

Beste collega's, met veel plezier heten René, Pieter, Daphne en ik jullie welkom op onze nieuwjaarsreceptie. Wij wensen jullie een heel goed en gezond 2019 toe, voor thuis en op het werk, en dat alle bijzondere momenten die jullie en jullie dierbaren in 2019 te wachten staan maar met succes, met plezier en met voldoening mogen verlopen. In deze nieuwjaarsgroet betrek ik ook graag onze PIBe collega's in België en onze Finse collega's van Sanquin Oy.

Helaas zijn ook in 2018 collega's ons ontvallen, het is traditie dat wij daar op dit moment bij stil staan. Wij herinneren ons Karin Reubsaet van de eenheid PSD Drug Products, Ida Verveer-de Schipper van de afdeling Goes, Marcel Kaldenberg en Remco Gout, beiden chauffeur van de afdeling Transport Bloedbank. Het overlijden van een collega is ingrijpend, uiteraard voor de familie en vrienden, en maakt ons weer bewust van de grotere vragen in het leven die vaak schuil blijven achter de gebeurtenissen van alledag.

2018 - goed nieuws en tegenwind

Vorig jaar hebben wij het 20-jarig bestaan gevierd van Sanquin. We hebben goede herinneringen aan het leuke feest op 7 april in de Werkspoor-kathedraal in Utrecht. Het is toen ook goed gelukt om inhoud te geven aan nummer drie van onze drie kernwaarden: verantwoordelijk, vernieuwend en verbindend. Veel activiteiten hebben de mogelijkheid geboden om ook andere collega's te ontmoeten dan de eigen directe kring, en dat, zo bleek uit de terugkoppeling, is als inspirerend ervaren.

Er is in 2018 nog veel meer gebeurd. Vanuit financieel oogpunt is 2018 goed verlopen. Vooral SPP heeft erg goed gepresteerd, en bijvoorbeeld ook Reagents levert een belangrijke bijdrage. Tegelijkertijd heeft zich in de tweede helft van 2018 een aantal ontwikkelingen veel sneller aangediend dan wij op het moment van de nieuwjaarsreceptie van vorig jaar hadden kunnen voorzien. In het bijzonder doel ik op de versnelde afbouw van de productie van een plasmageneesmiddel in 2019. Dit heeft ons genoodzaakt de aanpassingen die wij voor SPP al hadden voorzien versneld door te voeren. Zoals jullie weten, hebben wij recent aangekondigd dat wij het aantal arbeidsplaatsen bij SPP en PIBe moeten reduceren. Pijnlijk is het wel: aan de ene kant een heel goed 2018, en aan de andere kant de veel mindere vooruitzichten voor 2019 en de noodzaak in 2019 de werkgelegenheid bij met name SPP en PIBe terug te brengen.

Wij staan daarmee voor twee moeilijke jaren, 2019 en 2020, je mag het gerust tegenwind noemen, maar wel een tegenwind waarop wij zijn voorbereid en die wij met vertrouwen kunnen opvangen. En, even praktisch, wij kunnen dat doen op basis van enige financiële veerkracht. Wel opletten waar wij onze middelen aan besteden, vandaar dit jaar de nieuwjaarsreceptie in het Pelidome.

Hoe gaan wij om met de lastige jaren die voor ons liggen? In ieder geval niet door paniekvoetbal met alleen maar oog op 2019 en 2020. Juist nu komt het erop aan een langere termijn strategisch doel voor ogen te houden, waarin de bijpassende actielijst ervoor zorgt èn een oplossing te brengen voor de jaren 2019 en 2020, èn Sanquin op koers te houden voor de langere termijn.

Uitgangspunten - bewegen om te behouden

Uitgangspunt is en blijft dat Sanquin de kennisgedreven bloedvoorzienings-organisatie van Nederland is. Onze missie is en blijft: Samen met de donor voor een beter leven van de patiënt. Het samenstel van activiteiten dat wij op Sanquin hebben ontwikkeld en opgebouwd: de Bloedbank, ons onderzoek en onze moderne infrastructuur, de productie van plasmageneesmiddelen, onze diagnostiek, onze reagentia en onze innovaties, is uniek. Deze inhoudelijke samenhang tussen deze activiteiten maakt dat Sanquin wereldwijd bekend staat als de bloedvoorzieningsorganisatie; wij horen bij de top en dat moet ook zo blijven.

'Behouden' dus wat wij met elkaar hebben opgebouwd, maar ook 'bewegen'.

Trends - die niet zomaar weggaan

De trends in onze omgeving wijzen op de noodzaak van verandering en dat moeten wij open tegemoet treden; wij gaan de pelikaan niet inruilen voor een struisvogel.

- Vorig jaar wees ik al op de gestaag afnemende vraag naar kort houdbare bloedproducten, zeker in verhouding tot de sterke stijging van de vraag naar plasma voor met name de vervaardiging van immunoglobulines.
- Onze activiteiten die zich in open concurrentie staande moeten houden, SPP, Diagnostiek en Reagentia, zien de omgeving voortdurend veranderen als gevolg van vooral schaalvergroting met efficiency-slagen en dus scherpe prijsconcurrentie tot gevolg.
- De uitgaven voor de gezondheidszorg worden binnen de perken gehouden door de bijkans heilig verklaarde 'marktwerking'. Hierdoor draait het in de praktijk vooral om de

kosten van de gezondheidszorg en niet om de waarde ervan voor de patiënt. Een voorbeeld hiervan is het recente besluit de immunoglobulines met ingang van 2021 'over te hevelen' naar de budgetten voor de intramurale zorg. Hierdoor komt er een einde aan de voor patiënten zo waardevolle thuiszorg van SPP. Wellicht treurig, maar wij moeten mee in de kostenslag.

- De samenleving stelt hoge eisen aan de kwaliteit van bedrijfsvoering organisaties als Sanquin en de duurzaamheid ervan. Een voorbeeld zijn de voorzieningen die wij moeten treffen voor een goed en veilig databeheer. Aandacht voor risico beleid en een complete Planning en Control cyclus hoort hier ook bij. Digitale communicatie met donors, ziekenhuizen, leveranciers en andere contacten, wordt ook een ijkpunt van kwaliteit van de organisatie.
- Innovatie snelt voort bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten in de gezondheidszorg; ook in de gebieden waarin Sanquin werkt, de hematologie, de immunologie en de transfusiegeneskunde. Oude producten en diensten verdwijnen en nieuwe komen op. Het vervangen van Cinryze door biologics die makkelijker zijn voor de patiënt is hiervan een voorbeeld.

Doel en Strategie - de hoofdlijnen

Een strategie is de manier waarop en zijn de acties waarmee je je doel wil bereiken. Ons staan 3 doelen voor ogen:

- Voortzetting en borging van de rol als bloedvoorzieningsorganisatie in Nederland.
- Bestendiging en versterking van de positie van Sanquin als het kenniscentrum m.b.t. transfusiegeneskunde, hematologie en immunologie.
- Behoud van de actieve rol m.b.t. de levering/productie van geneesmiddelen uit bloed en de introductie van nieuwe therapieën.

Onze acties om deze doelen te bereiken lopen langs de volgende hoofdlijnen:

- Sanquin openstellen voor samenwerking en het aangaan van strategische partnerschappen, in het licht van de noodzaak onze activiteiten op een grotere schaal te brengen door niet alleen te vertrouwen op onze eigen financiële investeringen, maar ook op de inbreng van partners; zowel in ervaring, kennis en kunde als met financiële investeringen.
- Actief bevorderen van innovatie in onze eigen organisatie, ook hier via samenwerkingsverbanden.
- Het formuleren van een antwoord op de trends die wij zien in de markten waarin wij actief zijn, en het betrekken van onze belanghebbenden bij de keuzes die wij maken.
- De onderdelen van Sanquin meer vrijheid geven om hun koers te bepalen, en de Stichting meer in de rol van aandeelhouder te brengen via de Sanquin Holding. Sanquin op weg naar een netwerkorganisatie
- Ondersteuning van samenwerking door onze gebouwen en voorzieningen open te stellen voor andere partijen die activiteiten hebben die nauw met het werkerrein van Sanquin samenhangen: van het Sanquin huis naar de Sanquin campus.
- Scherp sturen op de uitgaven en in het bijzonder de projecten om ervoor te zorgen dat wij de noodzakelijke financiële veerkracht in stand blijven houden.

Agenda per onderdeel

Deze hoofdlijnen vind je per onderdeel terug in wat wij de komende jaren voor ogen hebben.

Bloedbank+

In juni 2018 heeft de Bloedbank Strategie Bloedbank+ gepubliceerd. Naast het horizontale thema digitalisering zijn er drie strategische doelen vast gesteld die ook in 2019 en verder zullen doorklinken. Wij zullen hard moeten blijven werken aan een passend donorbestand. Wij willen de Nederlander aanspreken op het donorschap. Tegelijkertijd gaan we doelgericht werven om evenwichten (jong-oud, man-vrouw, etc) in het donorbestand te verbeteren. Dat houdt ook in dat we streven naar daàr inzamelen waar onze donors zich bevinden, met de flexibiliteit die een vraaggestuurde voorraad oproept, een grote herziening van ons huidige bloedinzamelingsplan.

Nieuwe wegen willen we bewandelen, aangemoedigd door de positieve uitkomst van onze campagne in de gaming community van League of Legends. Een leuk succes waar andere landen graag lering uit willen trekken. Wij hebben voorstellen ontwikkeld om de krachten van corporate communicatie en de afdeling donorwerving te bundelen. Het jaar 2019 moet ook echt het jaar worden waarin de digitale communicatie met de donor vorm wordt gegeven; dat zal helpen vooral jongere donors aan ons te binden.

De veiligheid van patiënten staat vanzelfsprekend voorop en dat vertaalt zich in een risicobeleid ten aanzien van verschillende donorgroepen. Voor sommige donorgroepen

leidt het risicobeleid tot onbegrip. Wij werken voortdurend aan de actualisering hiervan. Het is evident in ons belang dat zoveel mogelijk donors bloed kunnen geven. In 2019 bereiden wij de verkorting voor van de uitsteltermijn voor bloeddonors na infectierisico's, waaronder o.a. MSM-contact, naar 4 maanden. Het aantal (tijdelijke) afkeuringen zal hierdoor aanzienlijk afnemen. De ingangsdatum zal worden afgestemd met VWS en de CoE.

Bloedbank+ geeft aan dat de productieketens uit elkaar moeten worden getrokken. Op die manier wordt de kostenstructuur van de bloedproducten duidelijker. De kostenstructuur kan dan beter in de prijsstelling van de bloedproducten worden verwerkt zodat wat echt duur is ook een hoge prijs heeft; een duidelijk prijssignaal.

Een belangrijk onderdeel in dit stuk van Bloedbank+ is de ontvlechting van de volbloed inzameling en de plasmaferese. Willen wij de beschikbaarheid van plasmageneesmiddelen voor de Nederlandse patiënten op een betekenisvol peil houden, onze wettelijke taak, dan zal de plasma inzameling de komende jaren moeten groeien. Om hiermee ervaring op te doen zal in 2019 een pilot van start gaan met een plasma-only inzamelingslocatie. Niet alleen zal het aantal plasmadonors moeten toenemen, maar ook het aantal keren dat een plasmadonor komt doneren. Sanquin onderschrijft het uitgangspunt dat donaties vrijwillig en onbetaald moeten zijn. Toch, als je een donor vraagt bijvoorbeeld 10 keer per jaar of vaker langs te komen, is dan een blijk van waardering of een compensatie niet op zijn plaats? En moet het niet ook meer aan de donor worden overgelaten of en op welke wijze een waardering/compensatie kan plaatsvinden. Wij willen graag een middenweg verkennen tussen vrijwillig en onbetaald, en betaling waarbij de donatie een economische transactie is geworden, zoals wij vaak in de VS zien. Moeilijke onderwerpen, die wij in het licht van het feit dat Europa ver onder de maat bijdraagt aan de plasmavoorziening in de wereld, en de VS met 90% ver daarboven, niet uit de weg moeten gaan.

Het derde thema uit Bloedbank+ is de plus zelf. Het thema innovatie is voor de Bloedbank belangrijk. Naast de meer traditionele producten is er ruimte voor nieuwe productontwikkelingen uit bloed, zoals wij dat nu doen met de serum oogdruppels. Onze adviesdienstverlening biedt ook veel kansen nu met behulp van big data technologie op veel grotere schaal de data van patiënten en donors met elkaar gekoppeld kunnen worden waarmee veel kennis kan worden opgedaan over matching. Volgens de Wibv zijn dit niet-wettelijke activiteiten, maar wij streven ernaar dat deze activiteiten begrepen worden als taken die bij een moderne Bloedbank thuishoren.

- **Research & LabServices**

De activiteiten van Research & LabServices staan centraal in het behoud en het verder ontwikkelen van Sanquin als kenniscentrum. Al enige jaren zetten wij in op het bereik van onderzoeksresultaten die een toepassing vervolg kunnen krijgen in andere onderdelen van Sanquin. De oprichting van Sanquinnovate heeft hier een impuls aan gegeven. In de laatste PPO-ronde hebben onderdelen van Sanquin gelden bij Research gealloceerd. Allemaal voorbodes van wat wij van Research en LabServices kunnen verwachten op het gebied van nieuwe kansen voor Sanquin. Wij zijn zuinig op Research en LabServices en willen ons mooie onderzoeksinstituut goed op stoom houden. De kwaliteit is recent weer eens geïllustreerd door 2 mooie Europese onderzoeksbeurzen. De praktische organisatie van het dagelijkse werk kan een tandje strakker; hiervoor worden voorstellen uitgewerkt.

- **SPP en PIBe**

Aan het begin vertelde ik jullie al dat wij SPP moeten ombouwen naar een bedrijf met nieuwe producten, nieuwe markten, verbeterde productietechnologie en nieuwe CMO-klanten. Dat is een grote uitdaging voor SPP en PIBe. Wij kunnen kracht putten uit de voortreffelijke manier waarop de medewerkers van SPP en PIBe in 2018 hebben gepresteerd. De FDA inspectie, een ingrijpende aangelegenheid, is met een goed resultaat afgesloten, de financiële uitkomsten voor 2018 laat het beste resultaat ooit zien en de kwaliteitsindicatoren laten stijgende lijnen zien. Kortom: Wij kunnen dus wat!

De maatregelen die wij nu aan het treffen zijn staan ook langer op de rol. Het tempo van de afbouw is versneld, maar op de afbouw zelf waren wij ons al aan het voorbereiden. Wij kunnen goed gebruik maken van de synergie tussen SPP en PIBe. Bijvoorbeeld, wij kunnen bij SPP ruimte maken voor technologische verbeteringen en vergroting van de productie batches, door werk aan PIBe uit te besteden.

Wij vinden al langer dat de continuïteit van SPP en PIBe verstevigd moet worden door het aangaan van een strategisch partnerschap. De schaalvergroting in de mondiale plasmageneesmiddelen industrie noodzaakt onze activiteiten in een grotere (plasma-)entiteit onder te brengen. Toegang tot nieuwe markten, een bredere producten portefeuille, synergie in productie, toegang tot financiële middelen zijn het doel. In 2018 is hieraan hard gewerkt en hoe onze kansen op een strategisch partnerschap zich zullen ontwikkelen wordt in de eerste helft van 2019 duidelijk. In die periode zullen partnering

gesprekken plaats vinden, aan de hand van speciaal ontwikkeld informatie materiaal, waarin de business van SPP en PIBe specifiek wordt afgebakend en uitgelegd voor een mogelijke partner.

- **Diagnostiek**

Diagnostiek heeft in 2018 de organisatie aangepast en een venster geopend op de farma- en biotech industrie. Hier liggen kansen die op termijn zullen bijdragen aan de meerwaarde van onze diagnostische services. Aan de kant van de patiënten diagnostiek is Nederland fors in beweging. Wij staan hier mogelijk aan de vooravond van een consolidatieslag waarin diagnostiek aanbieders en ziekenhuizen het met elkaar gaan uitmaken. Belangrijk is dat wij deze ontwikkelingen op de voet volgen en wellicht onze samenwerking met het OLVG uitbreiden naar meer klanten of met andere partners in zee gaan. Wel kunnen we vaststellen dat onze specialistische diagnostiek diensten nog altijd voor veel partijen interessant zijn in aanvulling op hun bulk standaard diagnostiek diensten.

- **Reagentia**

Reagentia is één van de groeikernen van Sanquin. Er is belangstelling van meerdere grote partners en daarom zijn de vooruitzichten voor Reagentia zonnig. In samenwerking met Diagnostiek zullen nieuwe testen worden aangeboden. In 2019 pakken wij de productieruimte van Reagentia aan, om de hoger volumes aan te kunnen, en ook om beter aan de kwaliteitseisen van de klanten te kunnen voldoen. Ook hier geldt dat wij goed om ons heen moeten kijken wat er op deze markt gebeurt en wanneer en hoe wij strategische keuzes voor Reagentia gaan invullen.

- **Sanquinnovate**

Sanquinnovate kent een vliegende start. Een kernteam van 6 mensen is aan de slag gegaan, en ondertussen werken er ca. 30 projectmedewerkers van Research. Er is een nieuw innovatieproces opgezet, Innovation Call 2019, voor de selectie van research ideeën ten behoeve van de business. Sanquinnovate is ook een logisch contactpunt voor een aantal partijen, bedrijven of financiers, die met Sanquin willen samenwerken. De agenda ziet er veelbelovend uit en geeft Sanquin ook een gezicht in het innovatie landschap van de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland in het bijzonder.

- **De ondersteunende diensten**

In 2018 zijn de dienstverlening en de omvang van de ondersteunende diensten tegen het licht gehouden. Een 30-tal efficiëntie maatregelen zijn hierbij op een rijtje gezet. Niet alles kan in één keer worden doorgevoerd, maar wij hebben wel geprobeerd de maatregelen met zoveel mogelijk effect in 2019 en 2020 naar voren te halen. De bijbehorende voorgenomen besluiten zullen met de betreffende ondernemingsraden worden besproken. Ook de gevolgen van het uitkeren van SPP en PIBe zetten wij nu op een rij. Hier gaat het vooral over de vraag welke werkzaamheden waar vallen, en niet zozeer op een afname van de werkgelegenheid.

In complexe organisaties als Sanquin is ICT altijd een uitdaging. Het bij de tijd brengen van ons hier en daar nog gedateerde systeem is een taaie klus. Er zijn forse stappen gezet, maar wij zijn er nog niet. Waardering voor de collega's van ICT die deze klus moeten klaren is op zijn plaats. Wij zijn de goede weg ingeslagen, maar het is nu eenmaal een lange wandeling.

Wat HR betreft, hebben we uit een krappe arbeidsmarkt noodzakelijke specifieke expertise weten te vissen voor de modernisering van Sanquin en zijn 250 nieuwe collega's binnen gekomen. Voor 2019 hebben wij gekozen voor het thema vitaliteit. Belangrijk onderdeel daarvan is dat Sanquin vanaf 1 juli een rookvrije organisatie zal zijn. Het binnenplein is al per 1 januari rookvrij verklaard. Voor wie zich nog niet voor de 'stoppen met roken' programma's heeft opgegeven, doe het nu, het is 1 juli voor je het weet. Fijn is ook dat wij nu beslissende stappen hebben kunnen maken met de uitrol van bijSanquin, waarbij veel diensten voor medewerker en leidinggevende langs digitale weg beschikbaar komen.

Campus Sanquin

Eerder sprak ik al over het openstellen van Sanquin voor andere bedrijven met een activiteit die past ons werk. De aanpak van onze huisvesting moet dat mogelijk maken. Hier willen wij twee vliegen in één klap slaan: ò onze huisvesting moderniseren, ò ruimte bieden aan andere partijen met toegang tot onze kennis en infrastructuur. Een Sanquin campus rond hematologie, immunologie en transfusiegeneeskunde. Hiervoor verkennen wij de markt van partijen die ervaring hebben met het ontwikkelen en het financieren van een campus. Leuk is om al te melden dat de eerste reacties ronduit positief zijn. Ook de gemeente Amsterdam is een enthousiast supporter van dit plan, mede vanwege de komst van de EMA. Met onze burens NKI/AvL en de mogelijkheden van het MC Slotervaart complex hopen wij in 2019 hier vaart achter te zetten.

Tot slot

Bewegen om te behouden. Wij leven in tijden van verandering, ook Sanquin zal daar aan meedoen. Dat betekent dat wij jullie vragen mee te bewegen en mee te doen. Van onze kant betekent dat wij jullie goed moeten informeren over de stand van zaken en de keuzes waar wij voor staan. Niet alleen zenden, maar ook luisteren naar jullie ideeën en commentaar. Daarvoor willen wij ruimte geven.

Wij willen het gebruik van Connections uitbreiden: het samenwerkingsplatform, waarop inmiddels 400 Sanquiners zijn verbonden in 2018. Ze zijn opgeleid en werken inmiddels digitaal samen op het platform, bijvoorbeeld de donorartsen. In 2019 zullen nog eens 500 Sanquiners extra worden begeleid op Connections. Zo ontstaan er steeds meer netwerken en werkgroepen die digitaal werken en samenwerken, wat positief is voor de borging en de uitwisseling van onze kennis.

In 2019 gaan we verder met het verbinden van Sanquiners en hun goede ideeën. Vanaf vandaag (8 januari 2019) kan iedereen op intranet een reactie plaatsen onder een nieuwsbericht. Dat doe je automatisch met je persoonlijke profiel, zodat collega's kunnen zien wat jij vindt van een bepaalde ontwikkeling binnen Sanquin. Jouw mening telt. Zo kan er discussie en enthousiasme ontstaan tussen collega's en met ons. Voel je vrij om te reageren op berichten en geef anderen de ruimte om weer op jou te reageren. Zo houden we het productief en leuk om hieraan mee te doen.

In 2018 werken wij met een nieuwe structuur voor de medezeggenschap met ondernemingsraden op divisie of BV niveau en een overkoepelende Centrale Ondernemingsraad. Wij, medezeggenschap en RvB, zijn blij met deze wijziging. Wij moedigen iedereen van harte aan een lidmaatschap van een OR te overwegen. Een leuke kans om betrokken te raken bij belangrijke besluiten.

Maar voor nu, veel succes thuis en op het werk, en nogmaals de beste wensen voor 2019.

Dank jullie wel.