

JAARVERSLAG 2023 STICHTING WUON



NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR
POST MORTEM WEEFSELUITNAME

INTEGER | ZORGVULDIG | BETROUWBAAR

1. INLEIDING

Jaarlijks behandelen honderden artsen, vele duizenden patiënten met preparaten die zijn vervaardigd uit gedoneerd weefsel van overleden personen. Stichting WUON¹ is de enige Nederlandse organisatie die bij donoren weefsel² uitneemt na overlijden. Het weefsel wordt na weefseluitname zorgvuldig verpakt, getransporteerd naar een van de twee Nederlandse weefselbanken voor bewerking, opslag en uitgifte op aanvraag. Preparaten van menselijk weefsel kunnen levensreddend zijn of de kwaliteit van leven aanzienlijk verbeteren.

Dit jaarverslag brengt de dynamiek van WUON op hoofdlijnen in beeld. 2023 was een jaar dat werd gekenmerkt door de consolidatie van organisatieprocessen en door de versteviging van WUON's positie in de postmortale weefselketen. De belangrijkste doelen die in 2023 zijn behaald:

- Betere samenwerking in de postmortale weefselketen;
- Verbeterde inrichting van de interne organisatie en (financiële) administratie;
- Revisie van het HR-beleid, de Rechtspositieregeling en de arbeidsovereenkomsten;
- De digitalisering van de weefseluitnameprocessen;
- De revisie van werkwijzen, procedures, taken en bevoegdheden;
- Strakker en vollediger kwaliteitsmanagement;
- De realisatie van een veiliger en opener werkcultuur.

Er is intensief contact geweest met de stakeholders binnen de postmortale weefselketen. Zo was er frequent contact met ambtenaren van het ministerie van VWS en werd er op verschillende niveaus binnen de NTS (Nederlandse Transplantatiestichting) en de weefselbanken AER en ETB-BISLIFE overlegd. Er volgden constructieve afspraken op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De NTS (opdrachtgever van WUON, namens het ministerie van VWS) kreeg medio 2023 een nieuwe bestuurder die een begin heeft gemaakt met een forse reorganisatie waarin ook beleidsmatig en operationeel meer aandacht is voor weefseldonatie en de weefselketen.

Het managementteam van WUON bestond eind 2023 uit het Hoofd Weefseluitname, de Manager Kwaliteit, de Financial Controller en de Directeur-bestuurder.

Graag wil ik mijn dankbaarheid uitspreken aan alle collega's van WUON, de leden van de Raad van Toezicht van WUON, en collega's van de Nederlandse Transplantatie Stichting en de weefselbanken ETB-BISLIFE en AER.

Marc Vieten
Directeur-Bestuurder

¹ WUON is statutair gevestigd te Amsterdam (KvK 71337601) en kantoorhoudend te Oude Meer.

² WUON neemt bot-, huid, oog- en hartweefsel uit.

2. VOORWOORD RAAD VAN TOEZICHT

Met genoegen richt ik mij hierbij tot u als lezer van dit jaarverslag, waarin wordt teruggekeken op 2023. Er is in dit jaar weer hard gewerkt aan de realisatie van de Missie van WUON en graag dankt de Raad van Toezicht eenieder die hieraan een bijdrage heeft geleverd. De getoonde loyaliteit, niet aflatende energie en betrokkenheid van alle medewerkers van WUON is iets om bijzonder trots op te zijn. Het is in dat verband ook goed om vast te stellen dat uit de resultaten van het Medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO) is gebleken dat WUON op alle punten hoger of gelijk aan de benchmark scoort. Nog belangrijker is evenwel om ook aandacht te besteden aan de gesignaleerde verbeterpunten communicatie en werkdruk. Het zijn uitdagende aandachtspunten die niet zomaar door middel van een enkele actie opgelost zijn. Structurele aandacht voor Personeel & Organisatie is dus van het grootste belang. We hebben vastgesteld dat onze directeur hier vanuit zijn rol stevige aandacht voor heeft en blijft hebben.

WUON heeft in 2023 de formulering haar Missie, Visie en Waarden verder aangescherpt. Toewijding aan deze drie cruciale hoekstenen zal altijd essentieel zijn en blijven voor het werk dat we doen. En het is daarom ook goed om vast te stellen dat we met elkaar als ‘mensen-mensen-organisatie’ ook in 2023 de hoogste professionele maatstaven zijn blijven nastreven, zonder onze aandacht hierop te verslappen. Een voorbeeld hiervan vormen de aanbevelingen en verbeter suggesties die zijn gedaan om het percentage weefselafkeur te verlagen, maar ook de aandacht voor duurzaamheid, veiligheid en kwaliteit in brede zin. U vindt hierover een belangrijke paragraaf in dit Jaarverslag. Dit vraagt van alle medewerkers dat zij elkaar hierop steeds weer blijven uitdagen. Dat geldt ook voor de RvT zelf en voor de RvT in haar relatie tot onze directeur. De voortdurende focus op de hoogste professionele maatstaven heeft bijgedragen aan het vertrouwen dat onze stakeholders in ons stellen. De Raad van Toezicht en de directeur hebben in dit verslagjaar aan de hand van gestructureerde agenda’s vijfmaal met elkaar overlegd. Aan elk overleg is een Agendaoverleg voorafgegaan. In dit overleg hebben de directeur en de voorzitter van de RvT de agenda opgesteld en de vergaderstukken voorbereid. Om de tijdspanne tussen elke vergadering vanuit het toezichts- en adviesperspectief te verkorten heeft er periodiek een zogeheten Tussenoverleg tussen voorzitter RvT en directeur plaatsgevonden. De belangrijkste RvT-onderwerpen in 2023:

- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Veilige en transparante werkcultuur
- Jaarverslag 2022 plus accountantsverslag
- Kwartaal- en voortgangsrapportages
- Website WUON
- Gedragscode
- DELTA
- Kwaliteit
- Compliance begroting 2024
- Stakeholders
- Jaarevaluatie Directeur

Voorts heeft de RvT ook dit jaar weer de managers Finance, Kwaliteit en Weefseluitname uitgenodigd, met het verzoek om een toelichting te geven op ieders verantwoordelijkheidsgebied. Daarnaast heeft de RvT ook dit jaar met de OR overlegd in het kader van artikel 24 WOR. Zowel het overleg met de managers



als met de OR wordt door de RvT zeer gewaardeerd, omdat de RvT daarmee dieper in de organisatie kan 'kijken'.

Aan alle directiebesluiten, die op basis van de statuten en gerelateerde reglementen onderhevig zijn aan goedkeuring of advies van de RvT, heeft dit ook daadwerkelijk plaatsgevonden. De RvT heeft steeds weer op basis van unanimititeit besloten.

Frank Erfteijer

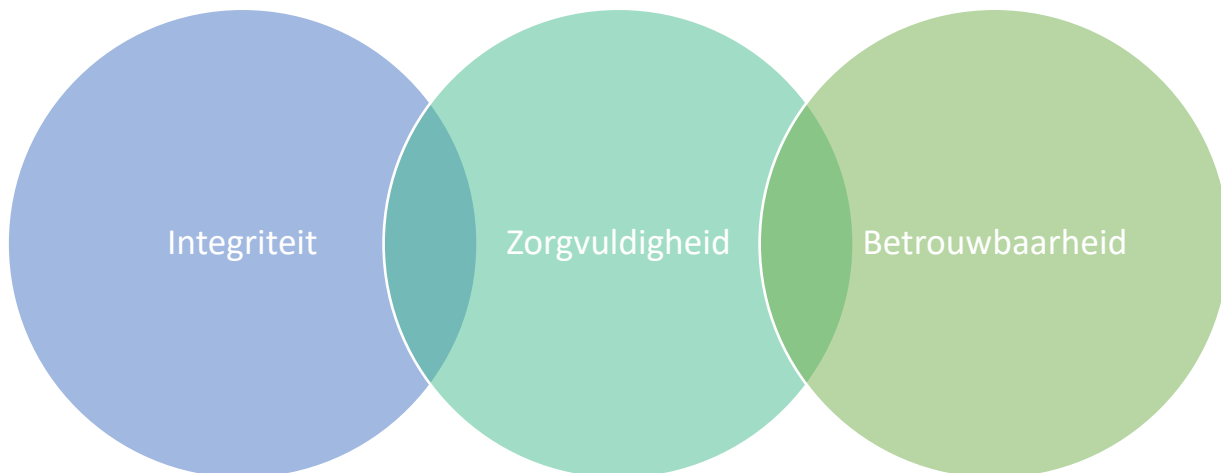
Voorzitter van de Raad van Toezicht WUON

Missie / Visie

WUON is de Nederlandse organisatie voor het verkrijgen van humaan postmortaal weefsel voor therapeutische doeleinden.

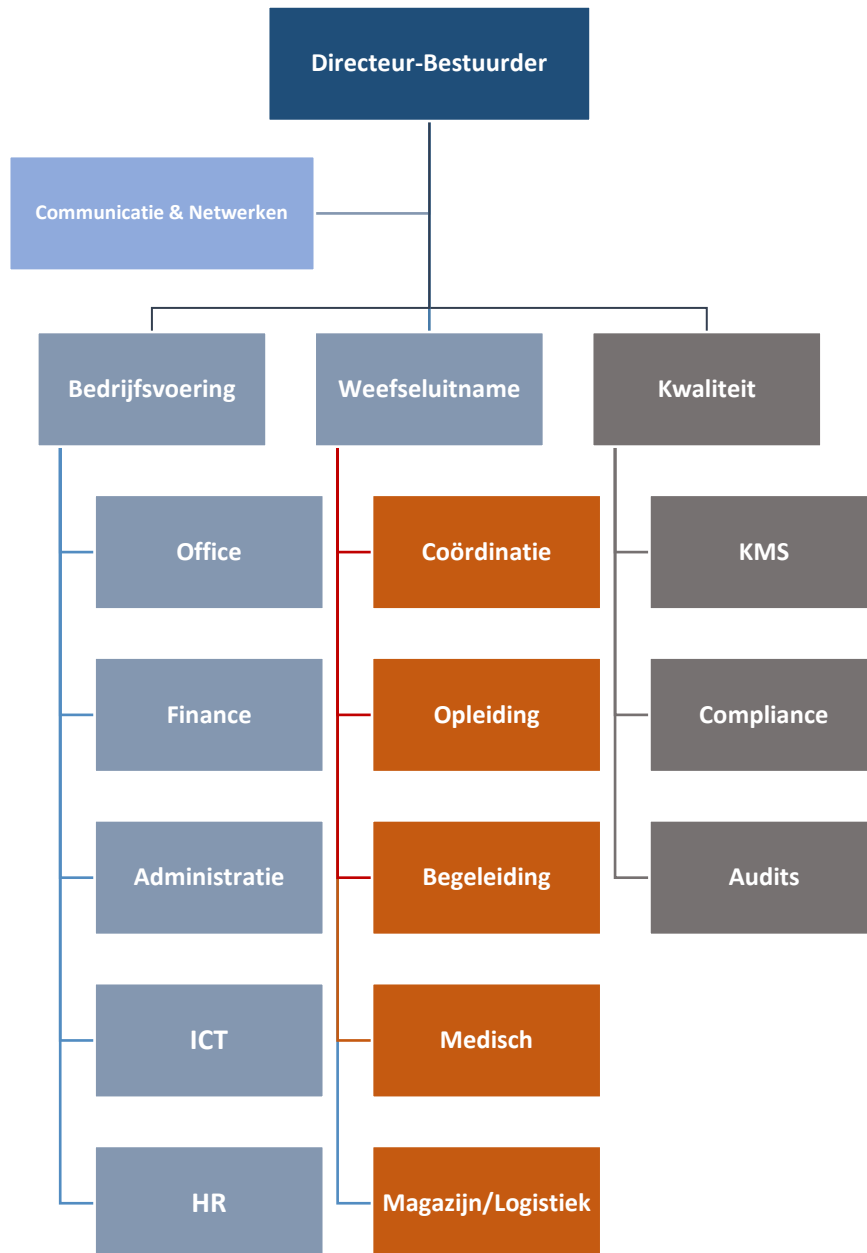
Met respect voor de donor en diens nabestaanden, verkrijgen bevoegde medewerkers verschillende soorten weefsel. Zij houden bij de reconstructie van het lichaam van de donor altijd rekening met opbaren.

WUON-waarden



Organogram

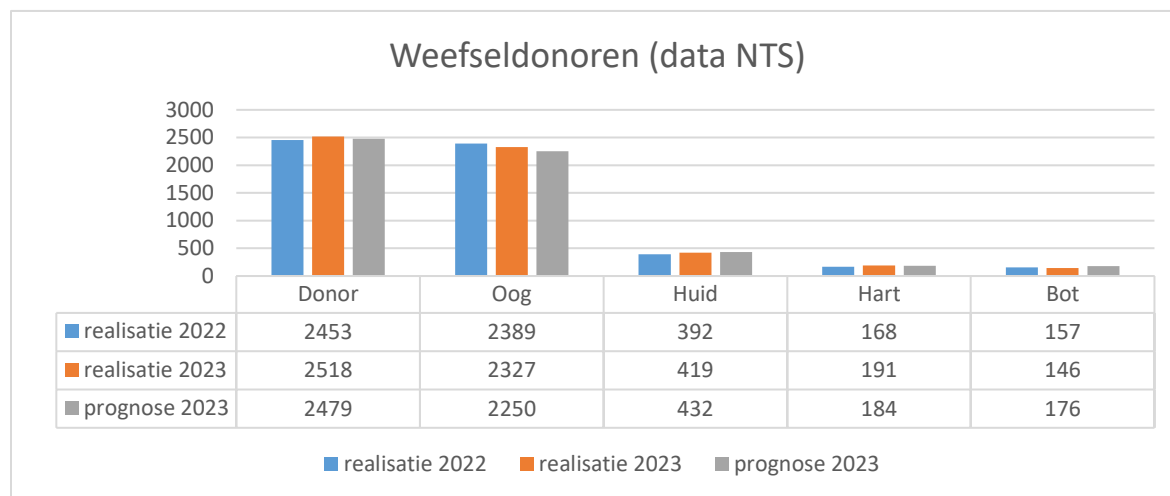
De inrichting van de organisatie is in 2023 verder aangescherpt. Zo werd besloten om de afdeling Bedrijfsvoering (daaronder vallen HR, ICT, Office, Finance en logistiek) rechtstreeks onder de leiding van de directeur te plaatsen. De functie van Manager Bedrijfsvoering is daarmee komen te vervallen. Ook is er een nieuwe Manager Kwaliteit aangenomen en werd de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe Manager Weefseluitname afgerond. Deze start begin 2024.



3. WEEFSELUITNAME-ORGANISATIE

In voorgaande jaren waren externe invloeden zoals de hernieuwde WOD en de COVID-19 pandemie van grote invloed op het donoraanbod. In 2023 lijkt er een stabilisering te ontstaan in het postmortale weefseldonoraanbod. De hoge wefelselafkeur, met name van huid, blijft een belangrijk aandachtspunt.

Verantwoording 2023 (bron: gepubliceerde NTS-statistieken)



Realisatie WUON versus NTS-prognose 2023

| | | | |
|----------------|--------|-------------|--------|
| Donoren | +1,57% | | |
| Oog | +3,42% | Hart | +3,80% |
| Huid | -3% | Bot | -17% |

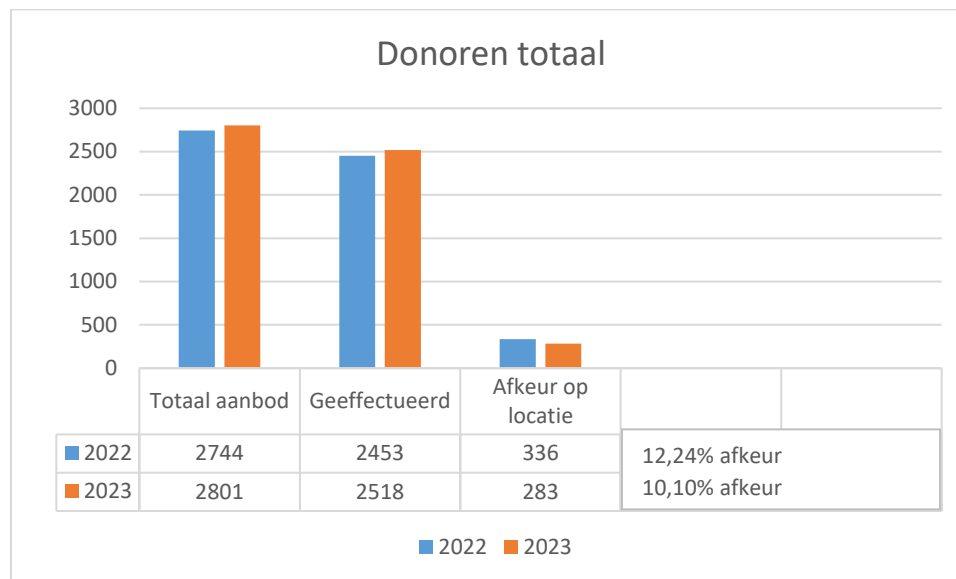
In de volgende tabel is zichtbaar welke solo- en combinatie-weefseluitnamen er in 2023 zijn verricht in vergelijking met 2022. Het totaal is het aantal donoren waarbij daadwerkelijk een weefseluitname heeft plaatsgevonden.

| SOLO- EN WEEFSELCOMBINATIES | 2022 | 2023 |
|---------------------------------|-------|-------|
| Bot | 20 | 17 |
| Cornea | 1.757 | 1.871 |
| Cornea / Bot | 68 | 52 |
| Cornea / Hartklep | 63 | 60 |
| Cornea / Hartklep / Aorta | 2 | 4 |
| Cornea / Hartklep / Aorta / Bot | 5 | 4 |
| Cornea / Hartklep / Bot | 40 | 47 |
| Cornea / Huid | 233 | 261 |
| Cornea / Huid / Bot | 5 | 6 |
| Cornea / Huid / Hartklep | 16 | 21 |

| | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Cornea / Huid / Hartklep / Aorta | 0 | 1 |
| Hartklep | 21 | 28 |
| Hartklep / Aorta | 1 | 1 |
| Hartklep / Aorta / Bot | 2 | 2 |
| Hartklep / Bot | 11 | 13 |
| Huid | 125 | 115 |
| Huid / Bot | 6 | 5 |
| Huod / Hartklep | 7 | 10 |
| Totaal aantal donoren | 2.382 | 2.518 |

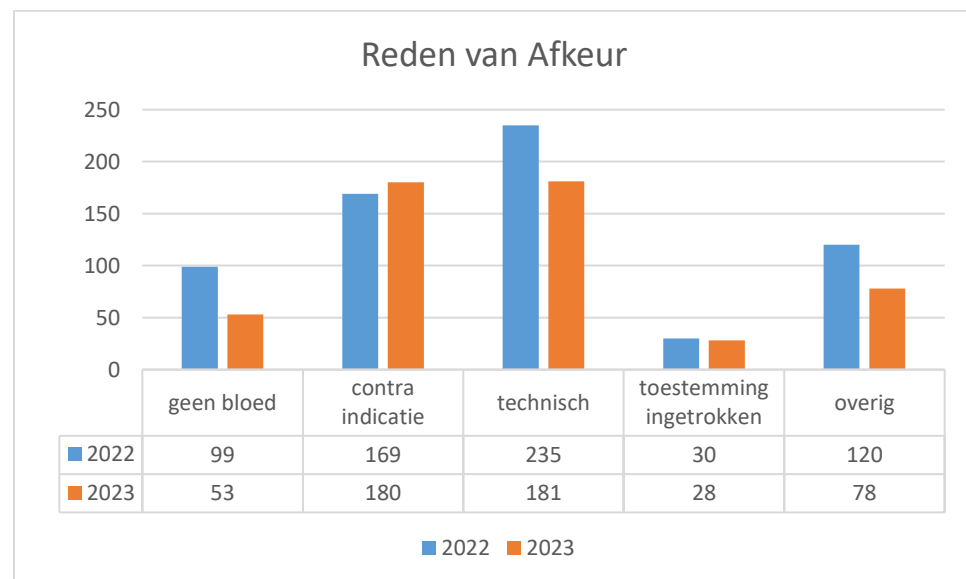
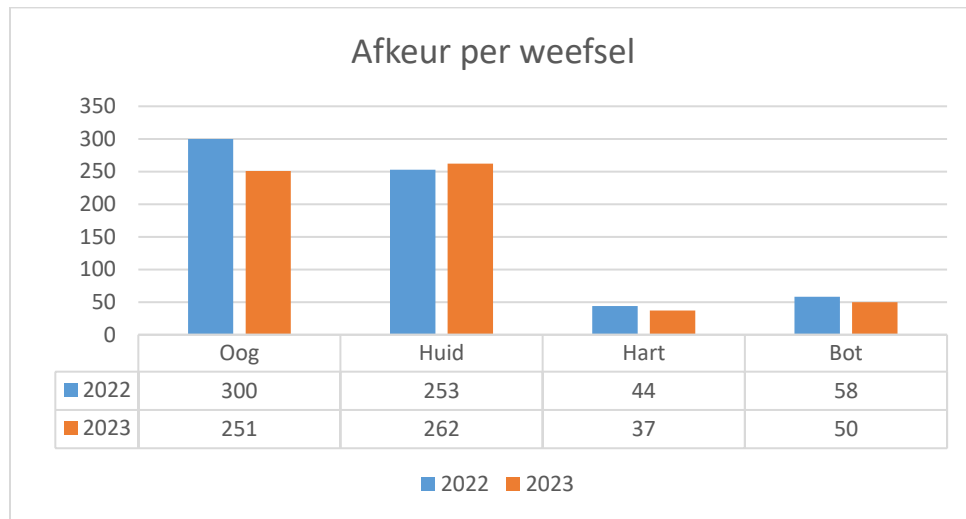
Afkeur

Een donormelding bij WUON heeft niet altijd een uitname van de gevraagde weefsels tot gevolg. Bij het beoordelen van de donor op de donorlocatie, doen de uitnameteams observaties die op contra-indicaties kunnen duiden of er zijn andere omstandigheden waardoor besloten moet worden de procedure niet uit te voeren. De onderstaande tabel laat zien hoeveel donoren op geschiktheid werden afgekeurd.



- De afkeur op locatie door WUON is in 2023 t.o.v. 2022 met ruim 2% afgenomen. Naast afkeur van de hele donor komt het ook voor dat alleen de uitname van bepaald weefsel wordt afgekeurd.

In de hiernavolgende grafieken zijn aantallen en redenen van afkeur weergegeven. Ook zijn hierin de multiweefseldonoren verwerkt, bijv. oog, huid, bot = 3 keer weefselafterkeur.



Toelichting weefselafkeur

- *Afkeur op bloed:* geen geschikt bloedmonster beschikbaar.
- *Afkeur op contra-indicatie:* tijdens de schouw op locatie wordt een contra-indicatie vastgesteld. Dit wordt door onze stafartsen met de NTS geëvalueerd om het aanmeldproces door de NTS te verbeteren, waardoor onnodige inzet van een uitnameteam voorkomen had kunnen worden.
- *Afkeur technisch:* er worden door het uitnameteam complicaties verwacht bij de reconstructie van de donor na weefselverkrijging.
- *Afkeur overig:* een verzameling van onvoorzienne omstandigheden, bijv. de locatie is ongeschikt of ontoegankelijk, de donor is reeds aangekleed en gekist, logistieke problemen, incompleet of defect instrumentarium. Afkeur 'overig' wordt in overleg met een standaardlijst gespecificeerd.

Maatregelen ter vermindering van weefselafkeur

Het hoge percentage 'afkeur op locatie' is een constant punt van aandacht en heeft in 2023 geleid tot

een pilot waarin ook beeldmateriaal is verzameld, waarmee achteraf kon worden gekeken waar de beslissing tot afkeur op was gebaseerd. De pilot had tot doel om bij te dragen aan het leer- en verbeterproces en daarmee een mogelijke verlaging van het afkeurpercentage. Het Hoofd Uitname heeft onderzoek gedaan naar afkeur over een periode van zes maanden.

Bevindingen

- Bij het ouder worden veranderd de vorm van het menselijk lichaam. Het is voor explanteurs belangrijk om te weten hoe de gewichtsverdeling is bij een hoog BMI. Zo wordt er ter plekke afgekeurd op een dikke, harde buik waardoor de donor niet op de buik te plaatsen is voor huidafname (tuimelaar);
- Een (bijna) blanco voorgeschiedenis blijkt zelden blanco. Hierdoor is de kans groot dat bepaalde aandoeningen pas gezien worden tijdens de schouw op locatie waardoor het team na overleg met de NTS onverrichter zaken huiswaarts keert;
- Omdat we op locatie veel aandoeningen tegenkomen die tijdens de aanmeldprocedure niet aan de orde kwamen, kan er gedacht worden aan een zorgmijder, iemand die tussen wal en schip viel; of dat de NTS onvoldoende toegang had tot relevante informatiebronnen zoals het huisartsenjournaal;
- Donoren met een BMI boven de 30 en overleden aan een acute hartdood met reanimatie blijken vaak gestuwd waardoor er geen goede reconstructie kan worden uitgevoerd;
- Veel aandoeningen zoals hart- en nierfalen, die niet gerekend worden tot de contra-indicaties, kunnen leiden tot forse oedeemvorming waardoor huidafname of de reconstructie bij botdonoren complicaties opleveren. Dit staat vaak niet vermeld;
- Het totaalbeeld van de donor is onvolledig en het uitnameteam constateert op locatie verrassingen (bijv. donor is reeds aangekleed en gekist).

Aanbevelingen en verbeteringsuggesties

- De uitnameteams van WUON kunnen nog beter getraind worden in het beoordelen van het VITA-rapport van de NTS op mogelijke technische complicaties en daar verder op uitvragen bij de NTS vóór vertrek naar de donorlocatie;
- De uitnameteams van WUON kunnen nog beter beschrijven wat hun bevindingen zijn en deze (gestandaardiseerd) onderbrengen in heldere categorieën. Het nieuwe digitale systeem van WUON (Delta) zal ook op dit punt meer orde en inzicht brengen;
- Samen met NTS de ambitie vastleggen om het afkeurpercentage te verlagen;
- Samen met de NTS onderzoeken of er tijdens de aanmeld- en screeningsprocedure andere of nieuwe bronnen (zoals het huisartsenjournaal) geraadpleegd kunnen worden;
- Samen met de NTS kijken of er meer fysieke kenmerken uitgevraagd kunnen worden: het beschrijven van de donor met een hoog BMI; of er sprake is van stuwings na acute hartdood; of er sprake is van oedeemvorming bij hart- en/of nierfalen.

Duurzaamheid en veiligheid

In het uitnameteam Flex is het initiatief ontstaan om als organisatie de maatschappelijke beweging te maken naar verduurzaming. Na een verkenning heeft dit geleid tot het opstellen van het startdocument “Verduurzaming WUON 2024 - 2026”. Meerdere werkgroepen starten in 2024 met de uitwerking van de aanbevelingen uit het document en rapporteren over de voortgang.

Het aantal prik- en/of spatincidenten was in 2022 opgelopen naar 58 meldingen. Dit type incident heeft een hoog risico voor de medewerker. In 2023 is er extra aandacht besteed aan preventiemaatregelen zoals het op tijd nemen van een pauze. Naast de procedures die binnen de teams worden gevolgd is de preventie van prikaccidenten nu onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Daarnaast is het risico op een prikaccident vast onderdeel geworden bij de examens voor de medewerkers Niveau 2 en 3 en is er extra aandacht gegeven aan een belangrijk risicomoment: de hechtprocedures. In 2023 is het aantal geregistreerde incidenten gedaald naar 7.

Beheersing donoraanbod

Het donoraanbod laat zich niet plannen en leidt incidenteel tot een te hoog aanbod voor de beschikbare uitnameteams. Om te voorkomen dat aangemelde donoren niet geëffectueerd kunnen worden en dat uitnamemedewerkers de arbeidstijdenwet overtreden, is er tussen de NTS en WUON een afspraak waardoor er voor een op dat moment te bepalen tijdsbestek, een donoraannamestop kan worden afgekondigd. Tijdens zo'n periode kunnen de beschikbare teams het actuele donoraanbod effectueren en kunnen er nog eventueel extra teams geformeerd worden die op een later tijdstip aan het werk gaan. Deze manier van werken zal in 2024 samen met de NTS worden geëvalueerd.

WUON blijft zeer gemotiveerd om het volledige donoraanbod te effectueren en blijft zoeken naar oplossingen zonder verlies van aangeboden weefseldonoren.

4. PERSONEEL & ORGANISATIE

Behaalde doelstellingen voor 2023

- Het beleidsplan HR is volledig herschreven;
- De revisie van de Rechtspositieregeling van WUON en de standaardteksten van de arbeidsovereenkomsten zijn afgerond en gepubliceerd;
- Er is uitvoering gegeven aan de jaaruresystematiek en het per kwartaal verrekenen van opgebouwde plus- en min-uren;
- Er was gerichte aandacht voor meer nauwkeurige urenregistratie door uitnamemedewerkers en de controle hierop;
- Er was aandacht voor onderlinge samenwerking en gelijkwaardigheid tussen uitnamemedewerkers;
- Er is een tevredenheidsonderzoek onder het personeel uitgevoerd en de bevindingen zijn meegenomen in de beleidsplannen.
- Op intranet is er een uitgebreide sectie 'Personeel en Organisatie' ingericht.

Medezeggenschap

- Met de OR heeft de directie op constructieve en prettige wijze samengewerkt. Eind 2023 zijn er verkiezingen geweest en is de OR op één persoon na geheel vernieuwd.
- Het ledenaantal van de OR is verlaagd van 7 naar 5, gezien de omvang van de organisatie (minder dan 40 FTE). De verdeling uit de verschillende geledingen is nu: twee leden uit Team Flex Oude Meer; één lid uit Team Flex Nijmegen; één lid uit Team Huid; één lid namens het kantoorpersoneel;
- De OR heeft naast vier vergaderingen met de directeur ook overleg gevoerd met de Raad van Toezicht conform art. 24 WOR.

Arbeidsomstandigheden

Vanuit onze kernwaarden streeft WUON naar optimale arbeidsomstandigheden voor iedereen. Niet alleen moet het werk veilig gedaan worden, maar medewerkers moeten zich ook prettig voelen, plezier in hun werk hebben en respectvol met elkaar omgaan. Onze kernwaarden hebben wij hoog in het vaandel staan. Hier is veel aandacht voor.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

WUON heeft in 2023 een MTO uitgevoerd, om meer beeld te krijgen bij wat er leeft binnen de organisatie: Hoe ervaren medewerkers het werken bij WUON; hoe betrokken zijn de medewerkers bij WUON; en welke verbeterpunten er zijn vanuit het perspectief van de medewerkers. Van alle medewerkers nam 82% deel aan het onderzoek. Zij gaven WUON als werkgever gemiddeld een 8.5.

De medewerkers zijn het meest tevreden over het samenwerken met de collega's; (scoort het hoogst); de inhoud van het werk; de sfeer; de mate waarin zij zichzelf kunnen zijn; de mogelijkheden om zich persoonlijk te ontwikkelen; de mate waarin hun talenten tot hun recht komen; hun werkplek; de gezondheids- en veiligheidsvoorzieningen op hun werkplek.

De belangrijkste verbeterpunten liggen op het vlak van (onvoldoende invloed op) de werkdruk; wisselende diensten; meer werkuren dan in de arbeidsovereenkomst overeengekomen.

Suggesties en verbeterpunten die inmiddels zijn opgepakt en verwerkt in beleidsplannen:

- Administratie waar mogelijk vereenvoudigen;
- Beter, tijdiger en vollediger roosteren;
- Bij piekbelasting een betere manier zoeken om capaciteit te vinden;
- Continuïteit van bepaalde functies beter waarborgen;
- Klankbordgroep/intervisie in het leven roepen;
- Thema veiligheid (breed) adresseren;
- Procedures periodiek evalueren;
- Verplichte periodieke (2 x per jaar) nascholing, toetsing van kennis en praktijk.

P&O Cijfermatig

| Medewerkers | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|------|------|------|
| Aantal | 86 | 100 | 103 |
| FTE | 28,2 | 37,3 | 35,7 |

| Medewerkers weefseluitname | Contracten | Gewerkte plus-uren | Totaal ingezet |
|----------------------------|------------|--------------------|----------------|
| | 25,4 fte | 3,8 fte | 29,2 fte |

| Plusuren 2023 | Aantal | % van formatie | Verrekend | Saldo 31-12 |
|---------------|--------|----------------|-----------|-------------|
| | 7.113 | 11% | 7.693 uur | - 423 |

In 2023 is begonnen met het een kwartaalverrekening van opgebouwde plus- en min-uren en compensatie-uren. Wanneer medewerkers min-uren hadden door een te laag donoraanbod, terwijl ze voldoende op het rooster stonden, dan kregen zij een bepaald aantal uren toegekend (gem. uren aantal per weefseluitname). Stonden ze onvoldoende op het rooster door eigen toedoen dan waren ontstane min-uren voor eigen rekening.

Er zijn totaal 7.693 plus-uren uitgekeerd waarin ook de compensatie-uren voor bereikbaarheidsdiensten werden verwerkt. Eind 2023 stonden er 423 min-uren open doordat enkele medewerkers onvoldoende op het rooster hadden gestaan. Met hen zijn afspraken gemaakt om deze uren in Q1 2024 in te halen.

| Verzuim | Verzuim% |
|------------------|-------------|
| Q1 | 4,5% |
| Q2 | 6,5% |
| Q3 | 3,7% |
| Q4 | 4,7% |
| Gemiddeld | 4,9% |

| Verzuimduur | % | Periode |
|-------------|------|-------------------------|
| Kort | 0,6% | Tussen 1 dag en 2 weken |
| Middellang | 0,6% | Tussen 2 en 6 weken |
| Lang | 2,1% | Langer dan 6 weken |
| Extra lang | 1,6% | Langer dan 1 jaar |

5. KWALITEIT

Inleiding

Het streven naar kwaliteit doordringt elk aspect van stichting WUON, van de processen en procedures tot de bedrijfscultuur en betrokkenheid van medewerkers. Dit blijkt uit ontwikkelingen, interne en externe samenwerkingen en verbeteringen gerealiseerd in 2023.

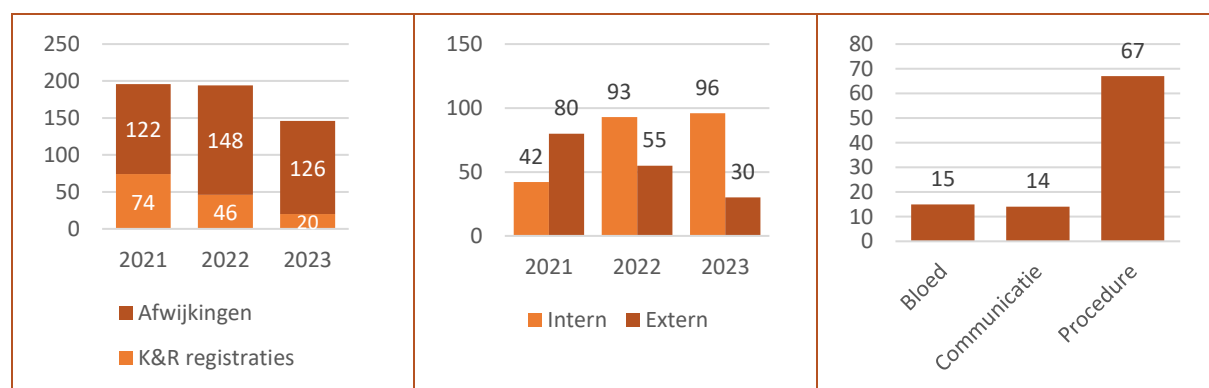
In 2023 heeft de vorige Manager Kwaliteit afscheid genomen van WUON. Dit vertrek heeft geleid tot minder gerealiseerde projecten dan beoogd, maar door inspanningen vanuit de rest van het team ontstonden er geen belemmeringen in de continuïteit in de bedrijfsvoering. Vanaf september 2023 is er een nieuwe Manager Kwaliteit gestart. Deze heeft verder gewerkt aan het realiseren van de eerder vastgestelde doelstellingen voor 2023 en maatregelen vastgelegd en genomen ten behoeve van de continue verbetering van kwaliteit voor 2024.

Resultaten

In- en externe audits

- In 2023 hebben er 3 interne audits plaatsgevonden.
- In april vond er een bezoek van de IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) plaats. Tijdens dit inspectiebezoek werd de afhandeling van het Plan van Aanpak van de vorige inspectie beoordeeld en werd de positie van WUON als zelfstandige weefseluitnameorganisatie besproken. Er zijn geen kritische en belangrijke tekortkomingen geconstateerd blijktens uit het rapport. Wel zijn er twee tekortkomingen en één opmerking. Deze zijn afgehandeld.
- In oktober vond de eerste opvolgingsaudit plaats voor de ISO 9001:2015 certificering door Bureau Veritas. Hieruit kwamen drie minor tekortkomingen. Het plan van aanpak voor deze tekortkomingen is goedgekeurd door de auditor en is inmiddels grotendeels afgehandeld.
- Wegens personele wisselingen bij de NTS vond er in 2023 geen audit plaats door de NTS. Dat zal in 2024 worden gepland met de afdeling kwaliteit van de NTS.
- De geplande audit door ETB-BISLIFE werd uitgesteld naar 2024.

Gemelde afwijkingen en K&R (Klant & Relatie) registraties



Figuur 1: Aantal afwijkingen en K&R registraties 2021 t/m 2023

Figuur 2: Aantal externe en interne afwijkingen 2021 t/m 2023

Figuur 3: Categorie afwijkingen 2023

- Afwijkingen in- en extern worden digitaal geregistreerd. Er werd een onderscheid gemaakt in incidenten gemeld door een relatie (K&R) en interne meldingen (afwijkingen). Zie figuur 1.
- Er worden steeds minder afwijkingen door externen gemeld vergeleken met voorgaande jaren, zie figuur 1. De oorzaak is tweeledig:
 - Het project 'Tissue reporting' wat startte in februari 2023 heeft geleid tot minder registratie van afwijkingen en klachten, doordat er kortere lijnen ontstonden met de weefselbanken en feedback direct gegeven kon worden.
 - Door verdere professionalisering van WUON en goede samenwerkingen zijn er minder klachten en opmerkingen van externen.
- Aandacht voor het registreren van interne afwijkingen en daardoor continue verbetering van kwaliteit is wel verhoogd (zie figuur 2).
- De meeste meldingen betreffen, zoals te verwachten, de uitvoering van de explantatie (procedure). Verder zijn geen trends te constateren in categorieën en vermoedelijke oorzaken.
- Het aantal gemelde prikaccidenten is fors verminderd ten t.o.v. 2022. Zie verdere toelichting in het hoofdstuk Weefseluitname-organisatie
- De werkgroep Incidenten is maandelijks bijeengekomen om afwijkingen te bespreken t.b.v. de effectiviteit van afhandelen en continue verbetering van kwaliteit.
- Er zijn in 2023 geen meldingen gedaan bij TRIP³ over stichting WUON.

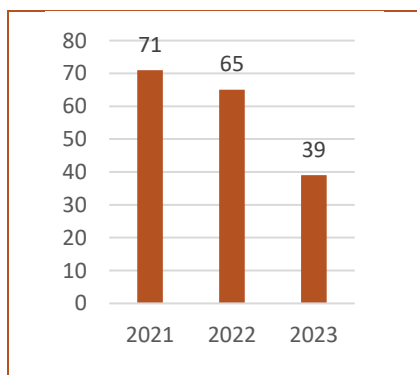
Leveranciersbeoordeling

- Er werden 33 leveranciers van 'kritische middelen', beoordeeld op kwaliteit, het nakomen van afspraken en marktconforme tarieven. Met één leverancier is de samenwerking beëindigd.

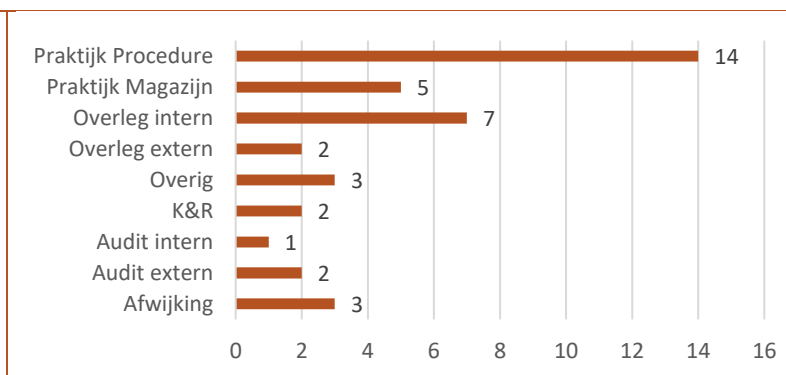
Risico-inventarisaties

- Eens per certificeringscyclus (3 jaar) wordt minimaal een prospectieve risico-inventarisatie uitgevoerd op het hoofdproces postmortale weefseluitname. Deze is in 2021 uitgevoerd en in 2023 geëvalueerd en vastgelegd. Hieruit kwamen geen nieuwe risico's en bleken veel risico's in de afgelopen twee jaar opgepakt en/of geminimaliseerd.
- In 2023 is een prospectieve risico-inventarisatie uitgevoerd voor het digitaliseringsproject DELTA. De verbetermaatregelen hieruit zijn opgenomen in het projectplan.

Verbetervoorstellen



Figuur 4: Aantal verbetervoorstellen



Figuur 5: Aanleiding verbetervoorstellen 2023

³ Kerntaken van TRIP (Transfusie- en Transplantatiereacties in Patiënten) zijn het registreren, analyseren en rapporteren van ingezonden meldingen over reacties en incidenten bij de toepassing van bloedproducten, humane cellen of weefsels.

- Het registreren van interne verbetervoorstellen is afgenomen ten opzichte van eerdere jaren. Zie figuur 4.
- Verbetervoorstellen komen vooral voort uit de operatie. Zie figuur 5.

Realisaties en projecten

- In 2023 is er een procedure prospectieve risico-inventarisatie vastgelegd. Het doel hiervan is om potentiële risico's op het gebied van veiligheid op een structurele wijze in kaart te brengen en om passende maatregelen te kunnen treffen.
- Eind 2023 is er veel aandacht besteed aan het verbeteren van de registratie van afwijkingen en de bijbehorende procedure. Deze nieuwe procedure is met name gericht op actualisatie, een duidelijkere rol voor de incidentencommissie en het samenvoegen van K&R-registraties en afwijkingen.
- De handboekdocumenten in het kwaliteitsmanagementsysteem zijn compleet en actueel gehouden.

6. BEDRIJFSVOERING

Algemeen

- In 2023 is er binnen de afdeling bedrijfsvoering hard gewerkt aan het verder ontwikkelen van bedrijfsprocessen en het consolideren van nieuw geïntroduceerde processen. Tegelijkertijd was de afdeling bedrijfsvoering zelf ook aan personele verandering onderhevig.
- De afdeling Bedrijfsvoering wordt vanaf juli aangestuurd door de directeur. Hierdoor zijn de lijnen kort en wordt er snel gereageerd op hulpvragen uit de organisatie.
- De functie van officemanager en HR-adviseur werd samengevoegd.

HR

- Feestdagenverlof
De regeling feestdagenverlof is tegen het licht gehouden. Omdat kantoorpersoneel altijd verlof heeft tijdens de feestdagen, is besloten om voor hen deze regeling af te schaffen.
- Leningsregeling medewerkers
Op basis van signalen uit het team Flex, is er een regeling aangeboden waarmee medewerkers in financiële nood, de mogelijkheid kregen om tijdelijk geld te lenen tot maximaal € 1.000,00 per aanvrager. Er werd een 'noodfonds' gecreëerd van 10.000 euro. De medewerker zou geen rente hoeven te betalen. Dit zou via uit de werkkostenregeling worden bekostigd. In 2023 is er geen gebruik gemaakt van de regeling.
- Generatieregeling
Eind 2023 kwam het verzoek van de OR om een generatieregeling voor WUON-medewerkers vast te leggen. Dit zal begin 2024 worden uitgewerkt en vastgelegd. Medewerkers boven de 60 jaar kunnen tegen bepaalde voorwaarden gebruik maken van werktijdverkorting volgens de verhouding 80 – 90- 100: de medewerker verkort zijn arbeidstijd met 20% en de werkgever bekostigt hiervan de helft. Naar verwachting zal een enkele medewerker hier gebruik van gaan maken.
- Personeelsgids
In 2023 is de personeelsgids volledig geüpdatet. De gids is compact met hyperlinks naar diverse regelingen op intranet.
- Rechtpositieregeling
Alle uitvoeringsregelingen, van de vernieuwde rechtpositieregeling die eind 2022 gereed kwam, zijn gereviseerd en op intranet gepubliceerd.

ICT

- Dienstverlening
De ICT-dienstverlening is in juli 2023 toegekend aan een andere dienstverlener. Met deze wisseling is de werkplek voor medewerkers gemoderniseerd. Alle kantoormedewerkers beschikken nu over een laptop, wat veel beter aansluit bij de flexplekken op kantoor en thuiswerken.

- **Cloud**
WUON is overgestapt naar SharePoint van Microsoft. Hiermee kan er veilig en flexibeler worden gewerkt en wordt het samenwerken aan documenten sterk vereenvoudigd. SharePoint geeft de mogelijkheid om informatie per afdeling of per project te bundelen en medewerkers op basis van een rechtenstructuur toegang te geven tot deze informatie. Informatie is zo altijd en overal, veilig toegankelijk via de Cloud (het online opslaan en opvragen van data).
- **Roostersoftware**
Er is in 2023 langdurig onderzoek gedaan naar een geschikt rooster- en verwerkingsprogramma. De huidige roosters worden gemaakt en bijgehouden in Excel. Dit is niet langer wenselijk vanwege de foutgevoeligheid en onvoldoende zicht op mutaties. Het rooster van WUON is complex, o.a. door verschillende typen diensten (aanwezigheids- en bereikbaarheidsdiensten, ORT, compensatie-uren, doorlooptijden donoren, etc.). Dit heeft ertoe geleid dat er nog geen geschikt programma is gevonden is. In 2024 zal hier verder aandacht aan worden gewerkt.
- **Delta**
In 2023 is er veel tijd en capaciteit geïnvesteerd in de ontwikkeling van DELTA, een op maat gemaakt softwareprogramma voor de weefseluitnameprocedures van WUON. In DELTA worden de weefseluitnames digitaal geregistreerd en verwerkt en beschikt het systeem over de mogelijkheid tot data-uitwisseling met de NTS en de weefselbanken. Dit kan o.a. betrekking hebben op het ontvangen van de donoropdracht en donorgegevens, het versturen van de explantatieverslagen en -formulieren, en het versturen van beeldmateriaal tijdens een weefseluitnameprocedure. Met de digitale registratie worden we sneller, zorgvuldiger en completer. Achter de schermen heeft het programmeren veel voeten in de aarde gehad. Naast eigen revisies van processen, afhankelijkheden en formulieren, blijken de technische uitwerkingen complexer dan was ingeschat én was de capaciteit bij de NTS om hier aan te werken pas laat in het proces beschikbaar. WUON heeft op verzoek van de NTS meebetaald aan hun programmeerkosten voor het maken van de noodzakelijke koppeling (API - Application Programming Interface) tussen DELTA en de database van de NTS: VITA. DELTA zal nu naar verwachting in april 2024 operationeel zijn.

7. FINANCIEN

Rapportages

In 2023 zijn de financiële rapportages verder doorontwikkeld en verbeterd. Hierdoor is de financiële en personele informatie accurater. Daarnaast zijn er specifieke rapportages ontwikkeld, zoals een rapportageformat over de verhouding tussen het aantal gewerkte uren en contracturen van medewerkers. Overschrijdingen kunnen snel in beeld worden gebracht en met tijdige maatregelen zullen de WW-premies niet omhoog gaan.

Steekproeven

Begin 2023 zijn we gestart met het nemen van periodieke steekproeven van de urenregistraties van medewerkers. Dit heeft geleid tot een betere registratie.

Kostenonderzoek beschikbaarheidsbijdragen

In overleg met de NZa is er besloten om het kostenonderzoek uit te stellen naar september 2024. Een belangrijke reden is dat de NZa retrospectief kijkt en 2022 minder representatief was dan 2023.

Begroting 2024

De begroting 2024 is gemaakt op basis van de NTS-prognose van het aantal weefseldonoren en weefsels. In september heeft de Raad van Toezicht van WUON de ingediende begroting vastgesteld.

Beschikking 2023

WUON wordt volledig gefinancierd middels een beschikbaarheidsbijdrage die in maandelijkse gelijke voorschotten door de Zorginstituut Nederland (ZiN) wordt uitgekeerd. De beschikbaarheidsbijdrage wordt vastgesteld door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). De beschikbaarheidsbijdrage bestaat uit een vast en een variabel deel. Het variabele deel bestaat uit een vergoedingsbedrag per soort uitname voor personeel en materieel. Het vergoedingsbedrag voor materieel is voor alle soorten uitnamen gelijk gesteld op € 561,15 (prijspeil 2023) per donor.

De vergoedingsbedragen voor het wefseluitnameteam variëren met de duur van de procedure, met de samenstelling en omvang van het wefseluitnameteam per soort uitname. Wanneer ter plaatste blijkt dat een donor ongeschikt is, gelden er separate vergoedingsbedragen. De vergoeding bij een afwijzing van de hele donor is lager, omdat het team korter ter plekke is en minder materialen worden gebruikt.

Het vaste deel van de beschikbaarheidsbijdrage bestaat uit de volgende posten (prijspeil 2023):

| Vaste kosten | 2023 |
|------------------|-----------|
| Personeelskosten | € 982.074 |
| Overhead | € 453.509 |
| Kapitaal | € 96.807 |

De **vergoeding** per weefseltype (prijspeil 2023):

| Variabel | Bedrag per donor | Bedrag bij afwijzing |
|------------------------------|------------------|----------------------|
| Oogweefsel | € 571,59 | € 571,59 |
| Huid | € 695,64 | € 695,64 |
| Hartklep | € 1.206,54 | € 1.117,48 |
| Bot | € 2.549,33 | € 1.642,59 |
| Oogweefsel + bot | € 2.662,67 | € 1.642,59 |
| Oogweefsel + hartklep | € 1.295,59 | € 1.117,48 |
| Oogweefsel + hartklep + bot | € 3.143,37 | € 1.786,10 |
| Oogweefsel + huid | € 750,36 | € 695,64 |
| Oogweefsel + huid + Bot | € 2.832,69 | € 1.642,59 |
| Oogweefsel + huid + hartklep | € 1.518,23 | € 1.295,59 |
| Hartklep + bot | € 3.019,98 | € 1.786,10 |
| Huid + Bot | € 2.719,34 | € 1.642,59 |
| Huid + hartklep | € 1.340,12 | € 1.295,59 |
| Afwijzing weefsel | | € 371,19 |

Na afloop van het kalenderjaar moet WUON vóór 1 juni van het daaropvolgende jaar een aanvraag voor een nieuwe vaststelling van een beschikbaarheidsbijdrage indienen bij de NZa. WUON ontvangt hiervoor van de NTS een 'weefseluitnameprognose'. Bij deze aanvraag worden de door de accountant gecontroleerde jaarrekening bijgesloten.

Resultaat 2023

Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van **€ 173.912** tegenover een begroot resultaat van **€ 25.967**. Het verschil bedraagt € 147.946. Het resultaat wordt als volgt toegelicht:

- Toename van het budget in verband met inflatiecorrectie;
- Er zijn minder uren per procedure geschreven, wat heeft geleid tot lagere salariskosten;
- Lagere externe logistieke kosten, zoals taxi inzet en weefseltransporten;
- Materiaalkosten blijken toegenomen. Dit komt door inflatie en mindere beschikbaarheid van materialen bij leveranciers, waardoor uitgeweken moest worden naar andere leveranciers.
- De liquide middelen van WUON ten opzichte van ultimo 2022 zijn gestegen met € 335.719. Het saldo per ultimo 2023 bedraagt **€ 1.322.514**.
- Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2023, **€ 921.497** (in 2022 was € 747.584).
- WUON heeft een solvabiliteit van 47% en daarmee een gezonde financiële positie.

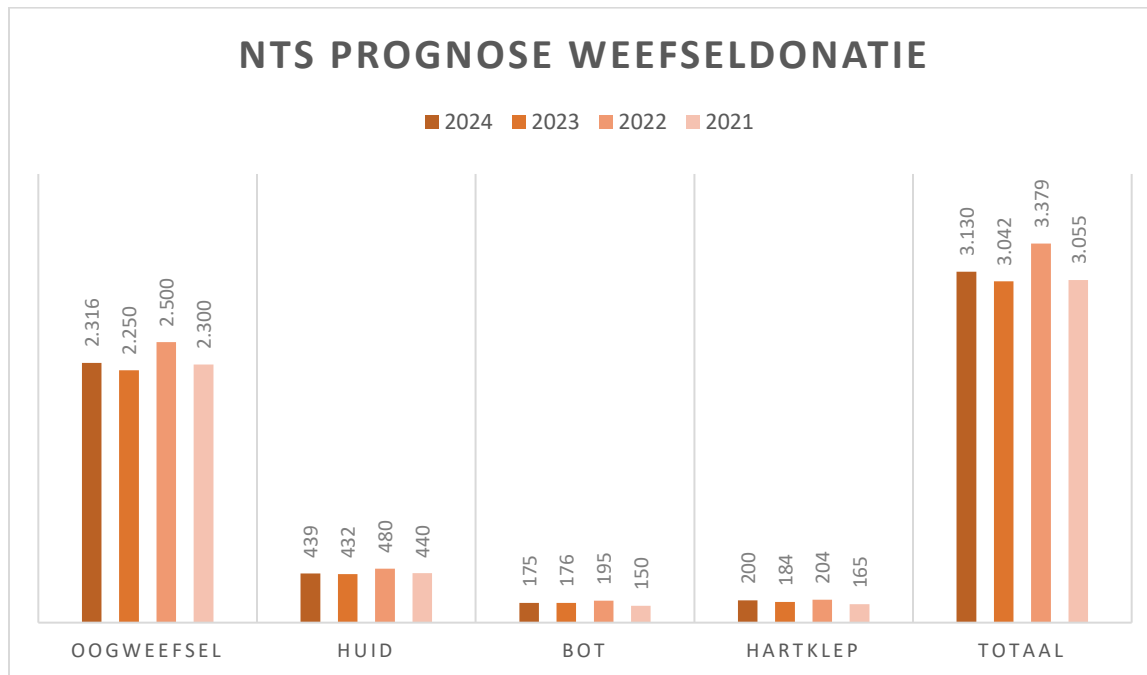
Begroting 2024

Gebaseerd op de NTS-prognose 2024 is door de NZa een (voorschot)bijdrage vastgesteld van € 5.737.140. WUON heeft de volgende begroting voor 2024 opgesteld:

| 2024 | Begroot |
|----------------------------------|------------------|
| Baten | |
| Detachering | 0 |
| Beschikbaarheidsbijdrage | 5.737.140 |
| Bijzondere baten | 0 |
| | |
| Totaal baten | 5.737.140 |
| | |
| Kosten | |
| Loonkosten | 3.882.319 |
| Overige personeelskosten | 65.100 |
| Huisvesting | 100.258 |
| Logistiek intern | 78.000 |
| Logistiek extern | 396.000 |
| Afschrijvingen | 174.259 |
| Materiaal | 726.000 |
| Kwaliteit | 4.200 |
| Kantoor en automatisering | 134.160 |
| Algemeen | 145.600 |
| | |
| Totaal bedrijfslasten | 5.705.897 |
| Resultaat | 31.243 |

8. VOORUITBLIK 2024

2024 zal een jaar worden van de ingezette consolidatie van onze administratieve en HR-processen en de verdere digitalisering van uitnameprocedures. Daarnaast blijft WUON werken aan de versteviging van zijn positie binnen de weefselketen. We verwachten dat WUON in 2024 een aanbestedingsprocedure zal moeten doorlopen om de overeenkomst met de Nederlandse Transplantatie Stichting te kunnen continueren. Zonder een geldige overeenkomst kan WUON niet bestaan. De laatste termijn van de huidige (Europese) aanbesteding eindigt op 31 december 2024. WUON is in afwachting van een wetwijziging waardoor WUON als enige organisatie in Nederland, een vergunning kan krijgen voor het uitnemen van humaan post mortem weefsel voor therapeutische doeleinden. In 2024 zal de Nederlandse Zorgautoriteit een kostenonderzoek uitvoeren om te beoordelen of de huidige beschikbaarheidsbijdrage, voor post mortem weefseluitname bij donoren, moet worden bijgesteld.



Enkele speerpunten voor 2024:

- De livegang van DELTA, het systeem voor de digitale registratie van weefseluitnameprocedures;
- De digitalisering van het magazijn / middelen voor weefseluitname;
- Verlagen van weefselafkeur op locatie, door een gezamenlijke inspanning met de NTS;
- Onderzoek naar klanttevredenheid en de daaruit voortvloeiende verbeterpunten oppakken;
- Het beter en sneller visualiseren van bedrijfsdata met behulp van Power BI.



Oude Meer, 17 mei 2024

M. Vieten
Directeur-Bestuurder Stichting WUON

F.J.G.M. Erftemeijer
Voorzitter Raad van Toezicht

D.P. Mackie
Lid Raad van Toezicht

R.A.W. van Lier
Lid Raad van Toezicht