



JAARVERSLAG 2017



**“We willen
het Huis van
Sanquin in
topvorm voor
de toekomst
krijgen”**

DIRK JAN VAN DEN BERG
Voorzitter Raad van Bestuur

VOORWOORD

Samen met de donor voor een beter leven van de patiënt.

Dat is in de kern wat we doen, en waarom we dat doen. We hebben deze zin vorig jaar geformuleerd als missie van onze organisatie. Ingewikkelder dan dit hoeven we het niet te verwoorden. Alles draait bij Sanquin uiteindelijk om het beter maken – of zelfs redden – van het leven van duizenden mensen. En dat kunnen we alleen maar doen omdat zoveel andere mensen telkens weer belangeloos hun bloed doneren. Ik blijf dit in zo'n beetje iedere communicatie-uiting van Sanquin herhalen, want het blijft iets heel bijzonders: de gift van de ene mens aan de andere voor een beter leven.

Het is onze opdracht om heel zorgvuldig met die gift om te gaan en er het maximale uit te halen, op een zo efficiënt en veilig mogelijke manier. Dat hebben we sinds de oprichting in 1998 van Sanquin anno 2018 alweer twintig jaar gedaan. En wij zullen dit jubileum in 2018 op gepaste wijze vieren. Het laatste jaar hebben we veel nagedacht en gesproken over onze missie en strategie. De uitdaging is om ook de komende twintig jaar ervoor te zorgen dat Sanquin aansluit bij de vraag en de noden van de patiënten en de zorg. Elk onderdeel binnen onze organisatie staat voor eigen uitdagingen, maar heeft genoeg pit, vindingrijkheid en kracht om die aan te kunnen. En het mooie is dat elk onderdeel het niet alleen hoeft te doen, maar samenwerking kan zoeken met de andere delen. Sanquin bestaat uit een prachtig samenstel van activiteiten. Die hebben we heel letterlijk verbeeld in het Huis van Sanquin, in de fraaie uitklapposter in deze uitgave.

Dit Huis van Sanquin willen we in topvorm voor de toekomst krijgen en daar hebben we het afgelopen jaar al de nodige inspanningen voor verricht. We hebben drie kernwaarden geformuleerd die cruciaal zijn voor die toekomstbestendigheid en op elke verdieping in het huis centraal staan: verantwoordelijk, verbindend en vernieuwend.

Verantwoordelijk, omdat we verantwoordelijk zijn voor een veilige bloedvoorziening in Nederland. We moeten verantwoordelijk omgaan met de gift van de donor en ervoor zorgen dat de patiënt veilige bloedproducten ontvangt. We zijn ook verantwoordelijk voor gedegen onderzoek op het gebied van bloed en het delen van die kennis met andere wetenschappers.

Verbindend, omdat we geen eiland zijn maar in verbinding staan met veel partijen. We werken nauw samen met patiëntenorganisaties, de donors, de ziekenhuizen en andere bedrijven die ons helpen met onze maatschappelijke doelen. Verbinding ook met de samenleving: maatschappelijk draagvlak is voor de uitvoering van onze taken noodzakelijk.

Vernieuwend, omdat we niet in een statische wereld leven. Hoe gaan we bijvoorbeeld om met de afnemende vraag naar rode bloedcellen en de toenemende vraag naar plasmageneesmiddelen? Hoe passen we onze opgedane kennis toe in nieuwe producten en diensten voor de patiënt? Deze kwesties vragen om een open en innovatieve geest, een organisatie die in staat is zichzelf te vernieuwen en aan te passen aan de omstandigheden.

We moedigen onze medewerkers aan om vooral actief mee te denken over vernieuwing, om met elkaar de verbinding aan te gaan en om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Ik loop veel rond op alle afdelingen en ik merk iedere keer hoe ontzettend gemotiveerd mensen zijn om zich voor Sanquin in te zetten. Dat maakt dat ik met vertrouwen onze toekomst tegemoet zie.



**DIRK JAN
VAN DEN BERG**
Voorzitter
Raad van Bestuur

INHOUD

Sanquin in het kort	6
1. Bloedbank	8
2. Plasma Products	16
3. Sanquinnovate	22
4. Diagnostiek	24
5. Reagents	28
6. Tissues & Cells	30
7. Research & LabServices	32
8. Concernstaf	38
9. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	50
10. Raad van Bestuur	56
11. Risico's en risicobeheersing	62
12. Financiële resultaten	65
13. Vooruitzichten 2018	69
14. Verslag van de Raad van Toezicht	72
Jaarrekening	77
Geconsolideerde jaarrekening	78
Geconsolideerde balans per 31 december 2017	78
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017	79
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	80
Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	81
Enkelvoudige jaarrekening	97
Balans per 31 december 2017	97
Winst-en-verliesrekening over 2017	98
Kasstroomoverzicht over 2017	99
Toelichting op de balans en winst-en-verliesrekening	100
Overige gegevens	105
Statutaire regeling inzake de winstbestemming	105
Wet Normering Topinkomens (WNT)	105
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	109

SANQUIN IN HET KORT

Over Sanquin

Sanquin is een kennisgedreven not-for-profitorganisatie die levensreddende producten levert en zich richt op behoeftes in de zorg. Door wetenschappelijk onderzoek zoeken en vinden wij nieuwe oplossingen voor medische problemen op het gebied van de transfusiegeneskunde, hematologie en immunologie. Wij zijn ons voortdurend bewust van onze verantwoordelijkheid tegenover de donors om zorgvuldig, verantwoord en doelmatig met hun gift om te gaan en tegenover de patiënten om hun veiligheid en welzijn voorop te stellen.

Onze organisatie

Sanquin bestaat uit de volgende organisatieonderdelen: de Bloedbank, Plasma Products, Diagnostiek, Research & LabServices, Reagents, Tissues & Cells en sinds 2017 de nieuwe bv: Sanquinnovate BV. De Concernstaf ondersteunt deze organisatieonderdelen en adviseert de Raad van Bestuur.

De **Bloedbank** zorgt voor de inzameling van het bloed en plasma van donors dat verwerkt wordt tot bloedproducten. Daarnaast adviseert de Bloedbank over deze bloedproducten en is de divisie nauw betrokken bij klinisch wetenschappelijk onderzoek.

Plasma Products verwerkt het door de Bloedbank ingezamelde plasma tot geneesmiddelen. Deze plasmageneesmiddelen zijn bedoeld voor mensen met aandoeningen zoals stollings- en immuunziekten.

Diagnostiek verricht laboratoriumonderzoek op het gebied van bloedtransfusie en immunologie. Daarnaast doet zij genetisch onderzoek naar onder andere bloedgroepen en ouderschap. De divisie kan al het bloedgerelateerde laboratoriumonderzoek voor ziekenhuizen, bloedbanken, verloskundige praktijken, verzekeringsorganisaties, farmaceutische bedrijven en andere instituten uitvoeren.

Research & LabServices doet fundamenteel en toegepast onderzoek op het gebied van bloed, plasmageneesmiddelen en diagnostiek. Sanquin heeft voor deze onderzoeken samenwerkingsverbanden met (veelal academische) onderzoekscentra in binnen- en buitenland.

Reagents ontwikkelt een breed pakket aan bloedgroep- en immuunreagentia in haar eigen onderzoeksfaciliteiten en diagnostische laboratoria. Reagentia zijn producten die in ziekenhuislaboratoria gebruikt worden om bepaalde kenmerken of afwijkingen aan te tonen in bloedmonsters. De producten zijn wereldwijd beschikbaar.

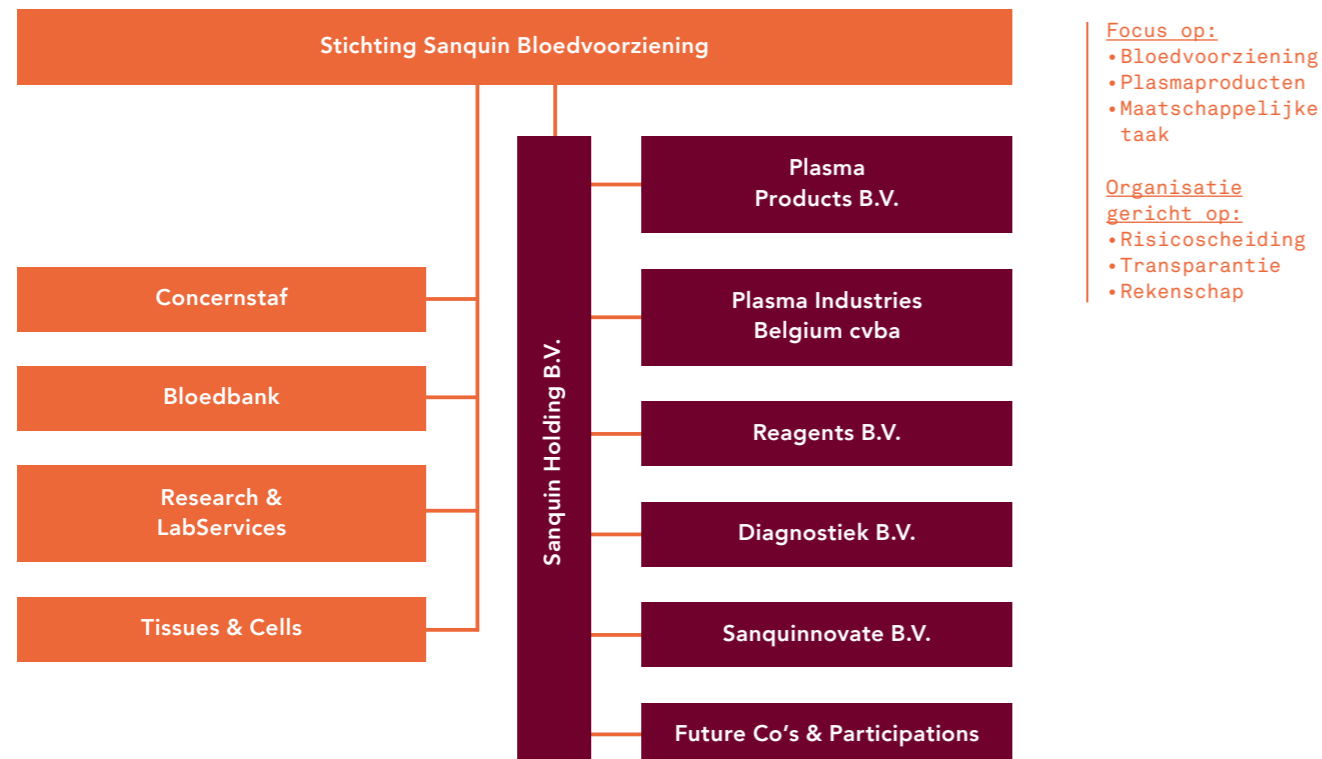
Tissues & Cells levert gedoneerde humane cel- en weefselproducten voor toepassing bij de mens. Ze richt zich op (stam)celtherapie en weefseltransplantatie.

Sanquinnovate is een broedplaats voor ideeën voor nieuwe producten en diensten, in lijn met de medische behoeften waarop we ons richten. Binnen Sanquinnovate worden de ideeën divisie-overstijgend opgepakt en als business case verder ontwikkeld, indien nodig met externe partners.

PIBe verwerkt plasma tot tussenproducten die door Plasma Products en andere farmaceutische bedrijven verder verwerkt worden tot plasmageneesmiddelen.

Sanquin Oy verzorgt de marketing en sales van plasmaproducten van Plasma Products in Finland.

Nieuwe juridische structuur





We ontvangen onze donors op diverse afname-locaties, waar ze vrijwillig en onbetaald hun bloed of plasma doneren. Op onze hoofdlocatie in Amsterdam testen we bloeddonaties op diverse infectieziekten.

1. BLOEDBANK



DAPHNE THIJSSSEN-TIMMER
lid Raad van Bestuur, directeur Bloedbank, managing director Tissues & Cells

In vogelvlucht

“Per 31 december 2016 ben ik directeur geworden van de Bloedbank en lid van de Raad van Bestuur. Ik ben de eerste vrouw in het Sanquin-bestuur, relatief jong bovendien, en daar krijg ik veel positieve reacties op. Van vrouwelijke medewerkers hoor ik dat ze het heel inspirerend vinden; het geeft ze het gevoel dat ook zij kunnen doorgroeien. Erg leuk dat ik een voorbeeld kan zijn voor andere vrouwen met ambitie.

Hoewel ik de Bloedbank al kende - ik zat in mijn vorige functie ook in het managementteam en werk ruim 13 jaar bij Sanquin - werd ik toch aangenaam verrast door de veelheid aan activiteiten die mensen in deze divisie uitvoeren naast het primaire proces van de bloedinzameling. Verschillende medewerkers nemen bijvoorbeeld deel aan Europese werkgroepen op het gebied van de bloedinzameling. Zo houden we vanuit Sanquin een goede internationale band met andere organisaties in ons vakgebied. Een prachtig project vind ik de ontwikkeling van oogserum uit donorplasma, om patiënten met extreem droge ogen te kunnen helpen. Dit toont weer onze innovatiekracht en het belang om te blijven zoeken naar nieuwe producten en diensten. Afgelopen jaar stond in het teken van de invoering van twee nieuwe screenings bij donors: een test op het hepatitis E-virus en een test om het ferritinegehalte bij donors te bepalen.

De invoering van de ferritinescreening onder donors was bijzonder spannend. We zijn de eerste bloedvoorzieningsorganisatie ter wereld die routinematig deze screening heeft geïntroduceerd. Er is nog heel weinig ervaring hiermee opgedaan en de hele wereld kijkt over onze schouder mee. Aan ons de taak om de screening zo goed mogelijk uit te voeren en de juiste grenswaarden te bepalen voor donors om te doneren. We willen voorkomen dat onze donors een ijzertekort oplopen, tegelijkertijd moeten we zorgen voor voldoende donors om de bloedvoorraad op peil te houden.

Verder hebben we veel energie gestoken in ICT-aanpassingen. Dat is een lastig en stroperig proces, door enerzijds de wens om snel te digitaliseren en anderzijds de grote hoeveelheid wensen die worden gesteld aan de nieuwe applicaties. Een goede afstemming tussen leverancier, ICT en de Bloedbank is daarin cruciaal. Daarom hebben we fors geïnvesteerd in de kwaliteit van de samenwerking en de processen om aanpassingen te maken. In 2018 plukken we de vruchten van onze inspanningen: het softwarepakket eProgesa is geüpdated, het donorwebportal waarmee donors hun gegevens kunnen inzien en aanpassen zal dit voorjaar live gaan en eDRM (het systeem om digitaal met donors te communiceren) zit er ook aan te komen.

Heel trots ben ik op de nieuwe crediteringsregeling die we met de ziekenhuizen hebben afgesproken. Door betere afspraken met elkaar te maken over de (terug)levering van onze bloedproducten gaan we veel verspilling tegen. Dat werd uit de pilot die we met de nieuwe regeling hebben gedraaid al duidelijk. Geweldig dat we dit met verschillende partijen in de zorg door goede samenwerking hebben kunnen bereiken.

Tot slot wil ik een pluim geven aan alle afnamemedewerkers op onze locaties door heel Nederland, die dag in dag uit met grote betrokkenheid hun werk doen. Zij hebben de donor heel hoog zitten, dat merkte ik bijvoorbeeld toen ik op Wereld Bloeddonordag een bezoek bracht aan een afnamelocatie. Donors vertelden me toen hoe goed en vriendelijk ze altijd ontvangen worden. Daar werd ik heel blij van! Onze afnamemedewerkers zijn het gezicht van Sanquin naar buiten toe. Ik ben trots op de professionaliteit, de verantwoordelijkheid en het enthousiasme waarmee zij hun werk doen."

Bijzondere ontmoetingen

Bloed- en plasmadonors geven een bijzondere gift. Op Wereld Bloeddonordag (14 juni) worden zij jaarlijks bedankt voor hun vrijwillige en belangeloze donatie. In 2017 liet Sanquin deze dag in het teken staan van ontmoetingen tussen donors en ontvangers. Maar liefst 53 ontvangers van bloed- en plasmaproducten kwamen op afnamelocaties langs om donors in levenden lijve te bedanken voor hun gift. Ze konden met elkaar in gesprek over wat het betekent om donor te zijn en wat het betekent om als patiënt levenslang afhankelijk te zijn van bloed- of plasmaproducten of er in een acute situatie door gered te zijn.

Rapportcijfer 8,3

Sanquin peilt regelmatig onder donors hoe tevreden ze zijn over onze organisatie en hun afname-ervaringen. In 2017 hielden we opnieuw een donortevredenheidsonderzoek, waar 704 donors aan meededen (van de 2.000 benaderde donors). Zij vulden een vragenlijst in over onderwerpen als klantvriendelijkheid, communicatie en algemene beleving. Uit deze meting kwam een algemeen waarderingcijfer voor Sanquin van 8,3 (bij de vorige meting in 2015 was dat 8,5). Ten opzichte van het onderzoek in 2015 gaven donors aan blij te zijn met wifi op de afnamelocaties, zodat ze wat te doen hebben tijdens de donatie.

Rapportcijfer
2017:

8,3

Rapportcijfer
2015:

8,5

Glenn (28) kreeg lymfeklierkanker en is dankzij veel zakken bloed en een stamceltransplantatie genezen. "Ik vind het een heel bijzonder idee, dat iemand anders mij zijn bloed heeft gegeven."

Opvallend is verder dat vooral de groep 50-70-jarigen heel positief was over de activiteiten van Sanquin op sociale media. Genoemde aandachtspunten waren onder meer dat Sanquin de donor nog meer persoonlijke aandacht kan geven en dat we niet als innovatieve organisatie worden ervaren.

MSM-beleid

Sinds eind 2015 heeft Sanquin een verruimd donorselectiebeleid voor mannen die seks hebben (gehad) met mannen – ofwel MSM. Zij worden niet meer permanent uitgesloten van donorschap maar voor 12 maanden na het laatste seksuele contact. Deze aanpassing in het beleid leverde in 2017 enkele honderden nieuwe donors op.

Het aangepaste beleid is in 2017 getoetst door het College voor de Rechten van de Mens. Het College oordeelde in maart 2017 dat uit epidemiologische gegevens en wetenschappelijke kennis blijkt dat in Nederland bij MSM sprake is van een groot risico op ernstige bloedoverdraagbare infecties, zoals hiv. Het College stelde bovendien vast dat de wachtperiode van 12 maanden wetenschappelijk onderbouwd is en dat deze termijn ook na ander seksueel risicogedrag en in andere landen gangbaar is om de veiligheid voor ontvangers van bloedproducten te garanderen. Het College kwam daarmee tot de conclusie dat een tijdelijke uitsluiting van MSM voor de duur

van 12 maanden noodzakelijk is in verband met de volksgezondheid en dat Sanquin geen verboden onderscheid maakt op grond van seksuele oriëntatie.

Engeland en Schotland hebben hun donorselectiebeleid voor MSM eind 2017 nog meer aangepast: zij sluiten mannen na het laatste MSM-contact voortaan voor 3 maanden uit in plaats van 12 maanden. In andere Europese landen, waaronder Nederland, zijn nog onvoldoende gegevens beschikbaar om een dergelijke beleidswijziging door te voeren. Daarnaast heeft Sanquin met het ministerie van VWS afgesproken dat eerst de aanbevelingen van de Raad van Europa worden afgewacht. Die aanbevelingen gaan over bloeddonatie door personen met een hoog risico op bloedoverdraagbare infecties en worden in de loop van 2018 verwacht.

FLOW blijft stromen

De Bloedbank boekte in 2017 veel vooruitgang met het in 2016 gestarte project FLOW: een project om de werkprocessen zo slim en efficiënt mogelijk in te richten. Dit project wordt uitgevoerd met de Operational Excellence-methode LEAN, waarvoor verschillende Sanquiners werden opgeleid – de zogenoemde *Green- en Yellow Belts*. Een Green Belt leert het proces te definiëren, meetbaar te maken, te analyseren, verbeteringen aan te brengen en te borgen. Een Yellow Belt is er vooral om het bewustzijn van LEAN onder de collega's te stimuleren. De mooie cijfers van 2017:

- Er is een inhouse Yellow Belt-training ontwikkeld zodat deze de komende jaren aan alle Bloedbank-medewerkers gegeven kan worden.
- 105 mensen volgden een Yellow Belt-training, 19 mensen een Green Belt-training
- 4 projecten en 3 kaizens (kleine projecten) zijn uitgevoerd.
- De pilot 'LEAN op de werkvloer' is op 4 afdelingen gestart. Begin 2018 is LEAN op de werkvloer op 20 aanvullende afdelingen uitgerold.

De projecten hebben geleid tot een aantal verbeterinitiatieven, het invoeren daarvan loopt door tot het eerste kwartaal 2018. Zichtbare resultaten van FLOW zijn een betere sfeer, begrip voor elkaars werkzaamheden, meer betrokkenheid, betere verdeling van verantwoordelijkheden en een snellere aanpak van kleine storingen en problemen. Praktisch voorbeeld is de kaizen Donorinschrijving:

het kostte medewerkers altijd veel tijd om de juiste printer in het programma te selecteren. Door het toevoegen van de KAF-printer per medewerker per cluster kost het opstarten nu veel minder tijd. Dit betekent circa 30 minuten tijdwinst per dag.

Ook op de afdeling Niet-Voor-Transfusie (dat zijn bloedproducten die onder andere gebruikt worden voor onderzoek) werden met simpele aanpassingen grote verbeteringen gerealiseerd. Zo realiseerde de afdeling een besparing van duizenden euro's per jaar door bepaalde producten niet meer in de ochtend maar 's nachts te bewerken, zodat ze nog met de reguliere bevoorradingsrit van 7.30 uur naar het ziekenhuis vervoerd kunnen worden en er geen extra rit hoeft te worden ingezet. Een ander voorbeeld is een kleinere NVT-sticker voor op de zakken met donorbloed. De oude sticker bedekte de productcode en moest er eerst worden afgehaald om die code kunnen te scannen, wat weer een extra handeling was.

FLOW blijft de komende jaren doorlopen met nieuwe projecten, kaizen en LEAN op de werkvloer voor continue verbetering.

Invoering HEV-screening

Uit onderzoek van Sanquin is gebleken dat circa 1 op de 1.000 bloeddonthaties besmet is met het hepatitis E-virus. Bij een deel van de transfusieontvangers, in het bijzonder patiënten met een verzwakt afweersysteem, kan deze bloedoverdraagbare infectie leiden tot ernstige gezondheidsklachten zoals leverontsteking en leverfalen. Daarom test Sanquin naast de infectieziekten hiv, syfilis, HTLV-I/II en hepatitis B en C test sinds juli 2017 bloeddonthaties ook op hepatitis E (HEV). Bij gezonde mensen met goede afweer verloopt een hepatitis E-infectie meestal onschuldig en zonder klachten. Het virus zit slechts kort in het bloed en is binnen drie maanden volledig uit het bloed verdwenen doordat het lichaam antistoffen heeft gemaakt. Donors die positief testen op hepatitis E, worden hierover per brief geïnformeerd en mogen drie maanden niet doneren.

Invoering ferritinemeting

Het menselijk lichaam heeft ijzer nodig voor de aanmaak van rode bloedcellen. Donors verliezen bij een volbloeddonthatie een kleine hoeveelheid ijzer via het ijzergebonden hemoglobine (Hb). Dat wordt bij gezonde mensen weer aangevuld via voedselinname.

Gebeurt dat niet voldoende, dan leidt dat door ijzeregebrek tot gezondheidsklachten. Sanquin wil een gezond donorschap waarborgen en onze (trouwe) donors behouden voor het donorbestand. Om zeker te zijn van voldoende ijzer bij een volbloeddonthater meten we daarom bij elke donatie de Hb-waarde. Bij een laag Hb worden donors tijdelijk uitgesloten voor donatie. Maar uit wereldwijd onderzoek onder bloeddonthaters is gebleken dat Hb-waarden adequaat kunnen zijn terwijl toch een terugval in ijzervoorraad is opgetreden. De hoeveelheid ferritine – een eiwit dat zorgt voor de binding van ijzer bij de opslag in de lever en het beenmerg – in het bloed blijkt een betere maat te zijn voor de hoeveelheid ijzer in het lichaam. Sanquin voerde daarom vanaf september 2017 gefaseerd op een aantal afnamelocaties een extra meting in van het ferritinegehalte. De meting vindt plaats bij nieuwe donors en trouwe volbloeddonthaters die voor de 5de, 10de, 15de keer et cetera komen doneren. Sanquin is de eerste bloedbank ter wereld die de ferritinemeting regulier invoert. Afhankelijk van de uitslag wordt de donatie voor een bepaalde periode uitgesteld en/of wordt de donor minder frequent opgeroepen. Door dit nieuwe beleid verwachten we een ernstige vermindering van de ijzervoorraad bij donors

De ferritinemeting vindt plaats bij nieuwe donors en trouwe volbloeddonthaters die voor de 5de, 10de, 15de keer et cetera komen doneren.



Donor Toos (62) doneert al sinds haar 20ste bloed. "Ik vond gewoon dat ik dit moest doen", zegt ze tegen ontvanger Glenn (28). "Ik weet dat het hard nodig is."



eerder op te sporen. Ook zal door de screening naar verwachting ongeveer 10 procent van de donors zijn of haar donatie moeten uitstellen.

Nieuwe oogdruppels

Sanquin helpt patiënten die last hebben van extreem droge ogen door een nieuw bloedproduct te ontwikkelen: oogdruppels gemaakt van serum uit donorbloed. Dit doen we in samenwerking met het bedrijf mu-Drop dat een revolutionaire nieuwe applicator heeft ontworpen voor toediening van héél kleine oogdruppels, zogeheten microdruppels. In 2017 is een klinische studie gestart waarin oogdruppels uit donorserum (allogene druppels) vergeleken worden met oogdruppels gemaakt van het eigen serum van een patiënt (autologe druppels). Deze studie wordt in 2018 afgerond, waarna een vervolgstudie zal onderzoeken of de toediening in micro-hoeveelheid van dit nieuwe product beter is dan de toediening van reguliere grote oogdruppels. Het productieproces voor dit nieuwe bloedproduct heeft Sanquin in 2017 opgezet: we hebben onder meer de houdbaarheid van de oogdruppels en de eisen aan de donor vastgesteld en de logistieke keten ingericht. Na het afronden van de tweede klinische studie in 2018 kunnen we de oogdruppels alvast leveren aan de patiënten die deelnemen aan de studie en die baat blijken te hebben bij de druppels. Voor de serum oogdruppels wordt een aparte groep donors benaderd; donorwerving en seruminzameling zijn hiervoor gestart en de

eerste reacties van donors zijn uitermate positief. Een op de vijf benaderde donors heeft positief gereageerd op de vraag of ze regelmatig serum willen doneren specifiek voor serum oogdruppels.

Crediteringsregeling ziekenhuizen

De Raad van Bestuur van Sanquin stelde in 2017, op advies van de Landelijke Gebruikersraad (LGR), de nieuwe landelijke regeling uniforme creditering en logistiek voor korthoudbare bloedproducten vast. Daarmee komt een eind aan alle individuele afspraken voor creditering en wordt efficiënter gebruik van bloedproducten gestimuleerd. Volgens deze regeling worden alle ziekenhuizen ingedeeld in vijf categorieën op basis van het bruto jaarverbruik van trombocytenproducten. Per categorie gelden dezelfde afspraken over levering, retournering en creditering van bloedproducten en de kostenverdeling van de ritten. Van april 2016 tot en met maart 2017 liep een pilot met de nieuwe crediteringsregeling bij alle ziekenhuizen (98 locaties). Tijdens dit pilotjaar daalde het percentage trombocyten dat over de houdbaarheidsdatum raakte in het ziekenhuis naar 6 procent: een daling van minimaal 3,9 procent ten opzichte van 9,9 procent in 2014 (dat percentage is mogelijk nog hoger, van niet alle ziekenhuizen is in dat jaar het aantal verlopen trombocyten bekend).

Donorartsen

Op zaterdag 4 februari 2017 ontvingen 19 donorartsen – waaronder een aantal Sanquin-artsen – hun registratie als ‘Profielarts in het vakgebied Donorgeneeskunde’. Donorgeneeskunde is in 2014 erkend als medisch vakgebied door de Koninklijke Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG). De 19 donorartsen zijn nu de eersten in Nederland die een registratie in Donorgeneeskunde hebben ontvangen.

Good Practice Guidelines

Sanquin heeft de afgelopen jaren samen- gewerkt met andere Europese bloedvoor- zieningsorganisaties om in opdracht van de Europese Commissie een aanvullende Europese richtlijn op te stellen voor bloedbanken. Deze zogeheten *Good Practice Guidelines (GPG)* is per februari 2018 in werking getreden. De GPG lijkt erg veel op de farmaceutische GMP (Good Manufacturing Practice) maar is op sommige punten specifiek voor de bloed- bank gemaakt en daardoor ook beter toepas- baar binnen de bloedbank. In deze GPG zijn de kwaliteitseisen vastgelegd waaraan alle werkzaamheden die binnen de bloedbank worden uitgevoerd moeten voldoen. In 2017 hebben we onderzocht in hoeverre Sanquins eigen bloedbank al aan de GPG voldoet. Dit onderzoek werd in februari 2018 afgerond. De conclusie is dat we behoorlijk goed aan de GPG voldoen, maar her en der nog wat punt- jes op de i kunnen zetten.

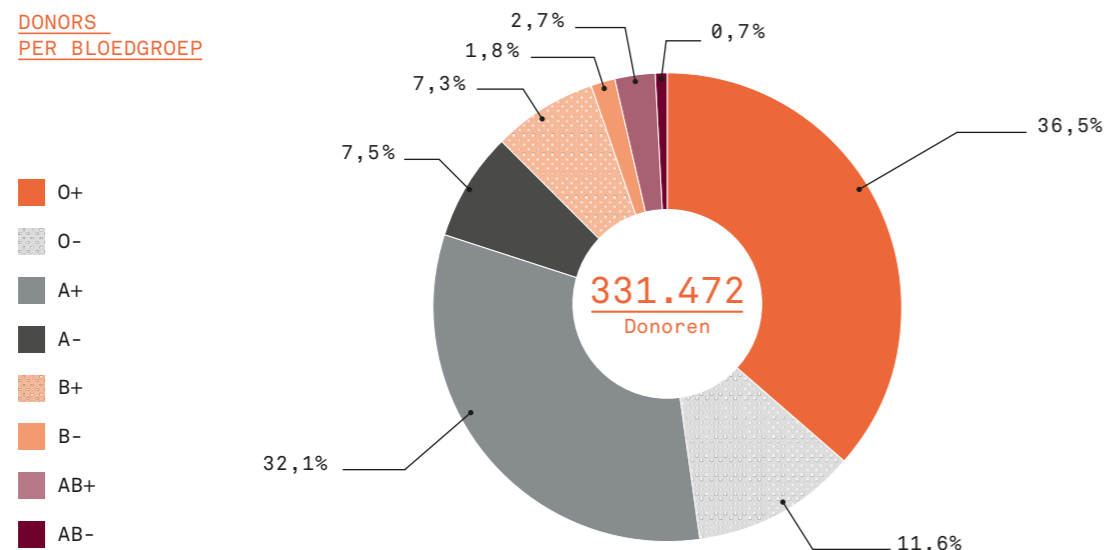
In de Good Practice Guidelines staan de kwaliteitseisen waaraan alle werkzaamheden binnen de bloedbank moeten voldoen.

Inspectie

Naast de tweejaarlijkse bezoeken aan een aantal afnamelocaties bracht de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in 2017 een bezoek aan de bloedbanklocaties in Nijmegen en Amsterdam. Die inspecties – nog conform de oude richtlijnen – zijn naar tevredenheid verlopen, er waren slechts enkele punten voor verbetering. In 2019 volgt weer een inspectie- bezoek, waarbij deze keer getoetst zal worden aan de hand van de nieuwe Good Practice Guidelines.

* Exclusief donors die wel zijn geregistreerd, maar nog niet zijn gekeurd.

DONORS PER BLOEDGROEP



KENCIJFERS NEDERLANDSE BLOEDVOORZIENING

Donorbestand

	2017	2016	2015	2014
Aantal geregistreerde donors	331.472	342.600	343.158	371.088
Aantal ingeschreven donors *	324.748	331.588	330.895	363.878
Donorfrequentie volbloeddonors per jaar	1,50	1,50	1,60	1,44
Donorfrequentie Plasmaferesedonors per jaar	5,40	5,20	5,10	5,10
Aantal donors per 1000 inwoners	19,40	20,18	20,30	22,05

Aantal donaties

	2017	2016	2015	2014
Totaal aantal donaties	721.203	726.565	720.251	721.012
Aantal volbloeddonaties	410.616	420.163	435.405	441.503
Aantal afereses	310.587	306.402	284.846	279.509

Gebruik

	2017	2016	2015	2014
Gebruik rode bloedcelconcentraten	406.938	418.384	427.685	428.245
Aantal bloedplaatjes (uit volbloed in donoreenheden)	249.870	252.775	251.625	262.848
Aantal eenheden vers bevroren plasma	1.499	2.491	7.221	55.056
Kilo's plasma totaal (incl. aferese geleverd) aan divisie Plasmaproducten/Sanquin Plasma Products B.V. (vanaf 2015)	316.662	315.817	310.404	296.915

Verhouding donors en leveringen rode cellen

	2017	2016	2015	2014
Volbloeddonors	266.875	275.877	276.981	312.206
Geleverde erythrocyten	406.938	418.384	427.685	428.245

Volbloed logistiek (in donoreenheden)

	2017	2016	2015	2014
Volbloed donaties	410.616	420.163	435.405	441.503
Rode bloedcellen naar ziekenhuis	404.678	418.384	427.685	428.245



In onze plasmafabriek winnen we eiwitten uit gedoneerd plasma om daar 12 verschillende geneesmiddelen van te maken voor wel 100 ziekten. Dat is een zeer ingewikkeld proces met hightech apparatuur, onder de strengste hygiënische omstandigheden.

2. SANQUIN PLASMA PRODUCTS B.V.



PIETER DE GEUS
lid Raad van Bestuur,
directeur
Sanquin Plasma Products B.V.

In vogelvlucht

“We zijn het jaar 2017 goed van start gegaan bij SPP. Doordat we met zijn allen heel efficiënt werkten, met weinig verstoringen, waren de cijfers halve wege het jaar boven verwachting. Helaas kregen we in de tweede helft van het jaar te maken met productieverstoringen, waardoor we onze voorsprong kwijtraakten. We moesten de fabriek zelfs even sluiten om onderzoek te doen naar de oorzaak van de problemen. Daardoor konden we tijdelijk niet voldoen aan de marktvraag voor sommige van onze geneesmiddelen, wat natuurlijk heel vervelend is voor onze patiënten. Gelukkig hebben we samen met de afnemers oplossingen gevonden om de continuïteit van de behandelingen te waarborgen.

Wat de verstoringen nog eens hebben benadrukt, is het belang van robuuste productieprocessen. We doen er dan ook alles aan om die robuustheid structureel te verbeteren. Ons Cultuurprogramma komt daarbij goed van pas. Want als je structureel wilt verbeteren, dan past daarbij een ‘holistische’ aanpak: niet steeds afzonderlijke zwakke schakels aanpakken wanneer er een incident is, maar naar de hele keten kijken en zorgen dat iedereen daarin zijn eigen verantwoordelijkheid draagt en neemt. Ik ben blij te kunnen constateren dat onze cultuur door steeds meer collega’s wordt uitgedragen en toegepast waar nodig.

Er zijn nog meer dingen om trots op te zijn:

- Het serialisatieproject, om elke individuele verpakking van onze geneesmiddelen van een unieke code te kunnen voorzien, is heel goed verlopen. De eerste productielijn die kan serialiseren is in 2017 opgeleverd, ruimschoots op tijd én binnen het budget. Een mooie prestatie van alle betrokkenen!
- In het complexe en snel veranderende landschap van de farmaceutische industrie hebben we een nieuwe strategie voor SPP gedefinieerd voor de middellange en lange termijn. Hoofdingrediënt is dat we ons eigen productportfolio vernieuwen. Daar zijn we ook al mee gestart: in 2017 hebben we gewerkt aan een proces voor de 10%-formulering van ons geneesmiddel humaan normaal immunoglobuline. Door een twee keer zo hoge concentratie van de eiwitten kan de toediening bij de patiënt veel sneller verlopen. Begin 2018 gaan we dit vernieuwde product op de markt brengen.
- We hebben de nieuwe afdeling Project Support Organisatie opgezet, om alle strategische veranderingen binnen SPP projectmatig te begeleiden. Op de nieuwe afdeling werkt een mooi gemengd team van enthousiaste jonge en meer ervaren professionals. Deze club medewerkers is voortvarend van start gegaan en komt steeds beter in zijn rol.
- Complimenten ook voor de medewerkers van de afdeling Production Support & Development. Deze afdeling kampte in het verleden met organisatorische problemen en kreeg in 2017 te maken met een behoorlijke reorganisatie. Die hebben ze met zijn allen goed doorstaan, daar mogen ze trots op zijn.

Tot slot wil ik de schijnwerpers graag richten op de grote mate van flexibiliteit van alle SPP'ers. Zoals gezegd opereren wij in een snel veranderende markt, wat bijvoorbeeld bij de afdeling Productie betekent dat roosters soms op korte termijn worden aangepast. Dat hebben we gedaan in goed overleg met de betrokken medewerkers en de Ondernemingsraad, en het is telkens weer gelukt. Dat vind ik nou de kracht van SPP: iedereen wil zich extra inzetten in het belang van onze organisatie, en uiteindelijk in het belang van de patiënt.

Tweede fase Cultuurprogramma

Sanquin Plasma Products (SPP) wil graag een organisatiecultuur van *joint accountability* bereiken, waarin iedereen de verantwoordelijkheid neemt die nodig is om de afgesproken kernresultaten te bereiken. Daarom is zij in 2016 gestart met een intern Cultuurprogramma om prestatieverbeteringen in de organisatie te ondersteunen. In 2017 ging dit programma de tweede fase in. Daarin volgde ieder team met de eigen leidinggevende een workshop over het integreren van de nieuwe cultuur in de reguliere werkzaamheden. Het Cultuurprogramma is enorm aangeslagen, dat blijkt onder meer uit de hogere waardering die medewerkers aan de interne cultuur van SPP gaven tijdens een meting eind 2017: een waardering van 3,1 op een schaal van 1 tot 5 (bij een eerdere meting was de

waardering 2,9). Verder gaven veel mensen aan dat ze merkten dat de cultuur een duidelijke prioriteit is geworden binnen de organisatie.

Braziliaanse complimenten

In februari van het verslagjaar bracht de Braziliaanse gezondheidsinspectie ANVISA een bezoek aan de productiefaciliteiten van SPP. De dienst kwam langs vanwege het gebruik van de geneesmiddelen humaan normaal immunoglobuline en albumine voor de Braziliaanse markt en om de aanvraag te beoordelen voor de registratie van twee nieuwe geneesmiddelen voor Brazilië: C1-esteraseremmer en protrombinecomplex. Het bezoek verliep naar volle tevredenheid van alle partijen. De ANVISA-inspecteurs complimenteer-

Cultuur is een duidelijke prioriteit geworden binnen de organisatie.

De sterk groeiende vraag naar C1-esteraseremmer legde een zware claim op de beschikbare productiecapaciteit.



den SPP met het feit dat er geen enkele afwijking werd gevonden. Daardoor kon een paar maanden later de registratie van C1-esteraseremmer en protrombinecomplex ingediend worden. Bovendien onderstreepte de positieve inspectie dat SPP *inspection ready* is, wat weer een belangrijk element is van de compliance (naleven van de regelgeving) die SPP nastreeft.

Traceerbare geneesmiddelen

Om te voorkomen dat criminelen vervalste geneesmiddelen op de markt brengen, voert de EU per februari 2019 wettelijk verplichte serialisatie in. Elke individuele verpakking van een geneesmiddel moet dan voorzien zijn van een unieke code, die overal binnen de EU traceerbaar is. Serialisatie is niet alleen van toepassing voor de EU maar ook in andere landen van de wereld, waarbij de tijdslijnen voor de invoering vaak wel verschillend zijn. Om daarop goed voorbereid te zijn, startte SPP in 2017 al met aanpassing van de drie verpakkingslijnen. Een miljoeneninvestering, maar noodzakelijk om onze producten in de toekomst te kunnen blijven leveren. Eind 2018 moeten alle verpakkingslijnen 'geserialiseerd' zijn.

Op elke verpakking staan dan naast een batchnummer en houdbaarheidsdatum, ook een uniek serienummer en een product code (Global Trade Identification-nummer) die samen een unieke code vormen. Deze 4 gegevens staan ook in de nieuw toegevoegde 2D code.

Samenwerking Shire

In opdracht van het Amerikaanse bedrijf Shire maakt SPP sinds 2008 C1-esteraseremmer voor patiënten met hereditair angio-oedeem in de Verenigde Staten en sinds 2011 ook voor patiënten in Europa. Bij hereditair angio-oedeem ontstaan er levensgevaarlijke zwellingen in het lichaam doordat vocht zich ophoopt. De vraag naar C1-esteraseremmer nam de afgelopen jaren alsnog toe en legde zo een zware claim op de beschikbare productiecapaciteit. In samenspraak met Shire is daarom gestart met de ontsluiting van additionele capaciteit in Shire's bestaand productienetwerk.

Hierbij is het doel van Sanquin de eigen productiecapaciteit zo goed mogelijk bezet te houden. Sanquin is afhankelijk van het inzicht in de markt door Shire, waarbij de introductie van nieuwe therapieën een rol kunnen spelen.

Productieachterstand SPP

SPP werd in 2017 geplaagd door problemen bij de productiefaciliteiten. De problemen waren van dien aard dat de fabriek voor een aantal weken werd stilgelegd om corrigerende maatregelen te nemen en herhaling te voorkomen. De batches die in de voorgaande periode waren gemaakt, werden voor alle zekerheid in quarantaine geplaatst voor nader onderzoek. Dit onderzoek wees uit dat de productieproblemen geen invloed hadden gehad op de kwaliteit van het product. Daarna kon de fabriek weer opstarten en routinematig produceren. De batches werden uit quarantaine genomen en alsnog uitgeleverd aan de markt. Door de vertraging heeft Sanquin niet alle producten volgens afspraak kunnen leveren. In veel gevallen kon men terugvallen op de aanwezige voorraad in het distributiekanaal, in een enkel geval heeft de concurrent uitkomst geboden. In samenspraak met afnemers zijn oplossingen gevonden om de continuïteit van de behandeling van patiënten te borgen. Dat blijft immers onze voornaamste zorg.

Deel patiënten verliest Sanquin ThuisService

De Sanquin ThuisService (STS) is opgericht vanuit onze betrokkenheid met patiënten die onze geneesmiddelen gebruiken. Zij moeten die geneesmiddelen (waaronder immunoglobulinen) meestal subcutaan of intraveneus toegediend krijgen en dankzij de STS kan dat in hun eigen omgeving. De ThuisService-coördinatoren stemmen met de patiënt af hoe de behandeling kan worden uitgevoerd: door de patiënt zelf, een familielid of een verpleegkundige. Vanaf 2005 zijn er meer dan 1.350 patiëntaanmeldingen voor onze ThuisService. In het najaar van 2017 schreef zorgverzekeraar VGZ een tender uit voor het leveren van immunoglobulinen. Deze tender is gewonnen door de Radboud Apotheek, die optrad namens het CPF (Collectieve Poli Farmacie) waarin alle Nederlandse poli-apotheken vertegenwoordigd zijn. Alleen de poli-apotheken mogen vanaf april 2018 nog immunoglobulinen, pomp met toedieningsmaterialen en verpleegkundige zorg declareren aan VGZ. Deze wijziging zorgt voor veel onrust bij de patiënten die de afgelopen 13 jaar via de STS hun product, hulpmiddelen en verpleegkundige zorg geleverd hebben gekregen. 20% van de patiënten van STS is verzekerd via VGZ.

Uitstel nieuwbouw

De geplande uitbreiding van de productiefaciliteiten door nieuwbouw van 'gebouw P' werd in 2017 afgeblazen. Het managementteam van SPP wijzigde de strategie voor de komende jaren en verwacht door gerichte (extra) investeringen in bestaande gebouwen en apparatuur met de huidige productiefaciliteiten voorlopig uit de voeten te kunnen.

Meer aandacht voor veiligheid

Om de veiligheid op de werkvloer te vergroten, heeft SPP sinds 2016 een eigen veiligheidscoördinator aangesteld. Op elke productieafdeling is een medewerker benoemd als veiligheidsbeheerder om de coördinator te ondersteunen in zijn werk. In 2017 kregen ook een aantal niet-productieafdelingen een veiligheidsbeheerder. Veiligheid is bovendien een vast agendapunt geworden in het MT-overleg en diverse afdelingsoverleggen, om te onderstrepen dat de verantwoordelijkheid voor veiligheid begint bij het management. Doordat het bewustzijn rondom veiligheid is gegroeid, nam afgelopen jaar ook het aantal meldingen

toe van gevaarlijke situaties en bijna-ongelukken: in 2017 zijn in deze categorieën 125 meldingen gedaan. Het aantal meldingen van ongevallen met daadwerkelijk letsel en verzuim is gelijk gebleven: zowel in 2016 als 2017 waren dat 16 meldingen.

Elke dag een beetje beter

De afdeling Operational Excellence (OpEx) helpt SPP'ers continu de werkprocessen te verbeteren. 'Elke dag een beetje beter' is het motto, waarvoor OpEx de Lean Six Sigma-methodiek inzet. Zo worden medewerkers getraind als *Green Belt* en *Yellow Belt* om problemen beter te definiëren en analyseren en blijvend op te lossen. De meeste van de in 2017 afgeronde projecten waren gericht op het terugdringen van de doorlooptijd voor het vrijgeven van batches. Door een grondige procesanalyse en het verwijderen van overbodige stappen werd de doorlooptijd met 30 procent teruggedrongen. Verder startte eind 2017 een programma om de productieprocessen robuuster te maken. Robuustere processen moeten ervoor zorgen dat SPP op tijd en zonder verstoringen de producten levert. De inspanningen van alle afdelingen samen leverden in 2017 de volgende cijfers op:

- 35 kaizens (kleine verbeterprojecten) werden uitgevoerd.
- 15 grote verbeterprojecten werden gestart (die voor het merendeel in 2018 afgerond worden).

Dankzij de Sanquin ThuisService kunnen patiënten onze geneesmiddelen in hun eigen omgeving toegediend krijgen.

876

actieve patiënten maakten eind 2017 gebruik van de Sanquin ThuisService.

Nieuwe collega's volgen op hun eerste werkdag het 'First day at SPP'-programma.



- 112 medewerkers volgden een Yellow Belt-training.
- Twee in-huis Green Belt-trainingen met elk 12 medewerkers werden gestart, de eerste werd succesvol afgerond, de tweede wordt begin 2018 afgerond.

Training & development

De afdeling Training & Development werd opgezet in 2017 om een professionaliseringslag te maken in het opleiden en op niveau houden van medewerkers. Zo begeleiden de vier medewerkers van de afdeling onder meer SPP'ers die de vakopleiding Procestechniek volgen.

Voor nieuwe collega's heeft de afdeling het *First day at SPP*-programma opgezet, waarin ze op hun eerste werkdag een warm welkom krijgen met onder meer een rondleiding, veiligheidsinstructies en een e-learningmodule over GMP-documentatie. In 2018 wordt voor nieuwe operators de *First day* uitgebouwd tot een *First week*. Gedurende een week ontvangen ze verschillende basistrainingen over onder meer het schoonhouden van de werkomgeving, correcte werkkleding en de juiste methode om handen te wassen. Voor medewerkers die al langer in dienst zijn, ontwikkelt de afdeling opfrustrainingen op het gebied van veiligheid en hygiëne.

Beter resultaat met projecten

Op de nieuwe afdeling Project Support Organisatie, afgekort PSO, is afgelopen jaar hard gewerkt om de totale portfolio van projecten binnen SPP op orde te krijgen. Door de benodigde en beschikbare mensen, het budget en de planning beter inzichtelijk te maken, kunnen projecten succesvol uitgevoerd en afgerond worden. Belangrijk is het onderscheid dat gemaakt is tussen strategische projecten en operationele projecten (in de lijn). Verschillende projecten liepen al lange tijd maar kwamen niet tot afronding doordat te veel projecten tegelijkertijd dezelfde resources deelden. Een aantal is stopgezet en een aantal is onder leiding van PSO doorgedaan. Enkele belangrijke resultaten:

- De vervanging van het Laboratory Information Management System (LIMS) was een jaar vertraagd. Na het opstellen van een nieuw projectplan en hernieuwde samenwerking met ICT in dit project kon in maart 2018 de pilotfase met succes worden afgerond.
- Door het succesvol verkorten van enkele processtappen in de productie van humaan normaal Immunoglobuline is de productiecapaciteit met 50 procent gestegen.
- Binnen de supplychain werd een *product costing*-structuur in SAP ingevoerd om kosten accurater en efficiënter te kunnen berekenen, met als gevolg betere financiële analyses en besluitvorming.



Om innovatieve ideeën daadwerkelijk te kunnen uitvoeren, hebben we in 2017 Sanquinnovate opgericht. Een broedplaats waar we veelbelovende (onderzoeks)ideeën omzetten naar nieuwe producten en diensten.

3. SANQUINNOVATE

Sanquin heeft een innovatieve technologie bedacht voor de behandeling van patiënten met sepsis (bloedvergiftiging).

Sanquinnovate

Innovaties zijn van levensbelang voor het toekomstige succes van Sanquin. We zijn een kennisinstituut, maar we benutten nog te weinig kansen om onze kennis om te zetten naar concrete diensten en producten voor de gezondheidszorg. Daar willen we graag verandering in brengen. Niet voor niets is onze missie: samen met de donor voor een beter leven van de patiënt.

Om veelbelovende onderzoeksideeën om te zetten naar concrete product- of dienstontwikkeling, richtten we in 2017 een aparte bv op: Sanquinnovate. Deze bv fungeert als broedplaats voor ideeën voor nieuwe producten en diensten, in lijn met de medische behoeften waarop we ons richten. Goede ideeën zijn er genoeg binnen Sanquin, maar in het verleden kregen deze vaak niet de aandacht die ze verdienden doordat andere, vaste activiteiten prioriteit hadden. Binnen Sanquinnovate worden de ideeën divisie-

overstijgend opgepakt en als business case verder ontwikkeld, indien nodig met externe partners.

SanSepsis

Sanquin heeft een innovatieve technologie bedacht om bacteriën die gebonden zijn aan rode cellen in het bloed met een filter te verwijderen. Dit kan van groot belang zijn bij de behandeling van patiënten met sepsis (bloedvergiftiging). In Nederland overlijden jaarlijks ongeveer 3.500 patiënten door sepsis. In 2017 zijn we een samenwerkingsverband gestart tussen Sanquinnovate en het bedrijf NLC, dat zorginnovaties naar de markt brengt, om onze sepsistechnologie verder te ontwikkelen en commercieel in te zetten. In 2018 bereiden we samen met het AMC een eerste klinische studie voor om de technologie te testen op sepsispatiënten.



Wij voeren gespecialiseerd laboratoriumonderzoek uit voor onder andere ziekenhuizen, verzekeringsorganisaties en farmaceutische bedrijven. Dankzij nauwe samenwerking tussen diagnostiek en onderzoek binnen Sanquin gebruiken we de laatste wetenschappelijke inzichten bij de ontwikkeling van nieuwe diagnostische tests.

4. DIAGNOSTIEK

Sanquin Diagnostiek B.V.

De diagnostische activiteiten van Sanquin zijn zowel publiek als marktconform. Vanwege het door het ministerie van VWS gewenste risicomanagement hebben we een scherpe scheiding tussen publieke en marktconforme activiteiten doorgevoerd per 1 januari 2017: Sanquin Diagnostiek B.V. is sinds die datum als zelfstandige entiteit actief binnen de stichting Sanquin. Alle diagnostische dienstverlening voeren we onder één Sanquin-dak uit, zodat de voordelen qua efficiency, innovatie en kwaliteit behouden blijven.

Twee markten

De activiteiten van Sanquin Diagnostiek B.V. verschuiven van een aanbodgerichte markt naar een meer vraaggestuurde markt. Om onze positie daarop te bepalen, hebben we in 2017 een eerste marktverkenning uitgevoerd.

Sanquin Diagnostiek is een innovatieve speler op de markt voor zowel patiëntendiagnostiek en screeningstesten, als testen die interessant zijn voor farmaceutische & biotechbedrijven (Pharma & Biotech). De patiëntendiagnostiek vindt steeds meer op regionaal niveau plaats, waarbij diagnostiek en behandeling rondom de patiënt ingericht worden. Sanquin Diagnostiek kan door strategische samenwerking met regionale partijen en focus op haar meerwaarde voor de patiëntendiagnostiek, haar (maatschappelijke) dienstverlening ook op landelijk niveau blijven waarmaken. Daarnaast zijn er kansen op de Pharma & Biotech-markt. Deze markt is een groeiemarkt waarop Sanquin met haar productportfolio Biologics, Monocyten Activatie Test en Immunomonitoring Services al eerste stappen heeft gezet.

Een succesvolle strategie op de markt voor de patiëntenzorg verschilt van die van de Pharma & Biotech-markt. Dit maakt dat deorganisatiestructuur in 2018 geactualiseerd moet worden voor een optimale afstemming op de twee markten.

Vereende krachten

OLVG Sanquin Labcombinatie is de nieuwe naam waarmee Sanquin en het OLVG ziekenhuis in Amsterdam in 2017 hun samenwerking voortzetten. Beide organisaties hebben hun eigen identiteit en zelfstandigheid behouden, maar dankzij onze samenwerking kunnen we een breder pakket aan diagnostiek aanbieden en grootschaliger – en dus kostenefficiënter – werken. Voor de klant fungeert OLVG Sanquin Labcombinatie als één organisatie, met een compleet pakket aan diensten met een hoge kwaliteit en service.

De laboratoria van OLVG richten zich zowel op de basis als op meer complex onderzoek op het gebied van klinische chemie, medische microbiologie, pathologie en moleculaire diagnostiek. De laboratoria van Sanquin zijn gespecialiseerd in complexe en laagvolume diagnostiek, gericht op immunologie, moleculaire diagnostiek, immuno hematologie en bloedgroepenonderzoek voor transfusie geneeskunde. Sanquin en het OLVG willen de samenwerking in 2018 verder uitbreiden met andere laboratoria in de regio.



Sluiting laboratoria

Vanwege een teruglopende omzet en te hoge kosten om de bedrijfsvoering in stand te houden, sloot Sanquin in 2017 drie diagnostiek laboratoria. Het betrof de IHD-laboratoria in Groningen en Rotterdam en het laboratorium Verwantschapsonderzoek in Amsterdam. Het IHD-laboratorium in Amsterdam heeft een groot deel van de werkzaamheden uit Groningen en Rotterdam overgenomen.

De 3 medewerkers van het lab Verwantschapsonderzoek konden binnen Amsterdam herplaatst worden. Voor 11 medewerkers in Rotterdam en 3 medewerkers in Groningen is het gelukt ander werk te vinden binnen Sanquin of bij verschillende ziekenhuislaboratoria. Voor de overige medewerkers zocht Sanquin begin 2018 nog naar een nieuwe werkplek.

Dankzij onze samenwerking met het OLVG-ziekenhuis kunnen we een breder pakket aan diagnostiek aanbieden en kostenefficiënter werken.

Sanquin Diagnostiek is innovatief zowel qua patiëntendiagnostiek en screeningstesten, als testen voor farmaceutische & biotechbedrijven.





Om een bloedtest te maken, heb je een reagens nodig: een stofje dat reageert op een andere stof en daarmee bijvoorbeeld een bloedgroep of de aanwezigheid van een virus aantoonst. Wij maken verschillende reagentia en dragen zo bij aan patiëntendiagnostiek en fundamenteel & klinisch onderzoek.

5. REAGENTS

Groei

Reagents is het organisatieonderdeel binnen Sanquin Holding dat het hardst groeit. Ook dit onderdeel is sinds 1 januari 2017 een zelfstandige entiteit binnen de stichting Sanquin. In 2017 haalde de bv een omzet van 17 miljoen euro, een stijging van 7,6 procent ten opzichte van 2016 (16 miljoen euro). Reden is de sterk toegenomen vraag naar immuunreagentia. Naar verwachting zal de groei de komende jaren doorzetten. Reagents ontvangt steeds

meer bestellingen voor tests en het aantal klanten neemt toe. Ook voor de toekomst verwachten we te kunnen blijven leveren omdat onze reagentia ook op de nieuwe generatie apparatuur gevalideerd wordt. Wel staan de prijzen onder druk door toenemende concurrentie.

Voorbereiding

2017 stond verder in het teken van het voorbereiden van alle onderdelen binnen Reagents

De MAT is goed nieuws voor konijnen: iedere verkochte test spaart het leven van één konijn!

op de toekomstige groei én op nieuwe regelgeving. Zo hebben we te maken met de In Vitro Diagnostic Regulation (IVDR) die door de Europese Commissie is afgekondigd en veel impact zal hebben op de manier van werken van diagnostische organisaties. Afgelopen jaar zijn we begonnen met de voorbereidingen om over een aantal jaren te kunnen voldoen aan deze nieuwe richtlijnen. Ook zijn we gestart met de bouw van een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem om te kunnen voldoen aan de strengere regelgeving van de nieuwe ISO 13485 vs 2016-norm en de Amerikaanse inspectiedienst FDA. Dit is nodig omdat Reagents eind 2017 een aantal immuunreagentia bij de FDA heeft geregistreerd voor levering aan de Amerikaanse markt.

Minder dierproeven

In 2016 introduceerde Sanquin een nieuwe test om pyrogenen (koortsverwekkende bestanddelen van bacteriën) aan te kunnen

tonen in farmaceutische producten. Dankzij deze zogeheten MAT (Monocyte Activation Test) hoeven farmaceutische bedrijven geen dierproeven meer uit te voeren met konijnen. Diagnostiek voerde de tests al in opdracht van derden uit. In 2017 heeft Reagents in samenwerking met Sanquin Diagnostiek en Research de tests ook beschikbaar gesteld voor verkoop aan derden om zelf uit te voeren. Er is veel belangstelling voor deze MAT, we verwachten ook hier een sterke groei.

C24 weer op de markt

Eind 2017 herintroduceerden we de volautomatische Magister C24, speciaal ontwikkeld voor kleine tot middelgrote laboratoria voor volautomatische bloedgroepbepalingen. De verbeterde software van de C24 is eind 2017 beschikbaar gekomen. De vraag naar de C24 is groot. We verwachten de komende jaren groei in het aantal bestellingen van het apparaat, met de bijbehorende reagentia.



Stamcelproducten afkomstig uit bloed en beenmerg worden bewerkt en opgeslagen voor patiënten die een stamceltransplantatie nodig hebben.

6. TISSUES & CELLS

Overgang Botbank naar BISLIFE

Per 1 september 2017 heeft Sanquin de Botbank overgedragen aan weefselbank BISLIFE in Leiden. Zo wordt de continuïteit van de weefselvoorziening in Nederland voor wat betreft transplantatiebot nog beter geborgd. De botbankactiviteiten die plaatsvonden in Nijmegen worden voortgezet onder verantwoordelijkheid van BISLIFE, die de ruimtes in Nijmegen huurt van Sanquin. In Groningen zijn de botbankactiviteiten gestopt.

De processen van Sanquin en BISLIFE komen, voor wat betreft het ontvangen, bewerken, opslaan en distribueren van gedoneerd bot- en kraakbeenweefsel van levende donors, sterk overeen. BISLIFE kan - met het overnemen van de botbankactiviteiten van Sanquin - de uitvoering van deze processen verder optimaliseren.

Navelstrengbloedbank

De uitbreidingsplannen voor de Sanquin Navelstrengbloedbank (NBB) in Leiden werden in 2017 bijgesteld. De groei was gepland om een kostendekkende exploitatie te realiseren, maar dat blijkt door marktveranderingen niet langer realistisch. De NBB kan daarom op korte en lange termijn niet kostenneutraal opereren. De belangrijkste redenen zijn de sterke terugloop van de uitgifte van navelstrengbloedtransplantaten in de laatste jaren en de hoge vaste kosten van de exploitatie. Bovendien is er minder navelstrengbloed gebruikt voor klinisch en fundamenteel onderzoek.

Om de voorziening voor navelstrengbloedtransplantaten en de kennis en kunde te kunnen handhaven, heeft Sanquin gekozen voor een scenario waarin de voorziening in stand blijft, maar er fors minder ingezameld zal worden. De Navelstrengbloedbank in Leiden wordt afgebouwd en de activiteiten worden in afgeslankte vorm voortgezet binnen het Laboratorium voor Celtherapie (LCT) in Amsterdam.

De sluiting van de NBB in Leiden staat gepland voor september 2018. Een deel van de medewerkers gaat mee naar het LCT. Voor de overige medewerkers is Sanquins Doorlopend Sociaal Plan van toepassing.



Het is van essentieel en levensreddend belang om onze kennis over de werking van bloed, lichaamsafweer en ziektebeelden te vergroten door fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek. Meer dan 100 wetenschappers zijn hier dagelijks mee bezig.

7. RESEARCH & LABSERVICES



RENÉ VAN LIER
lid Raad van Bestuur,
directeur
Research &
LabServices

In vogelvlucht

“2017 is een vruchtbaar jaar geweest voor het onderzoek binnen Sanquin, met 263 publicaties, 17 promoties en de aanstelling van een nieuwe hoogleraar: Timo van den Berg. Timo bekleedt aan het VUmc een leerstoel op het gebied van immuuntherapie tegen kanker. De behandeling van kanker is een van de onderzoeksgebieden van Sanquin. De benoeming is bijzonder, omdat het de eerste keer is dat vanuit Sanquin een hoogleraar aan het VUmc wordt aangesteld. Onze academische verbindingen in Amsterdam liepen altijd via het AMC. Beide universitaire medische centra zullen in de zomer van 2018 fuseren. Wij willen vanuit Sanquin graag optimaal blijven samenwerken met de nieuwe organisatie, vandaar dat we heel blij zijn met de extra lijn die is gelegd naar het VUmc door de aanstelling van Timo als hoogleraar.

Als kennis- en onderzoeksinstituut hebben we te maken met een wereld om ons heen die voortdurend in beweging is. Dat vraagt van ons een goede aanpassing aan die wereld. We moeten zorgen dat we ons onderzoek zó goed doen, dat we voldoende financiering binnenhalen. En we moeten zorgen dat we ons onderzoek concreet kunnen toepassen in producten en diensten. De nieuw opgerichte innovatie-bv Sanquinnovate gaat ons daarbij helpen, we hebben heel wat ideeën klaarliggen om verder uit te werken.

Sterke troef van Sanquin is dat we binnen onze organisatie diagnostische kennis, wetenschappelijke kennis en kennis van reagentia bij elkaar brengen. Dat levert mooie zaken op:

- De ontwikkeling van tests op het gebied van biologics (geneesmiddelen op basis van dierlijke of menselijke eiwitten) gaat steeds beter. De onderzoeksgroep van Theo Rispens werkt in de voorhoede op dit terrein. Het aantal biologics groeit aanzienlijk wereldwijd, het is belangrijk om de werking van deze dure geneesmiddelen goed te monitoren. Dat is niet alleen beter voor de patiënt, die een persoonlijk afgestemde behandeling krijgt; de kosten van de zorg kunnen zo ook beter in de hand gehouden worden. Door de goede samenwerking tussen Sanquin-onderdelen Diagnostiek, Reagents en Research & LabServices kunnen wij nieuwe tests razendsnel op de markt brengen en zo de patiëntendiagnostiek sterk ondersteunen. Goed om hierbij te vermelden is dat de Amerikaanse FDA in 2017 onverwachts en voor de eerste keer bij Diagnostiek kwam inspecteren. Het biologics-laboratorium heeft deze vijfdaagse inspectie zonder enige bevinding doorstaan!
- De Monocyte Activation Test, ofwel MAT, is een ander mooi voorbeeld. Deze test maakt dierproeven om geneesmiddelen te testen op koortsverwekkende bestanddelen overbodig. Sanquin bood eerst via Diagnostiek het uitvoeren van de tests aan en verkoopt de tests nu ook in combinatie met Reagents aan derden.

Tot slot nog een persoonlijke noot. In 2017 zijn we vanwege de juridische herstructurering begonnen met een nieuwe medezeggenschapstructuur: elk organisatieonderdeel heeft zijn eigen OR gekregen. De verschillende OR-en werden snel gevuld met enthousiaste leden, wat voor mij aangeeft dat Sanquiners een sterke band voelen met onze organisatie. Als bestuurder ben ik aangenaam verrast door de goede dialogen die we met de kersverse OR-en hebben gevoerd. Ik merk dat door de nieuwe medezeggenschapstructuur de betrokkenheid van medewerkers met hun eigen organisatieonderdeel ook is toegenomen. Daar worden we als organisatie alleen maar beter van."

Hét kennisinstituut voor bloed

Sanquin is een research-gedreven organisatie, waar een groot aantal onderzoekers zich bezighoudt met alle aspecten rondom bloed. Dat leverde in 2017 de volgende mooie cijfers op:

- 17 Sanquiners promoveerden.
- 263 wetenschappelijke artikelen werden gepubliceerd.
- 1 Sanquiner werd tot hoogleraar benoemd. Timo van den Berg (manager Onderzoek binnen de divisie Research & LabServices) is benoemd tot bijzonder hoogleraar bij de Vrije Universiteit op de leerstoel 'Immunotherapie, in het bijzonder de rol van het niet-specifieke afweersysteem in tumorreductie'. De benoeming versterkt de samenwerking tussen Sanquin en het VUmc op het gebied van immunotherapie tegen kanker.

Onderzoekers van Sanquin ontvingen bovendien verschillende prestigieuze subsidies om hun belangrijke werk voort te zetten. Waaronder:

- ZonMW/Translatieel Adult Stamcelonderzoek: Emile van den Akker, Carlijn Voermans – *Towards the use of gene-edited hematopoietic stem cells to treat (monogenic) disorders of the hematopoietic system.*
- H2020/International Training Network: Anja ten Brinke en Marieke van Ham – *Neuronal self-REnewal by antigen-Specific Tolerization in multiple sclerosis reinstalling the balance between inflammation and Regeneration (RESTORE).*
- NWO/Veni (Vernieuwingsimpuls): Regina Stark – *Immune cells under attack.*
- NWO/Veni (Vernieuwingsimpuls): Pleun Hombrink – *Local support to lung-resident memory T cell function: The importance of location.*

Onderzoekers van Sanquin ontvingen verschillende prestigieuze subsidies om hun belangrijke onderzoekswerk voort te zetten.

Samen met een Amerikaans biotechbedrijf ontwikkelen we therapeutische antistoffen tegen een aantal zeldzame ziekten.

Samenwerken aan therapeutische antistoffen

Sanquin heeft met het Amerikaanse biotech bedrijf Gemini Therapeutics in 2017 afgesproken om samen te werken aan de verdere ontwikkeling van therapeutische antistoffen tegen een aantal zeldzame ziekten. Het betreft de zogeheten monoklonale antibody factor H, een bepaald eiwit dat zorgt dat het immuunsysteem beter gaat werken bij patiënten die lijden aan aandoeningen van het immuunsysteem. Sanquin verrichtte al onderzoek naar de werking van dit eiwit. Gemini heeft de klinische ontwikkeling voor zijn rekening genomen en richt zich in eerste instantie op de behandeling van twee aandoeningen: atypisch Hemolytisch Uremisch Syndroom (aHUS, versnelde afbraak van rode bloedcellen, een tekort aan plaatjes en acuut nierfalen) en leeftijdsgebonden maculadegeneratie (*age-related macular degeneration*, AMD). Sanquin houdt zich met name bezig met preklinisch onderzoek naar de biologische mechanismen rondom deze therapeutische antistoffen in relatie tot deze aandoeningen.

Meer matchkansen voor patiënten

Bloedplaatjes worden – in tegenstelling tot rode bloedcellen – 'ongematcht' aan patiënten gegeven. Sommige patiënten maken ech-

ter antistoffen aan tegen donor-bloedplaatjes. Hierdoor kunnen getransfundeerde bloedplaatjes snel worden afgebroken. Als dat gebeurt, moeten ze juist wél gematcht worden. Sanquin kijkt dan naar de HLA-typering: een soort eiwitkenmerk op een bloedplaatje.

Helaas is het ontzettend moeilijk om bloedplaatjes van donors met patiënten te matchen, want er zijn heel veel verschillende HLA-typeringen. Maar Sanquin-onderzoekers hebben ontdekt dat bloedplaatjes van bepaalde donors zó weinig HLA-eiwitten hebben, dat ze niet versneld worden afgebroken als er antistoffen aanwezig zijn. De donor kan dan als negatief beschouwd worden voor dat HLA-eiwit, waardoor het aantal mogelijke donors ineens een stuk groter wordt.

Het onderzoek is in 2017 online (en in 2018 in print) gepubliceerd in *BLOOD*, een toonaangevend wetenschappelijk tijdschrift op het gebied van hematologie. Zo kunnen we vanuit Sanquin onze kennis delen met bloedvoorzieningsorganisaties wereldwijd. In Nederland hebben we één centraal donorbestand, maar in veel andere landen werkt men met meerdere, ongekoppelde donorbestanden. Daardoor is het nóg lastiger om een matchende donor te vinden en zijn onze bevindingen des te interessanter. Nadat ons nieuwe inzicht klinisch is getest, kan het met een eenvoudige test snel toegepast worden bij de zoektochten naar geschikte bloedplaatjes.

Invloed zwangerschap bij bloedtransfusies

Maakt het uit of een patiënt bloed ontvangt van een mannelijke of vrouwelijke donor? Uit een onderzoek dat Sanquin gedurende 10 jaar hield onder 31.000 patiënten in zes verschillende ziekenhuizen, blijkt dat er inderdaad een verschil kan zijn. Mannelijke patiënten, jonger dan 50 jaar, gingen eerder dood als ze bloed ontvingen van vrouwelijke donors die ooit zwanger zijn geweest. Bij donorbloed van vrouwen die nooit zwanger zijn geweest werd er geen effect gezien. Ook werd er bij vrouwelijke patiënten geen significant verschil ontdekt als ze donorbloed ontvingen van vrouwen die zwanger zijn geweest. Het onderzoek werd in 2017 gepubliceerd in *the Journal of the American Medical Association*. In een vervolgstudie gaan de onderzoekers de komende jaren op zoek naar een oorzaak die het verschil verklaart.

Onderzoek kan de *quality of life* van patiënten ook verhogen, bijvoorbeeld doordat ze minder vaak een geneesmiddel bij zichzelf hoeven te injecteren.

Biologics-tests doen wat ze beloven

Biologics zijn geneesmiddelen op basis van dierlijke of menselijke eiwitten, die gebruikt worden voor de behandeling van ziekten van het afweersysteem. Sanquin heeft verschillende tests ontwikkeld om bij de patiënt de mate te meten waarin de biologics in het bloed aanwezig zijn en ook eventuele antistoffen die de patiënt tegen de biologics kan aanmaken (waardoor ze minder effectief worden). Biologics worden in een standaard dosering voorgeschreven die voor veel patiënten te hoog is. Door de bloedwaardes te meten, kan de patiënt wellicht toe met minder frequente toediening en kan verspilling van deze dure geneesmiddelen worden tegengegaan. In 2017 hebben we de resultaten gepubliceerd van een studie die we samen met reumacentrum Reade hebben verricht naar het effect van verminderde toediening van de biologic adalimumab. Daaruit bleek dat bij een bepaalde vermindering de geneesmiddelspiegel in het bloed wel daalde, maar de klinische effectiviteit gelijk bleef. Niet alleen betekende dat een enorme kostenbesparing per patiënt, patiënten rapporteerden ook dat het heel plezierig was om het middel minder vaak bij zichzelf te hoeven injecteren. Een verhoging van hun *quality of life* kortom.

Vingerpriktest – Om de *quality of life* verder te verhogen, ontwikkelde Sanquin een vingerpriktest waarmee patiënten thuis de waarde van biologics in hun bloed kunnen meten. Dit bespaart hen een extra gang naar het ziekenhuis, bovendien kan een arts bij een consult met de patiënt van tevoren vast de meest recente waardes toegestuurd krijgen en indien nodig de behandeling direct aanpassen. In 2017 is klinisch onderzoek verricht naar de vingerpriktest, onder meer bij gastro-enterologie-patiënten in het AMC en kinderpatiënten in Rotterdam. Eind 2018 hopen we de test standaard te kunnen invoeren voor patiënten die behandeld worden met biologics.

Moedermelk – We krijgen af en toe ook de vraag van artsen die jonge moeders met biologics behandelen of we moedermelk kunnen testen op de aanwezigheid van de geneesmiddelen. Dat doen we graag en kosteloos, omdat we het belangrijk vinden deze patiënten gerust te kunnen stellen. Uit alle diagnostische tests tot nu toe blijken biologics gelukkig niet of nauwelijks aanwezig te zijn in de moedermelk: de betrokken moeders kunnen hun kind veilig voeden.

Sanquin is bij de hele keten van donor tot patiënt betrokken, met alles wat daar tussen zit op het gebied van bloed- en plasmaproducten, transfusiegeneskunde, diagnostiek en onderzoek.

Zeldzame afweerstoornis verklaard

Enkele jaren geleden werd een baby met een maagbloeding opgenomen in het Emma Kinderziekenhuis in Amsterdam. Kinderinfectioloog/immunoloog en tevens onderzoeker bij Sanquin professor Taco Kuijpers onderzocht het kind en constateerde meerdere verschijnselen die niet alleen aan een bloedplaatjesafwijking deden denken, maar vooral ook aan een afwijking van de granulocyten – een bepaald type witte bloedcellen die belangrijk zijn in de aangeboren afweer tegen infecties. De functionele afwijking werd in kaart gebracht, maar het onderliggende eiwitdefect bleef onvindbaar. Met behulp van Sanquins massaspectrometer – een apparaat waarmee eiwitten heel nauwkeurig onderzocht kunnen worden – werd ontdekt dat het om een nieuwe erfelijke afwijking ging. Kuijpers besprak de bevindingen op een grote internationale conferentie over immunologische afwijkingen, waar verschillende collega's vertelden patiënten met dezelfde afwijking te kennen. In nauwe samenwerking met deze collega's zijn bloedmonsters van de kinderen opgestuurd en is het eiwitdefect beter in kaart gebracht. Inmiddels wordt samengewerkt met artsen/onderzoekers in verschillende landen om de kenmerkende klinische verschijnselen van de afwijking te benoemen en te zoeken naar de

Sanquin ontwikkelde een vingerpriktest waarmee patiënten thuis de waarde van biologics in hun bloed kunnen meten.

Wetenschappers uit de hele wereld kwamen bijeen op de Sanquin Spring Seminars over bloedarmoede en ijzerstofwisseling.

beste therapie. Eén patiënt is inmiddels succesvol behandeld met een beenmergtransplantatie en drie andere kinderen zijn – na frequent overleg – voorbereid voor dezelfde procedure.

Sanquin Spring Seminars

In het kader van 'kennis delen is kennis vermeerderen' organiseert Sanquin iedere twee jaar de Sanquin Spring Seminars. Wetenschappers van over de hele wereld kwamen op 20 en 21 april 2017 voor dit internationale symposium bijeen in Amsterdam. Ze deelden hun nieuwste inzichten en therapieën op het gebied van bloedarmoede en ijzerstofwisseling. "Dat zijn belangrijke onderwerpen voor Sanquin", zegt Marian van Kraaij, voorzitter van de Sanquin Spring Seminars. "Ze raken zowel de behandeling van patiënten als de gezondheid van de donor. Sanquin is bij de hele keten van donor tot patiënt betrokken, met alles wat daar tussen zit op het gebied van bloed- en plasmaproducten, transfusiegeneskunde, diagnostiek en onderzoek. Met die alles-onder-één-dakconstructie kunnen we heel effectief onze krachten bundelen en stappen maken voor patiënt en donor. We dragen graag bij aan het wereldwijd delen van kennis op het gebied van bloed."

Europees project TRANSPOSE

Een Europees onderzoekconsortium onder leiding van Sanquin gaat kaders benoemen voor selectie van mensen die bloed, weefsels of cellen doneren. Sanquin treedt op als projectleider vanwege onze expertise op het gebied van donorstudies: waarom doneren mensen bloed, wat doet dat met donors, wanneer haken ze af en hoe kun je ze het beste begeleiden? Afname, bewerking en toediening van bloed, weefsels en cellen zijn al streng gereguleerd. Maar de EU wil herziening van de richtlijnen op basis van aanbevelingen uit het veld, vooral met het oog op de gezondheid van levende donors en ethische omgang met overleden orgaandonors. Op 21 september 2017 was daarom de kick-off van het programma *Transfusion and Transplantation: Protection and selection of donors (TRANSPOSE)*. Het project is gestart met de inventarisatie hoe men overal in Europa donors selecteert en beschermt. Na formulering van gezamenlijke uitgangspunten wordt een minimum-vragenlijst voor donors opgesteld. Ten slotte zal het consortium een trainingsprogramma opzetten voor professionals in de lidstaten. Voorjaar 2020 moet het project beëindigd zijn.



We dragen graag bij aan het wereldwijd delen van kennis op het gebied van bloed.



De concernstaf biedt ondersteuning op het gebied van Communicatie, Human Resources, Juridische zaken, ICT, Financiële zaken en Facilitair beheer.

8. CONCERNSTAF

8.1 Corporate Communications

Van Sanquin naar Sanquin+

De wereld om ons heen verandert snel. Om een waardevolle partij te kunnen blijven, moeten we moderniseren en innoveren. Dat vraagt om een verandering in de interne cultuur en om veel meer samenwerking tussen alle organisatieonderdelen. We willen dat onze medewerkers trotse ambassadeurs zijn van dit vernieuwde Sanquin. Om de vernieuwing een kick-start te geven, organiseerden we de eerste week van oktober 2017 de Sanquin+week: een week gevuld met activiteiten om medewerkers te inspireren en motiveren. De + stond symbool voor 'samen' en 'verbinding', tussen medewerkers, maar ook tussen Sanquin, patiënt en donor. Zo kwamen patiënten langs om te vertellen hoe belangrijk het werk van Sanquin voor hen is. Medewerkers

konden ervaren hoe het is om een donor te zijn. Ze konden ook verschillende lezingen en workshops bezoeken over uiteenlopende onderwerpen, van nadenken over je werkt toekomst tot goede complimenten kunnen geven en zelf vlogs maken. Populaire extraatjes waren de gratis lunchbonnen, de roze koeken en de goede koffie en thee die een barista de hele week verzorgde.

20 jaar Sanquin

In 2018 viert Sanquin haar 20-jarig bestaan. Een prachtig feit om bij stil te staan, zowel met onze medewerkers als met de buitenwereld. We zijn immers een maatschappelijke organisatie die midden in de samenleving actief is. In 2017 is onze afdeling Corporate Communications

gestart met de voorbereidingen om in ons jubileumjaar feestelijk uit te pakken. We grijpen de viering aan om Sanquin sterker te profileren als dé organisatie op het gebied van bloed.

sanquin.nl of sanquin.org?

Het juiste antwoord is: allebei! In 2017 bouwden we naast de bestaande website *sanquin.nl* een nieuwe website – *sanquin.org* – die eind van dat jaar de lucht in ging. Met de twee sites brengen we een duidelijke scheiding aan tussen enerzijds de communicatie naar donors en het algemeen publiek, en anderzijds naar professionals. Zo kunnen we iedere doelgroep de volle aandacht geven en dus beter bedienen. *Sanquin.org* is de basis voor meer en betere online interactie met onze klanten. Onderzoekers, labspecialisten, artsen en andere zorgverleners kunnen op de nieuwe site alles vinden over onze producten en diensten. Daarnaast biedt de site het laatste nieuws, evenementen en alles over werken bij, onderwijs en de activiteiten van Sanquin. *Sanquin.nl* richt zich voortaan uitsluitend op donors en het algemeen publiek.

8.2 Human Resources

HeaRT voor de medewerker

Sanquin stimuleert medewerkers zich te ontwikkelen in een richting die de organisatie anno 2025 nodig heeft. De arbeidsmarkt verandert en onze organisatie kan alleen duurzaam voortbestaan als wij onze medewerkers meer verantwoordelijkheid geven en aan het roer laten staan van hun eigen loopbaan.

Onder de naam HeaRT (HR Transformatie) zijn we daarom een programma gestart om het Human Resources-beleid te moderniseren en deze verandering te stimuleren. De drie strategische pijlers van HeaRT zijn:

- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Cultuur en leiderschap
- Moderne en ‘generatieproof’ arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties

In 2017 werden deze pijlers verder verstevigd met verschillende activiteiten.

Aangrijpende videoserie

Voor wie doen we wat we doen? Regelmatig vertellen we vanuit Sanquin verhalen over patiënten die baat hebben bij onze producten en diensten. Het zijn heel persoonlijke verhalen, die goed illustreren waarom het zo belangrijk is dat Nederland een kwalitatief hoogstaande en veilige bloedvoorziening heeft. Zo maakten we in 2017 een aangrijpende videoserie in drie delen over de 16-jarige leukemiepatiënte Nina, die regelmatig bloedtransfusies ontvangt om chemotherapie te kunnen ondergaan. De video's waren te zien op onze website, YouTube, Facebook, Twitter en LinkedIn. Op Facebook bereikten we meer dan een half miljoen mensen. Ongeveer een kwart van deze mensen heeft de video's ook bewust bekeken. Op LinkedIn bereikten we zo'n 30.000 mensen.

Duurzame inzetbaarheid

We willen onze medewerkers stimuleren om zo lang en plezierig mogelijk inzetbaar te blijven op de werkvloer. Niet alleen met het oog op de opschuivende AOW-leeftijd, maar ook om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor nieuwe generaties op de arbeidsmarkt. Dat deden we in 2017 met de volgende initiatieven:

Fluitend naar je werk – De campagne Fluitend naar je werk, gestart in 2016, besteedt extra aandacht aan de gezondheid en vitaliteit van werknemers. Sanquin ontwikkelde in 2017 een aparte website – *www.fluitend-naarsanquin.nl* – waar medewerkers tests kunnen doen, gezondheidsnieuws kunnen lezen, korting krijgen op sportactiviteiten of gebruik kunnen maken van (gratis) coaches op allerlei gebieden.

De Digitale Loopbaancoach – We hebben een nieuw online coachingstraject opgezet voor Sanquiners: de Digitale Loopbaancoach.

We richten ons op preventie van verzuim en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Naast een website met oefeningen en relevante informatie biedt dit traject begeleiding door een persoonlijke loopbaancoach die medewerkers helpt om meer inzicht in zichzelf te krijgen en nieuwe loopbaanmogelijkheden te verkennen.

Nieuwe aanpak verzuim

Omdat we ons juist willen richten op preventie van verzuim en de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, ging Sanquin per 1 september 2017 samenwerken met een nieuwe arbodienst, Arbobotler. Arbobotler gebruikt in de verzuimbegeleiding het model van het Huis van Werkvermogen. Dit model gaat uit van vier verschillende ingrediënten die invloed hebben op je werkvermogen: je werkomstandigheden, je competenties, je normen en waarden en je gezondheid. Verzuimende medewerkers gaan met een werkvermogenspecialist in gesprek over al die ingrediënten.

Het doel is altijd dat het werkvermogen weer optimaal wordt.

- Ziekteverzuim in 2017 in percentages: mannen 4,45%, vrouwen 5,85% (inclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) en 5,19% (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof)

We willen onze medewerkers meer verantwoordelijkheid geven en aan het roer laten staan van hun eigen loopbaan.

Elke medewerker heeft een individueel ontwikkelbudget van 1500 euro per 3 jaar om de eigen talenten te ontplooien en zo de duurzame inzetbaarheid te vergroten.



- Verzuimduur in 2017 in dagen: mannen 16,86 dagen, vrouwen 24,31 dagen (inclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) en 22,68 dagen (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof)

Blijven ontwikkelen

Elke medewerker heeft een individueel ontwikkelbudget van 1500 euro per 3 jaar om de eigen talenten te ontplooien en zo de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Door zelf aan het roer te staan van de eigen ontwikkeling geven Sanquiners proactief richting aan hun toekomst. Het budget kan onder meer ingezet worden bij de nieuwe **Sanquin Academy**, die een keur aan programma's en trainingen biedt op het gebied van vakinhoudelijke ontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, leiderschap, mobiliteit en coaching.

Generatiebeleid

Aankomende 12 jaar vertrekt zo'n 40 procent van de medewerkers van Sanquin vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat is een grote groep. Daarom rees de vraag of het nodig is nieuwe, flexibele arbeidsvoorwaarden en HR-tools te ontwikkelen specifiek voor deze generatie. Eind 2017 is de projectgroep Generatiebeleid gestart om te onderzoeken of die noodzaak er is, en zo ja op welke wijze Sanquin hier invulling aan kan geven. De projectgroep trok de conclusie dat er geen 'one size fits all'-oplossing is, maar dat er ruimte moet komen voor maatwerkoplossingen. In 2018 brengt de projectgroep advies uit.

Strategische personeelsplanning

Om leidinggevenden inzicht te geven in de toekomstige personeelsbehoefte is de tool 'strategische personeelsplanning' ontwikkeld. Deze HR-tool laat managers nadenken over belangrijke interne en externe veranderingen waarmee hun afdeling in de aankomende 3 tot 5 jaar te maken kan krijgen. De managers kunnen dit afzetten tegen de huidige samenstelling van hun team en de potentie van iedere medewerker. De tool is in 2017 actief gebruikt door verschillende afdelingen. Thema's die bij vrijwel alle teams aan bod kwamen, zijn:

- Welke consequenties hebben omzetveranderingen op de bezetting van een team?
- Wat is de personele consequentie van automatisering op mijn team?
- Hoe neem ik mijn mensen mee in technologische veranderingen?
- Wat is de ideale verhouding tussen vast en flexibel personeel?

Cultuur en leiderschap

Om flexibiliteit, ondernemerschap, optimisme, gedrevenheid, doelgerichtheid en erkenning te stimuleren, werkt Sanquin aan een nieuwe interne cultuur die verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie legt.

Toekomstige leidinggevenden

Elf *high potentials* vanuit heel Sanquin zijn in oktober 2016 gestart met het interne Management Development-programma, waarin ze klaargestoomd worden voor een leidinggevende functie in de organisatie. Na het volgen van een aantal workshops over onder andere effectief communiceren werden de deelnemers in januari 2017 over twee groepen verdeeld om een strategische opdracht uit te voeren binnen Sanquin: een supplychainopdracht voor het Facilitair Bedrijf en Inkoop, en een opdracht om innovatie binnen Sanquin te stimuleren. In het laatste half jaar van het traject (begin 2018) is elke MD-deelnemer gestart met een roulatieopdracht/-stage van 6 maanden bij een andere divisie. Juni 2018 wordt het MD-traject van deze deelnemers afgesloten.

Fieldlabs

De Fieldlabs zijn in 2017 bedacht door de deelnemers aan het MD-programma als antwoord op de vraag hoe alle kennis binnen Sanquin beter ingezet kan worden voor verbeteringen. In de Fieldlabs komen mensen uit verschillende divisies, met verschillende expertises, samen in een werkgroep om zich tijdelijk te buigen over allerlei Sanquin-vraagstukken. Frisse blikken leiden tot een nieuwe aanpak. Bovendien wordt er zo meer samengewerkt tussen divisies, wat de onderlinge verbinding enorm stimuleert. De Fieldlabs zijn gestart in oktober 2017 en trokken al gauw 150 betrokken medewerkers aan.

Deel mee, Denk mee, Doe mee

Sanquin vloog het medewerkersonderzoek in 2017 op een vernieuwende manier aan. In de nieuwe aanpak dachten medewerkers samen, vanuit verschillende inzichten, na over de ervaringen op de werkvloer en de achterliggende patronen die tot die ervaringen konden leiden. Het eerste deel van het onderzoek – *Deel mee* – bestond uit een vragenlijst, die 57% van de Sanquiners invulde (een flinke stijging ten opzichte van de 36,5% in 2013). De uitkomsten van *Deel mee* werden in het tweede deel – *Denk mee* – eerst besproken tussen managementleden en de zogeheten



In 2017 zijn Fieldlabs bedacht als antwoord op de vraag hoe alle kennis binnen Sanquin beter ingezet kan worden voor verbeteringen.

Sanquin-ambassadeurs: ± 100 Sanquiners die extra gemotiveerd zijn om met de nodige veranderingen binnen de organisatie aan de slag te gaan en hun collega's daarbij kunnen betrekken. Vervolgens werden de uitkomsten uitgebreid besproken met alle medewerkers in de organisatie en stelde iedere divisie op initiatief van de ambassadeurs een eigen veranderagenda op voor de Doe mee-fase. In deze derde fase zijn de beste ideeën voor verbetering concreet uitgewerkt. Zo is er binnen de divisie Diagnostiek een 'klussenbank' op het intranet gestart waar mensen werkopdrachten kunnen plaatsen. Als het ene diagnostiek-cluster overloopt met werk, terwijl het andere cluster het even rustig heeft, kunnen collega's elkaar helpen met klussen die niet afdelingsgebonden zijn. Bijspringen op andere afdelingen is ook een mooie manier om elkaar beter te leren kennen en de eigen werkervaring uit te breiden.

Young Blood

De interesse in Young Blood, dat gestart werd als netwerk om jonge collega's (tot 36 jaar) binnen Sanquin Plasma Products met elkaar te verbinden, werd zó groot dat het in 2017 werd uitgebreid met alle *young professionals* binnen Sanquin. Verbinden, verdiepen en het uitwisselen van kennis, ervaringen en ideeën op een informele en nuttige manier is het doel.

Bijspringen op andere afdelingen is een mooie manier om elkaar beter te leren kennen en de eigen werkervaring uit te breiden.

Sanquin vloog het medewerkersonderzoek in 2017 op een vernieuwende manier aan: medewerkers dachten samen na over de ervaringen op de werkvloer en de achterliggende patronen die tot die ervaringen konden leiden.

Het netwerk organiseerde afgelopen jaar onder meer workshops over talentmanagement en omgaan met generatieverschillen en een bijeenkomst over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Moderne en 'generatieproof' arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties

Modernisering van onze arbeidsvoorwaarden is onder meer belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te blijven op de aantrekkelijke arbeidsmarkt.

Cao-onderhandelingen

Begin 2017 startte Sanquin de onderhandelingen met de vakbonden voor een nieuwe cao voor de periode 2 januari 2017 – 1 april 2019. Het werd een traject van meer dan een jaar, waarin bleek dat de visies van de betrokken partijen op sommige punten behoorlijk uiteen

lagen. De vakbonden wilden graag vasthouden aan de afspraken uit de cao-ziekenhuizen, terwijl Sanquin meer flexibiliteit in de cao zocht voor de moderniseringsslag die we als organisatie willen maken. Een belangrijk punt voor Sanquin was een andere beloningssystematiek met meer logica in de doorgroei in de schalen. Met deze nieuwe systematiek kunnen ook op termijn de beoordelingen van de medewerkers aan salarisgroei gekoppeld worden. Ook wil Sanquin het huidige meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden ombouwen naar een individueel budget. Dit geeft medewerkers meer vrijheid zelf een arbeidsvoorwaardenpakket 'op maat' te maken, dat past bij hun levensfase en persoonlijke wensen. In april 2018 is er een onderhandelingsresultaat bereikt dat de vakbonden aan hun leden hebben voorgelegd. Daarin is onder andere een afspraak gemaakt voor een loonsverhoging met terugwerkende kracht per 1 juli 2017.

Van ERG naar FUSS

Het huidige functioneringsgesprekssysteem van Sanquin, ERG (Evaluatie- en Resultaat Gesprek), biedt met de insteek van één gesprek per jaar te weinig mogelijkheden aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de medewerker. In het beoogde nieuwe functionerings- en beoordelingssysteem (FUSS) voert een medewerker jaarlijks drie gesprekken met zijn of haar leidinggevende: een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Daarin geeft de medewerker aan hoe hij/zij wil bijdragen aan de doelen van Sanquin, welke kant de medewerker op wil met de eigen carrière en wat daarvoor nodig is.

We zijn in 2017 een pilot met circa 180 medewerkers gestart, verspreid over de organisatie. De uitkomsten daarvan evalueren we in 2018, waarna we de pilot FUSS in 2018 met een grotere groep medewerkers zullen voortzetten om het systeem uiteindelijk in 2019 binnen alle onderdelen van Sanquin in te voeren.

Digitale ondersteuning

Om medewerkers meer flexibiliteit en ondersteuning te geven bij het regelen van hun HR-zaken is het personeelsinformatiesysteem SAP HR in 2017 aangepast. De module Performance & Goals bijvoorbeeld, is een administratieve ondersteuning van FUSS om gemaakte afspraken digitaal vast te leggen en bijtijds te herinneren aan te houden gesprekken. Met de module Employee Central kunnen medewerkers hun eigen personeelsgegevens

inzien en (deels) aanpassen. Helaas ontstond er vertraging bij de oplevering van de aanpassingen; Sanquin besloot daarop met een andere leverancier voor deze modules door te gaan. Performance & Goals zal naar verwachting in 2018 gereed zijn en Employee Central in 2019.

Arbeidsmarktcommunicatie

De afdeling HR zette samen met Corporate Communications in 2017 een nieuwe campagne op om Sanquin als aantrekkelijke werkgever bekend te maken en medewerkers te werven. Nieuw deze keer was de specifieke focus op drie beroepsgroepen: kwaliteitsfunctionarissen, process engineers en ICT'ers. Nieuw ook was de inzet van vlogs: drie medewerkers van Sanquin maakten korte, enthousiaste videoverslagen over hoe het is om bij Sanquin te werken. De vlogs waren – samen met artikelen, interviews en testimonials – te bekijken op uiteenlopende online media, zoals YouTube, Facebook en LinkedIn. De campagne heeft meer dan 770.000 mensen bereikt. Ook werd er bijna 10.000 keer doorgeklikt naar de website werkenbijsanquin.nl.

Seniorendag

Voor gepensioneerde medewerkers van de bloedbank in de regio Noord-West organiseerden we op 24 augustus 2017 een seniorendag, om ze te bedanken voor hun jarenlange trouwe inzet voor Sanquin. De 87 deelnemers brachten onder meer een bezoek aan het Scheepvaartmuseum in Amsterdam en maakten een rondvaart door de grachten. Sanquin organiseert voor alle gepensioneerde medewerkers tweemaal per jaar seniorendagen. Onze medewerkers hebben ons immers gemaakt tot de organisatie die we nu zijn. In 2018 zijn er seniorendagen voor oud-collega's van de andere organisatieonderdelen.

Sanquin organiseert seniorendagen voor gepensioneerde medewerkers; zij hebben ons gemaakt tot wie we nu zijn.

* De Sanquin-medewerker bleef in 2017 gemiddeld iets korter in dienst dan in 2016: 12,61 jaar (2016, 12,91 jaar).

Dienstjaren 2017

Dienstjaren	Aantal			
	Mannen	Vrouwen	Totaal	Totaal 2016
≤ 1	217	278	495	405
2 – 3	202	160	362	369
4 – 5	103	92	195	179
6 – 9	164	190	354	369
10 – 14	103	231	334	386
15 – 19	125	298	423	389
20 – 24	67	168	235	236
25 – 29	63	145	208	216
30 – 34	42	100	142	126
≥ 35	56	87	143	146
Totaal	1.142	1.749	2.891	2.821

Personeelsverloop 2017

Redenen van vertrek	2017		2016	
	Aantal	% *	Aantal	% *
Keuze voor loopbaan elders	87	33,3	82	34,3
Persoonlijke omstandigheden	6	2,3	10	4,2
Arbeidsomstandigheden	2	0,8	—	—
Ongeschiktheid	4	1,5	4	1,7
Ongemotiveerd verzuim	—	—	1	0,4
“Dringende reden”	4	1,5	—	—
Reorganisatie	—	—	8	3,3
OBU / Flex / TOP	38	14,7	41	17,2
Einde tijdelijk dienstverband	52	19,9	57	23,8
Arbeidsongeschiktheid	9	3,4	5	2,1
Overlijden	2	0,8	8	3,3
Anders*	57	21,8	23	9,6
Totaal	261	100	239	100

* o.a. overplaatsing binnen Sanquin en ontslag tijdens proeftijd

Cijfers uit Sociaal Jaarverslag

Personeelsbezetting per 31-12-2017*

		IN VASTE DIENST				IN TIJDELIJKE DIENST				TOTAAL				TOTAAL	
		Fulltime		Parttime		Fulltime		Parttime		Fulltime		Parttime		Generaal	
		Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
Mannen	2017	649	649,00	332	301,26	94	94,00	67	62,22	743	743,00	399	363,48	1.142	1.106,48
	2016	660	660,00	299	262,13	101	101,00	59	56,86	761	761,00	358	318,99	1.119	1.079,99
Vrouwen	2017	335	335,00	1.158	757,81	104	104,00	152	99,47	439	439,00	1.310	857,28	1.749	1.296,28
	2016	343	343,00	1.166	739,76	101	101,00	92	62,61	444	444,00	1.258	802,37	1.702	1.246,37
Totaal	2017	984	984,00	1.490	1.059,06	198	198,00	219	161,69	1.182	1.182,00	1.709	1.220,75	2.891	2.402,75
	2016	1.003	1.003,00	1.465	1.001,89	202	202,00	151	119,47	1.205	1.205,00	1.616	1.121,36	2.821	2.326,36

* exclusief inhuur en extra inzet eigen medewerkers

Leeftijdsopbouw 2017

Leeftijdscategorie	Aantal			
	Mannen	Vrouwen	Totaal 2017	Totaal 2016
≤ 23	9	26	35	26
24 — 33	194	229	423	393
34 — 43	270	371	641	643
44 — 53	336	526	862	858
54 — 59	162	284	446	470
≥ 59	171	313	484	431
totaal	1.142	1.749	2.891	2.821
Gemiddelde leeftijd			46,61	46,64

De gemiddelde leeftijd van de Sanquin-medewerker is iets gedaald. De gemiddelde leeftijd bij de vrouwen ligt lager ten opzichte van 2016 (2017: 47,2 jaar; 2016: 47,4 jaar).

Bij de mannen is de gemiddelde leeftijd hoger geworden ten opzichte van 2016 (2017: 45,8 jaar; 2016: 45,5 jaar).

De verschillen zijn significant minder, daardoor is de gemiddelde leeftijd van geheel Sanquin gestegen ten opzichte van 2016 (2017: 46,6 jaar; 2016: 46,6 jaar).

Ziekteverzuim in- en exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof in percentages

	Mannen	Vrouwen		Totaal	
		Inclusief	Exclusief	Inclusief	Exclusief
2017	4,45	5,85	5,19	4,85	5,2
2016	4,26	6,25	5,45	5,34	4,91



We willen onze kennis inzetten om meer producten en diensten voor de gezondheidszorg te ontwikkelen.

8.3 Facilitair Bedrijf

Strategisch Huisvestingplan

In 2017 startte het Facilitair Bedrijf met het maken van een Strategisch Huisvestingplan, een langetermijnplan om de locatie Plesmanlaan in Amsterdam geschikt te maken voor volwaardig gebruik in de komende jaren. Het gebouwencomplex aan de Plesmanlaan kampt namelijk met verschillende uitdagingen. Meerdere gebouwen zijn technisch verouderd en voldoen niet meer aan de hedendaagse functionele behoefte. Veel werkplekken voldoen ook niet meer aan de eisen van modern werken. Bovendien zijn afdelingen over de verschillende gebouwen versnipperd gevestigd.

Het Strategisch Huisvestingplan zal medio 2018 klaar zijn om uit te voeren. Een aantal projecten werd vooruitlopend op het plan in 2017 al gestart om urgente knelpunten in de huisvesting aan te pakken. Zo is de afdeling ICT tijdelijk naar een externe locatie bij station Sloterdijk verhuisd om ruimte te bieden voor het intern doorschuiven van een aantal afdelingen. De afdeling ICT zal in de tweede helft van 2018 weer terugverhuizen naar de Plesmanlaan.

Leren van problemen

Door een kabelbreuk bij British Telecom in Amsterdam op 10 april 2017 lag het complete netwerk van Sanquin op de locatie Plesmanlaan enige uren plat. Na afloop hebben we een zeer uitgebreide evaluatie van het probleem uitgevoerd met meerdere betrokken afdelingen en de netwerkprovider. Informatie uit zowel technische als bedrijfsmatige hoek is verwerkt tot een lijst met verbeterpunten. Zo heeft het opleveren van een aanvullende back-upverbinding op de Plesmanlaan extra urgentie gekregen en is zowel bij ICT als bij de diverse bedrijfssonderdelen de noodzaak benoemd om noodprocedures te actualiseren.

Robuuste stroomvoorziening

Na een risico-inventarisatie en -evaluatie bleek dat Sanquins noodstroomvoorziening op warme, vochtige dagen niet toereikend is om de locatie Plesmanlaan in Amsterdam bij netuitval van stroom te voorzien. Bovendien is geconstateerd dat zich enkele *single points of failure* in de stroomvoorziening bevinden. Verder is de (nood)stroomvoorziening beperkt flexibel als zij moet worden uitgebreid. Daarom is het Facilitair Bedrijf in 2017 gestart met project Electra, dat de stroomvoorziening robuuster, betrouwbaarder en toekomstbestendig maakt. Dit project houdt in:

- toevoeging van een nieuwe noodstroominstallatie (in totaal 4MVA aan noodstroomvermogen), waarmee het noostroomvermogen aanzienlijk is vergroot en betrouwbaarder is geworden;
- bouw van twee nieuwe transformatorlocaties waarmee de stroomvoorziening betrouwbaarder en flexibeler is geworden;
- realisatie van nieuwe 10kV-ringen waarmee het in de toekomst eenvoudiger is nieuwe trafo's op te nemen in de stroomvoorziening, dicht bij de klant en met minder gevolgen voor de bedrijfsvoering.

In 2017 is gestart met het maken van een langetermijnplan om de locatie Plesmanlaan in Amsterdam geschikt te maken voor de toekomst.

8.4 ICT

ICT voert continu verbeteringen door

ICT is elke dag bezig om de dagelijkse werkzaamheden te vergemakkelijken. En om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving. Maatregelen die ICT in 2017 heeft doorgevoerd, zijn onder andere de volgende:

Makkelijker inloggen

Steeds opnieuw inloggen op verschillende systemen is verleden tijd. Sinds 2017 volstaat het invoeren van één wachtwoord om tot een eerste groep systemen toegang te krijgen waarvoor de betreffende medewerker geautoriseerd is.

Voor baliemedewerkers op de uitgiftelocaties is het inlogproces ook aanzienlijk verkort. De tijd die dat kostte is met 30 tot 35 procent gereduceerd.

Sneller werken

Voor kantoormedewerkers heeft ICT het mogelijk gemaakt om programma's ook op de eigen computer te draaien, waardoor die vele malen sneller werken. Een mooie efficiëncyslag. Daarnaast hebben de eerste 500 medewerkers de beschikking gekregen over instant messaging, waardoor interne communicatie sneller verloopt.

CLIS voortaan op afstand te gebruiken

De applicatie CLIS (Centraal Laboratorium Informatie Systeem) is sinds 2017 ook via de werkplek op afstand te benaderen. Dat betekent dat medewerkers niet meer, zoals voorheen, aan een locatie gebonden zijn om met CLIS te werken. Dat is niet alleen handig voor de thuiswerkers, maar bijvoorbeeld ook voor collega's van het OLVG-lab waarmee Diagnostiek samenwerkt. Kortom: meer flexibiliteit en efficiëntie.

Veilig diagnostische uitslagen versturen met Secure Mail

Vanaf 25 mei 2018 moeten alle organisaties voldoen aan de nieuwe Europese privacywetgeving (AVG). De met spoed benodigde uitslagen van diagnostische testen mogen dan niet meer per mail of fax naar het ziekenhuis gestuurd worden. Sinds 2017 kunnen medewerkers rechtstreeks vanuit CLIS via Secure Mail uitslagen versturen. Hiermee voldoet Sanquin aan de nieuwe veiligheidseisen voor digitaal verkeer.

Facilitaire diensten Voortaan geautomatiseerd aan te vragen

Het aanvragen van de circa vijftig diensten van het Facilitair Bedrijf gebeurt sinds 2017 via de nieuwe applicatie ServiceNow. De achterliggende processen zijn gedigitaliseerd. ServiceNow creëert een automatische workflow en zet taken door naar de juiste persoon of groep, bijvoorbeeld Huisvesting, FB techniek of een leverancier. Daarbij wordt er met een Service Level Agreement (SLA) gewerkt richting de leverancier. Het voordeel voor de klant is dat hij alle aanvragen, bestellingen en storingsmeldingen via de selfservice portal kan melden. Veelvuldig e-mailverkeer of bellen is voortaan overbodig.

Meeting Service-app

FMIS, het Facilitair Management Informatiesysteem, is nog een app rijker: de Meeting Service-app. Deze app ontlast secretaresses bij het plannen van vergaderingen. De app is in feite een plug-in in Outlook, waarmee secretaresses onder andere ook met minder handelingen bezoekers kunnen aanmelden en catering aanvragen. Als een vergadering verschuift of vervalst, wordt alle informatie automatisch aangepast.

Geautomatiseerd rechten toekennen

In 2017 is het grootste deel van het JML-project geïmplementeerd. In 2018 wordt dit afgerond. JML staat voor: *joiner, mover, leaver*. Dit gaat over nieuwe medewerkers, medewerkers die een ander functie krijgen of Sanquin verlaten. Het JML-project zorgt ervoor dat een medewerker op basis van zijn functie en rollen geheel geautomatiseerd de juiste toegangsrechten krijgt voor applicaties en bedrijfsmiddelen. Deze efficiëncyslag reduceert de administratieve overhead aanzienlijk en zorgt ervoor dat gebruikers geen toegang krijgen tot informatie of middelen waartoe ze geen toegang (meer) zouden moeten hebben.

ICT is elke dag bezig om de dagelijkse werkzaamheden te vergemakkelijken.

ICT investeert flink in medewerkers om ICT-uitdagingen nu en in de toekomst goed aan te kunnen gaan.

Grote update bloedbank-informatiesysteem

In 2017 is er een grote update voorbereid voor eProgesa, het bloedbankinformatiesysteem waarmee Sanquin werkt. Hierin worden onder andere donorgegevens en bloedproductgegevens ingevoerd. Bij de laatste update was het systeem 68 uur uit de lucht. Door een sterk verbeterde aanpak zullen de updates in de toekomst binnen slechts zes uur uitgevoerd kunnen worden. Op zondagen, waardoor bedrijfsprocessen nauwelijks worden verstoord.

Elke verpakking een eigen code

Vanaf februari 2019 moet elke individuele verpakking van een geneesmiddel voorzien zijn van een unieke code. Deze wettelijk verplichte serialisatie is bedoeld om te voorkomen dat er vervalste geneesmiddelen op de markt komen. In 2016 is SPP gestart met het aanpassen van de drie verpakkingslijnen. In 2017 heeft ICT hiervoor onder andere koppelingen gemaakt tussen een nieuw netwerk op de afdeling Verpakking en het bestaande kantoorautomatiseringsnetwerk. Bovendien is er een ontwikkel- en testomgeving geïmplementeerd en geconfigureerd voor SAP-ATTP

(Advance Track & Trace for Pharmaceuticals). Verder hebben SPP en ICT software geselecteerd om vanaf februari 2019 serienummers aan de European Medicines Verification Organisation (EMVO) te kunnen rapporteren.

Rust & vertrouwen

De afdeling ICT heeft veel investeringen gedaan in haar team om de ICT-uitdagingen van Sanquin voor nu en in de toekomst goed aan te kunnen gaan. Een heldere prioritering van die uitdagingen is noodzakelijk, evenals de gewenste cultuur binnen het team om de organisatie optimaal te ondersteunen. Om de gewenste cultuurverandering binnen de afdeling ICT voor elkaar te krijgen, is een cultuurprogramma opgezet dat de nadruk legt op 'Trust' en 'Rust', ofwel (T)rust. Trust staat voor vertrouwen in het eigen kunnen, collega's en het management. Rust voor meer rust nemen om de juiste oplossing aan te dragen voor de vraagstukken van de klant. Een cultuurteam samengesteld uit ambassadeurs (betrokken en gemotiveerde medewerkers), leidinggevend en het MT-team van ICT trekt het cultuurprogramma. In 2017 zijn de leden van dit cultuurteam getraind en gecoacht om inzicht te krijgen in authentiek en aangepast gedrag, in vaardigheden voor betere communicatie en het geven van feedback. Het team heeft verschillende initiatieven uitgevoerd, zoals een postercampagne die de kernwaarden (klantgericht, professioneel en gedreven) en de daarbij behorende gedragingen onder de aandacht brachten. In het laatste kwartaal van 2017 hebben alle medewerkers een cultuurworkshop gevolgd. Het cultuurprogramma moet ICT helpen concrete doelen te realiseren, waaronder een hogere gebruikerstevredenheid en verlaging van de ICT-kosten.

Naast de genoemde verbeteringen heeft ICT gewerkt aan andere belangrijke projecten zoals het nieuwe intranet, een pilot voor een sociaal intranet, en een nieuwe oplossing voor thuiswerken (werken op afstand).





Dankzij de opslag van koelwater in de grond en warmtewisseling met de stadsverwarmingsleiding realiseren we een aanzienlijke CO₂-reductie en energiebesparing.

9. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

* Dit betreft alleen de hoofdvestiging op de Plesmanlaan en is alleen gebaseerd op elektriciteit, aardgas en waterverbruik.

** Gebaseerd op circa 5 ton CO₂-uitstoot per gemiddeld gezin (elektra-/gasverbruik).

Onze missie geeft aan dat Sanquin een organisatie is met een maatschappelijke opdracht: wij zorgen samen met onze donors voor een beter leven van de patiënt. We hebben de wettelijk vastgelegde taak om te zorgen voor een veilige bloedvoorziening die toereikend is voor de Nederlandse bevolking. Dat is een heel mooie taak, die ook veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Vanuit dat gevoel en die verantwoordelijkheid willen wij ook op andere gebieden zo goed mogelijk bijdragen aan de samenleving. Door betrokken en duurzaam met onze medewerkers om te gaan. Door midden in de samenleving te staan en de deuren te openen voor de jongere generatie, zoals met de actie 'Baas van morgen' en de gastlessen op scholen. En door te verduurzamen qua energieverbruik, zoals met het project voor warmte-koudeopslag en de originele pilot met fietskoeriers.

Duurzaam verwarmen en koelen

Sanquin is met de productiefaciliteiten voor plasmageneesmiddelen een grootverbruiker van energie, waardoor we helaas ook behoorlijk veel CO₂ uitstoten (de totale uitstoot van Sanquin is jaarlijks ongeveer 16.000 ton CO₂*, vergelijkbaar met circa 3.200 huishoudens**). Duurzaamheid is voor ons dan ook een belangrijk speerpunt. In 2017 hebben we twee grote projecten uitgevoerd aan de locatie Plesmanlaan in Amsterdam die de fundering vormen om ons energieverbruik de komende 10 jaar aanzienlijk te verlagen en tegelijkertijd te vergroenen.

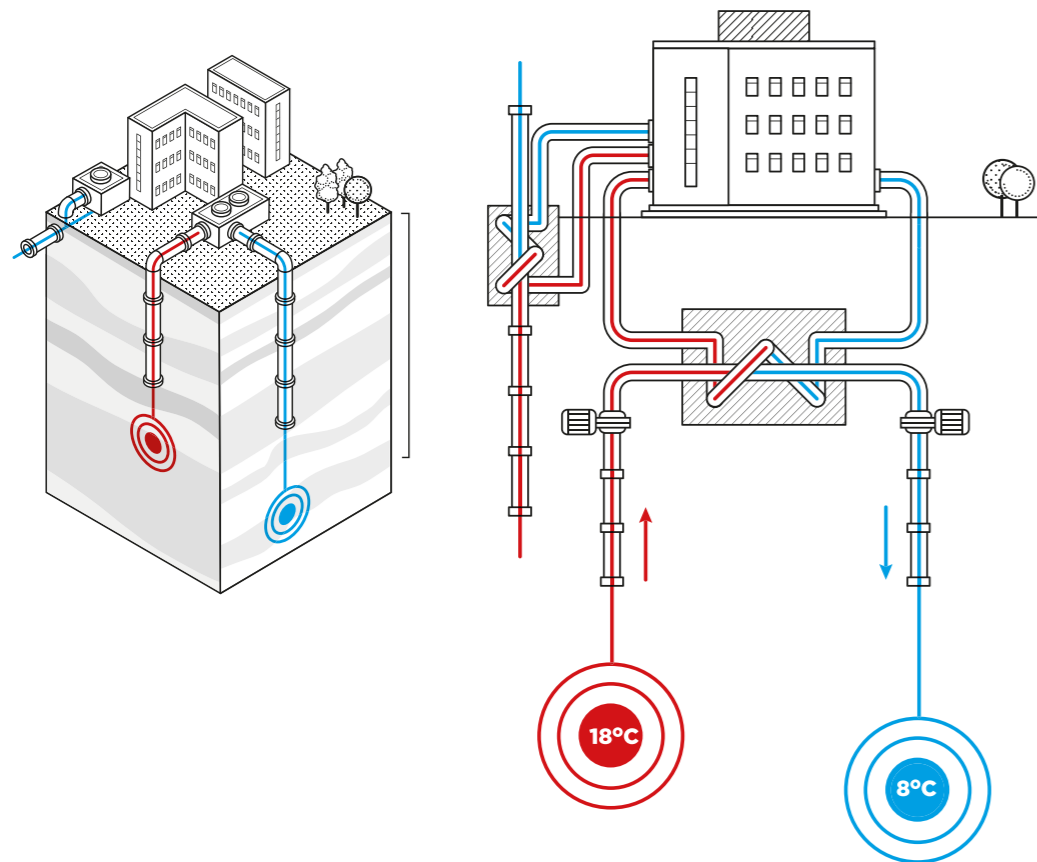
Ten eerste hebben we het project Koelen met drinkwater uitgevoerd. Op het terrein van Sanquin is in 2017 een pompstation gebouwd waarin de hoofddrinkwaterleiding van Waternet die daar loopt langs ons koelsysteem wordt geleid.

In de winter wordt de kou van het drinkwater (dat rechtstreeks uit de duinen komt) met behulp van warmtewisselaars opgenomen door het koelsysteem van Sanquin. Het gekoelde water stroomt vervolgens via een 'energierotonde' over ons terrein. Het gekoelde water dat niet direct nodig is, slaan we op twee plekken op het terrein op in het grondwater, op 150 meter diepte. Dit is ook wel bekend als warmte-koudeopslag (WKO). In de zomer, als er meer koeling nodig is, kan het water weer opgepompt worden. Een geautomatiseerd systeem zal in de nabije toekomst de meest efficiënte inzet (zowel qua energieverbruik als onderhoudskosten) van koude-opwekkers bepalen.

In het tweede project om het energieverbruik te verduurzamen wordt juist geen kou maar warmte uitgeruild, via de stadsverwarmingsleiding van Nuon die langs het terrein van Sanquin loopt. Door de leiding stroomt water met een temperatuur van 120 graden Celsius. Sanquin neemt een deel van die warmte af volgens hetzelfde principe als bij Waternet:

we leiden ons cv-water met behulp van een warmtewisselaar langs dat van Nuon en stoken daar onze radiatoren en luchtbehandeling mee van gebouwen V en W. Nuon haalt de warmte van haar water voor 50 procent uit een nieuwe energiebron: een afvalverbrandingscentrale.

Deze stadswarmte-inpassing geeft naast CO₂-reductie en energiebesparing ook een hogere zekerheid op de levering van warmte, doordat stadswarmte en de energie-intensieve stoomverwarming in de plasmafabriek in serie geschakeld staan. Dit betekent dat de stadswarmte de meeste warmte levert en de stoomverwarming als reserve dient. Op termijn zullen alle gebouwen van Sanquin op de Plesmanlaan op stadswarmte aangesloten zijn. Beide projecten zijn onderdeel van City-zen, een door de Europese Commissie gesponsord consortium van bedrijven, gemeentelijke vertegenwoordigers en onderzoeksinstellingen in Amsterdam en het Franse Grenoble die samenwerken in verschillende duurzaamheidsprojecten.



Het water in de drinkwaterleiding komt op ongeveer 10°C in het pompstation binnen en verlaat het op ongeveer 14°C. Het opgewarmde water van Sanquin komt hier op meer dan 16°C binnen en verlaat het op 12°C.

Dit lijkt weinig, maar levert in combinatie met het stadswarmte-project een besparing op van ongeveer 1.800 ton CO₂ op jaarbasis (equivalent van ruim 350 huishoudens)!

Na een succesvolle pilot gaat Sanquin vaker fietskoeriers inzetten voor extra voorraadaanvullingen.



Bloed per fiets

Bijzonder milieuvriendelijk is de pilot die Sanquin in 2017 startte om bloed per fietskoerier bij ziekenhuizen te laten bezorgen. Het gaat specifiek om ritten waarbij extra voorraadaanvullingen worden bezorgd, boven op de reguliere leveringen die per auto gaan. Vier ziekenhuizen in Amsterdam – OLVG Oost, OLVG West, AMC en VUmc – werkten mee aan de pilot. De pilot is succesvol verlopen en de fietskoeriers waren vereerd over het feit dat ze zo'n belangrijk product als bloed mochten bezorgen. Sanquin wil bij het afspreken van nieuwe transportcontracten in 2018 de fietskoeriers standaard onderdeel laten zijn voor de regio's Amsterdam en Rotterdam.

- De fietskoerierpilot leverde een vermindering van ruim 1.200 kg CO₂ op.
- Naar verwachting kan door de structurele inzet van fietsen voor A2-ritten 10% CO₂-reductie worden gehaald.

Baas van morgen

Op donderdag 26 januari 2017 had Sanquin eventjes een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Dirk Jan van den Berg droeg zijn functie voor die dag over aan Halil Doğan. Deze 14-jarige Amsterdammer uit de derde

klas van het vmbo-t mocht ervaren hoe het is om de baas te zijn van Sanquin. De overdracht was in het kader van 'Baas van Morgen', een initiatief van organisatie JINC om kinderen die opgroeien in een omgeving met sociaaleconomische achterstand te laten ervaren hoe het is om de leiding te hebben. Zo krijgen ze een zetje in de rug om hun talent te ontplooiën. Halil kreeg onder meer een rondleiding, mocht meedenken over het jaarverslag en deelde zijn ideeën over het werven van nieuwe donors. Hij had nog nooit gehoord over het doneren van bloed en was onder de indruk van de wereld achter de bloedvoorziening.

Duurzaam personeelsbeleid

Sanquin maakt zich hard voor een duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Ook in 2017 ontplooiden we vanuit HR verschillende initiatieven om te stimuleren dat medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar blijven en met plezier naar hun werk gaan. Onder meer met het programma Fluitend naar je werk, de Digitale Loopbaancoach en het Individueel Opleidingsbudget. Meer informatie over duurzame inzetbaarheid staat bij de berichten over de afdeling HR.

Roparun

'Leven toevoegen aan de dagen, waar vaak geen dagen meer kunnen worden toegevoegd aan het leven' is het motto van de Roparun. Tijdens deze non-stopstafeteloop van ruim 500 kilometer van Parijs en Hamburg naar Rotterdam, leveren teams een sportieve prestatie om geld op te halen voor palliatieve zorg aan kankerpatiënten. Sanquin ondersteunt deze doelstelling van harte; wij dragen met onze bloedproducten bij aan de zorg voor mensen met kanker. Tijdens het Pinksterweekend van 2017 deed een team van Sanquin voor de eerste keer mee met de Roparun en fietste en rende ruim 38.000 euro bij elkaar. www.roparunteam172sanquin.nl

Sanquin in het museum

Rijksmuseum Boerhave in Leiden wordt ook wel de schatkamer genoemd van 400 jaar wetenschappelijk onderzoek. Je vindt hier de geschiedenis van de natuurwetenschappen en de geneeskunde, waaronder sinds kort ook de ontwikkelingen rondom bloedtransfusie en -donatie. Op 1 november 2017 gingen het museum en Sanquin hiervoor een structurele samenwerking aan.

Tot de objecten in de presentatie behoort onder andere een bewerkte zak bloed, waarin de verschillende bloedcomponenten gescheiden zijn. Het kunnen scheiden van deze componenten leidde tot een omwenteling in de geneeskunde. Donorbloed was niet alleen goed voor levensreddende bloedtransfusies, voortaan konden er ook geneesmiddelen gemaakt worden uit bloedplasma.

In een audioverhaal vertelt een patiënt over de geneesmiddelen uit bloedplasma die hij maandelijks nodig heeft. Ook krijgen bezoekers het ethische vraagstuk van het gebruiken van lichaamsmateriaal (waaronder bloed) voorgelegd. De bezoeker kan zijn eigen mening geven en hoort extra achtergrondinformatie van experts, zodat hij een nog beter onderbouwd standpunt kan vormen.

"De historie zit vol intrigerende verhalen met innovaties die de kwaliteit van leven aanzienlijk hebben verbeterd", aldus museumdirecteur Dirk van Delft. "Door die verhalen te delen met onze bezoekers, en het door te trekken naar het heden, begrijpen zij hoe waardevol wetenschappelijk onderzoek voor ons is." Sanquin draagt als kennisinstituut van harte bij aan de doelstelling van het museum.

Lessen over donerschap

Hoe maak je de keuze om wel of geen donor te worden? Dat is de centrale vraag die aan de orde kwam in gastlessen over bloed- en stamceldonorschap aan middelbare en mbo-scholen in heel Nederland. De gastlessen zijn opgezet door Sanquin in samenwerking met Matchis, het Nederlands centrum voor stamceldonoren, en kosteloos aangeboden aan scholen. Doel was om leerlingen in het voortgezet onderwijs vanaf 16 jaar en leerlingen op het mbo (tot ongeveer 25 jaar) meer kennis te geven over het donerschap en ze te prikkelen het gesprek hierover thuis, met hun familie, aan te gaan. In Nederland is een tekort aan kennis over bloed- en stamceldonatie, waardoor nog relatief weinig jongeren zich opgeven als donor. Sanquin en Matchis willen jongeren beter en eerder informeren, zodat ze weten hoe donatie in zijn werk gaat.

De les van 90 minuten was opgebouwd aan de hand van een case rondom leukemiepatiënt Mike, die zowel bloedtransfusies als een stamceltransplantatie moest ondergaan. Via onder meer een quiz en filmpjes werd vanuit het oogpunt van de patiënt het belang van donerschap uitgelegd.

"De gastlessen vorige week zijn ontzettend goed ontvangen en echt van meerwaarde binnen onze school."

Docent Blariacumcollege

In 2017:

221

lessen op mbo-scholen

279

lessen op middelbare scholen (voornamelijk vwo, vanaf 16 jaar)

Via kennisoverdracht helpt Sanquin bloedvoorzieningen in low and medium income landen.

Sinds september 2017 hebben gastdocenten van communicatiebureau Remedica 500 lessen verzorgd op scholen door heel Nederland. Na de evaluatie in maart 2018 krijgen de gastlessen een vervolg. We gaan ons dan ook richten op defensie-, politie- en sportopleidingen, omdat op die opleidingen veel mannen zitten. We willen graag het aandeel jonge mannen in ons donorbestand vergroten, aangezien zij vaker mogen doneren dan vrouwen, minder vaak last hebben van een te lage Hb-waarde in hun bloed en geen antistoffen aanmaken vanwege een zwangerschap.

Sanquin Consulting Services

Sanquin Consulting Services is het onderdeel van Sanquin dat technisch advies en assistentie levert aan bloedvoorzienings-organisaties en/of overheden van *low and medium income* landen. Doel is door kennisoverdracht bij te dragen aan het ontwikkelen van veilige en effectieve bloedvoorzieningen en kwaliteitsmanagement. Afgelopen jaar waren we in verschillende landen actief met de volgende projecten:

Suriname

In samenwerking met het Surinaamse Rode Kruis hebben we een trainingsprogramma voor bloedbankmedewerkers succesvol afgesloten. Gedurende twee jaar zijn mensen getraind op het vlak van inzameling, bewerking en screening van bloed, ketenmanagement, informatietechnologie en goed klinisch gebruik van bloedproducten.

Sri Lanka

Het project om stamceltransplantatie mogelijk te maken in de gezondheidszorg, gestart in 2014, heeft een vervolg gekregen met een training op het gebied van HLA-diagnostiek (diagnosticeren van de individuele kenmerken van patiënten en donors). Inmiddels zijn er 20 succesvolle stamceltransplantaties uitgevoerd in Sri Lanka.

Curaçao

Sanquin voert jaarlijks een audit uit bij de bloedbank op Curaçao en adviseert over verbeterpunten. In 2017 hebben we de implementatie van een nieuw informatiemanagementsysteem bekeken, dat succesvol is uitgevoerd.

Nepal

We zijn in 2017 met het Nepalese Rode Kruis een driejarige samenwerking gestart om de beschikbaarheid en veiligheid van bloedproducten in het land te vergroten. We hebben eerst de prioriteiten voor verbetering geïnventariseerd en daarna een cursus gegeven over (kwaliteits)management bij de bloedbank. Begin 2018 maakte een delegatie van de Nepalese bloedbank een studiereis naar Sanquin.

Nederland

Samen met de Rijksuniversiteit Groningen hebben we een tweejarige parttime opleiding *Management of Transfusion Medicine* ontwikkeld voor managementleden van buitenlandse bloedbanken in met name *low and medium income* landen. De opleiding bevat een e-learning onderdeel en twee stages bij Sanquin. Tot 2016 zijn vier Afrikaanse en één Singaporese student afgestudeerd. In 2017 zijn vier nieuwe studenten aan de opleiding begonnen, afkomstig uit Fiji, Zambia, Honduras en Singapore.

Sanquin is in verschillende landen actief, onder andere samen met het Rode Kruis.



De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding en is verantwoordelijk voor de hele organisatie van Sanquin; De Raad geeft richting en bepaalt het beleid.

10. RAAD VAN BESTUUR

Nieuwe missie, visie en kernwaarden

De wereld om ons heen verandert in rap tempo, wij gaan mee veranderen om onze belangrijke maatschappelijke rol goed te blijven vervullen. Daarom staat Sanquin voor veel nieuwe uitdagingen de komende jaren. In 2017 hebben we in strategiesessies met het voltallig managementteam onze organisatie herijkt. Daarbij hebben we onze kernwaarden, missie en visie geformuleerd.

Onze kernwaarden zijn: vernieuwend, verbindend, verantwoordelijk.

We zijn verantwoordelijke, zelfbewuste Sanquiners. We verbinden donors en patiënten. En we zijn vernieuwend in ons denken en doen.

Onze missie: Samen met de donor voor een beter leven van de patiënt.

Onze visie is ons droombeeld in 2025, bekeken door de bril van onze belangrijkste stakeholders: patiënten, donors, klanten en onze medewerkers. Mensen willen betaalbare en veilige zorg van het hoogste niveau. Met onze bloedproducten redden we 25.000 mensenlevens per jaar en we dragen met onze producten en diensten, technologie en doelgerichte medicatie bij aan de kwaliteit van leven van mensen.

Afgelopen jaar hebben we aan een strategie gewerkt om onze missie goed te kunnen uitvoeren. We hebben meer innovatie, meer lef en veranderingsgezindheid nodig. Dat betekent ook dat we op andere manieren leren denken en werken.

Daartoe zijn we in 2017 begonnen met Sanquin+, een intern moderniseringsprogramma. De plus in Sanquin+ staat voor positiviteit, onze onderlinge samenwerking (en die met externe stakeholders) en onze drang naar vooruitgang. We hebben 80 interne moderniseringsprojecten in kaart gebracht, die nu al lopen of de aankomende jaren worden uitgerold en ervoor zorgen dat Sanquiners beter en efficiënter kunnen werken en samenwerken met collega's en externe relaties.

We staan ook voor een aantal strategische keuzes. Zo speelt het vraagstuk van de groeiende behoefte aan plasmageneesmiddelen en tegelijkertijd de afnemende vraag naar rode bloedcellen. Hoe gaan we de bloedinzameling van de toekomst inrichten? Hoe krijgen we voldoende grondstof voor onze plasmageneesmiddelen? Hoe houden we voldoende schaal-grootte in de plasmafabriek om te kunnen voortbestaan? Hoe kunnen wij onze kennis omzetten naar producten en diensten voor patiënten?

In de loop van 2018 hebben we de antwoorden op dit soort vragen geformuleerd en ligt er een strategie voor de komende jaren. De nieuwe kernwaarden gaan ons helpen die strategie zo goed mogelijk uit te voeren.

Onderzoek Plasmazameling

Om aan de stijgende vraag naar plasmageneesmiddelen te kunnen voldoen, heeft Sanquin meer plasma nodig. Een probleem dat zich niet beperkt tot Nederland, maar voor heel Europa geldt, waar doelgerichte plasma-inzameling in de meeste lidstaten nog in de kinderschoenen staat. De consequentie hiervan is dat heel veel EU-landen zijn aangewezen op plasmageneesmiddelen geproduceerd vanuit overwegend Amerikaans plasma door wereldwijd opererende bedrijven. Sanquin wil een voortrekkersrol spelen om de plasmavoorziening binnen Nederland, maar uiteindelijk ook binnen de EU veel meer in balans te brengen met de eigen behoefte aan plasmagebaseerde geneesmiddelen. In 2017 hebben we daarom de mogelijkheden onderzocht van een pilot-project om grootschaliger plasma in te zamenen. Schaalvergroting bij een efficiënte plasma-inzameling zou kunnen bijdragen aan het reduceren van de kosten van de inzameling. De resultaten van het onderzoek worden in 2018 verder uitgewerkt.

Alle veiligheid onder één dak

In 2017 startte Sanquin met het opzetten van een integraal veiligheidsmanagement-systeem. De bedoeling hiervan is om alle veiligheidsgebieden binnen één systeem te brengen en daar een uniforme visie, beleid en cultuur voor te ontwikkelen met als doel de veiligheid te vergroten. De betreffende gebieden zijn:

- medewerkersveiligheid
- veiligheid bezoekers
- omgevingsveiligheid
- beveiliging gebouwen en werkplekken
- fysieke veiligheid
- dataveiligheid

Belangrijke insteek voor het nieuwe systeem is dat iedereen binnen Sanquin verantwoordelijk is voor zijn eigen en andermans veiligheid, niet alleen de afdeling VAM. In 2018 wordt een 0-meting gedaan om de mate van veiligheidsbewustzijn in de organisatie te meten. Over 3 jaar, als het systeem volledig geïmplementeerd moet zijn, wordt een tweede meting verricht.

Dataveiligheid

Om de veiligheid van gegevens naar een hoger plan te tillen, heeft Sanquin per 1 januari 2017 een chief information security officer (CISO) aangesteld. De CISO heeft afgelopen jaar een dataclassificatie uitgevoerd: het in kaart brengen van alle soorten data die binnen Sanquin verwerkt worden, de manier waarop we met deze data omgaan en welke verbeteringen nodig zijn. Ook heeft hij nieuw beleid op het gebied van wachtwoorden en ID's in gang gezet. Verder is een project gestart om de controle op alle autorisatierechten inzichtelijk te maken en beter in te richten, de zogeheten Identity Access Governance.

Privacyproof

Privacy stond eveneens hoog op de agenda in 2017. De Algemene Verordening Gegevensbescherming die per mei 2018 ingaat, heeft geleid tot allerlei acties op het gebied van privacy. Allereerst is er veel tijd besteed aan het aanleggen van een register met alle verwerkingen van persoonsgegevens binnen Sanquin. Daarnaast zijn er een vrijwel nieuw privacybeleid geïntroduceerd voor de hele organisatie en een datalekprotocol. In 2017 is een tweede privacy officer aangenomen, ter versterking voor de genoemde werkzaamheden. Samen met de CISO zetten de privacy officers de reeds gestarte bewustwordings-

We hebben meer innovatie, meer lef en veranderingsgezindheid nodig.

De scheiding van divisies in afzonderlijke bv's bevordert transparantie en is financieel overzichtelijker.

campagne binnen de organisatie voort, met onder meer presentaties, een enquête, een phishing test en een instructiefolder voor alle medewerkers. Sanquin-medewerkers werden het afgelopen jaar ook getraind in het omgaan met persoonsgegevens en in 2018 zullen deze trainingen worden voortgezet. In 2018 besteden we tevens veel aandacht aan de externe communicatie over privacy rondom gegevens die Sanquin beheert, onder andere met folders en communicatie op www.sanquin.nl.

Nieuwe bv's

In navolging van de divisie Plasmaproducten, die eerder al is omgezet naar de bv Sanquin Plasma Products, heeft Sanquin per 1 januari 2017 de divisies Diagnostiek en Reagents ondergebracht in afzonderlijke besloten vennootschappen. Sanquin is actief in zowel het publieke domein (bloedbank en ons onderzoek) als het private domein (diagnostische diensten, productie van geneesmiddelen en reagentia). Deze scheiding is belangrijk, omdat het transparantie bevordert en qua financiële huishouding overzichtelijker is. Dit geldt vooral voor externe partijen waarmee de verschillende organisatieonderdelen samenwerken. Het juridisch onderscheid tussen de publieke en marktconforme activiteiten van Sanquin voorkomt dat onze wettelijke taak – de bloedvoorziening – risico loopt als het bij de marktconforme activiteiten onverhoopt tegenzit.

Sanquin is steeds zichtbaarder op social media.

Het Nationaal Screeningslaboratorium Sanquin (NSS), onderdeel van de divisie Diagnostiek, is ondergebracht bij de Divisie Research & LabServices. Het NSS test het gedoneerde bloed en is een essentieel onderdeel van de bloedvoorziening en daarmee van de uitvoering van onze wettelijke taak. Sanquin Plasma Products BV, Sanquin Reagents BV en Sanquin Diagnostiek BV vallen onder Sanquin Holding, waarvan de Stichting Sanquin voor honderd procent eigenaar is. Voor donors, patiënten en behandelaars verandert verder niets. Qua dienstverlening brengt deze herstructurering geen verandering voor onze klanten met zich mee. Ook voor de medewerkers van beide divisies zijn er geen gevolgen.

Wibv

Het ministerie van VWS heeft de Wet inzake de bloedvoorziening aangepast aan de nieuwe juridische structuur van Sanquin. De voorgestelde wijziging is in oktober 2017 ingediend bij de Tweede Kamer.

Medezeggenschap

Verder betekende de herstructurering van Sanquin dat de medezeggenschap binnen de organisatie anders ingericht moest worden. Sinds oktober 2017 heeft iedere divisie of bv zijn eigen ondernemingsraad (SPP, Bloedbank en Tissues & Cells, Concernstaf, Diagnostiek, Reagents, Research & LabServices). Alle zaken die binnen één divisie/bv spelen, komen in de desbetreffende ondernemingsraad. Gaat een onderwerp meer dan één divisie/bv aan, dan komt dit in eerste instantie in de Centrale Ondernemingsraad (COR).

Publieksonderzoek

De reputatie van Sanquin is verbeterd in de afgelopen jaren. In 2009 liet Sanquin voor het eerst onderzoeken hoe mensen in Nederland over het algemeen tegenover het bloeddonor-schap staan, hoe de bekendheid van Sanquin is en hoe effectief onze communicatie is. Dit onderzoek is de afgelopen jaren regelmatig herhaald, ook begin 2017. De uitkomst deze keer was dat de reputatie van Sanquin een stijging vertoont ten opzichte van de vorige metingen. Bij reputatiemetingen wordt gebruikgemaakt van de zogeheten TRI*M-index. Voor Nederlandse organisaties in de zorg ligt de TRI*M-index gemiddeld tussen 40 en 60. Sanquins score was 56, wat duidt op een sterke reputatie (bij de vorige meting in 2014 was dat 53).

Onder bloeddonors heeft Sanquin zelfs een erg hoge reputatie. Ten opzichte van de vorige meting is de TRI*M-score specifiek voor deze groep gestegen van 65 naar 75. Het onderzoek helpt ons om de juiste keuzes te kunnen maken voor toekomstig communicatiebeleid. De laatste jaren laten wij veel meer van ons werk zien op social media, zoals blogs, posts en videofilmjes samen met patiënten die met producten en diensten van Sanquin worden geholpen. Uit het onderzoek blijkt dat de patiëntenfilmjes zorgen voor een duidelijker maatschappelijk beeld van Sanquin.

De filmjes leggen bovendien uit dat het werk van Sanquin is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Sanquin wordt integer, betrouwbaar en deskundig gevonden. Aandachtspunten voor ons uit het onderzoek zijn onder meer de mate van transparantie en het verbeteren van de reputatie bij mensen uit de leeftijdscategorie 34 – 54 jaar oud. Deze mensen komen relatief weinig met Sanquin in contact en hebben daarom ook minder ‘gevoel’ bij de organisatie.

De Raad van Bestuur

Samenstelling

De Raad van Bestuur bestond in 2017 uit:

- drs. D.J. van den Berg (voorzitter RvB)
- prof. dr. R.A.W. van Lier (vicevoorzitter)
- dr. P. de Geus (lid)
- dr. D.C. Thijssen-Timmer (lid)

- mr. O. Dijkstra (secretaris)

Vergaderingen

De Raad van Bestuur vergadert in 2017 vijftig keer. Op verzoek van het bestuur worden leden van het managementteam en de concernstaf voor de vergaderingen uitgenodigd. Alle genomen besluiten worden in besluitenlijsten en notulen vastgelegd. Bij zijn activiteiten hanteert de Raad van Bestuur de Sanquin Corporate Governance Code en het Bestuursreglement, die spelregels en omgangsvormen omvatten voor goed bestuur, effectief toezicht en een heldere verantwoording. Sanquin legt op transparante wijze verantwoording af over haar activiteiten en maatschappelijke verantwoordelijkheden. De Raad hanteert normen voor goed bestuur en draagt zorg voor een heldere verantwoording van haar activiteiten. Bij de vaststelling van beleid houdt Sanquin, waar dit beleid de organisatie rechtstreeks aangaat, rekening met de opvattingen van donors, ziekenhuizen en andere stakeholders.

Nevenfuncties Raad van Bestuur

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste nevenfuncties opgenomen van de leden van de Raad van Bestuur van Sanquin. De nevenfuncties van de Raad van Bestuur hebben de goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig



Drs. DJ. van den Berg (1953)

Hoofdfunctie:

Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Sanquin Bloedvoorziening

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Stichting IDTM
- Lid International Advisory Board PolyU Hong Kong
- Lid International Visitor's Program Advisory Board Ministerie van Buitenlandse zaken
- Voorzitter Atlantische Commissie
- Lid van het bestuur van het Wetenschappelijk Instituut CDA
- Lid Commissie Europese Integratie van de Adviesraad Internationale Vraagstukken
- Lid van de Raad van Commissarissen van de N.V. Nederlandse Gasunie
- Lid van de Toezichthoudende Raad van het Europees Instituut voor Innovatie en Technologie (EIT)
- Lid van de Raad van Commissarissen van de FMO (Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden)
- Lid Centrale Plancommissie



Dr. P. de Geus (1957)

Hoofdfunctie:

Lid Raad van Bestuur Stichting Sanquin Bloedvoorziening

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Bestuur Plasma Industries Belgium cvba
- Lid Executive Committee van de IPFA



Prof. dr. R.A.W. van Lier (1956)

Hoofdfunctie:

Vicevoorzitter en lid van Raad van Bestuur Stichting Sanquin Bloedvoorziening

Nevenfuncties:

- Hoogleraar experimentele immunologie – UvA
- Lid Raad van Bestuur PIBe cvba te Brussel
- Lid Raad van Toezicht ETB/BISLIFE
- Bestuurslid Stichting Immunovalley
- President EFIS (European Federation of Immunological Societies)
- Member of the Council of the IUIS (International Union of Immunological Societies)
- Voorzitter wetenschappelijke adviesraad MS Research
- Voorzitter wetenschappelijke adviesraad Nationaal Reumafonds
- Lid wetenschappelijke adviesraad Nederlands Long Fonds



Mevrouw dr. D.C. Thijssen-Timmer (1975)

Hoofdfunctie:

Lid Raad van Bestuur Stichting Sanquin Bloedvoorziening

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Advies Stichting TRIP
- Lid Committee of Experts on Blood Transfusion van het EDQM (European Directorate on the Quality of Medicines) van de Raad van Europa
- Lid TS 093 Plasma Supply Management working party van het EDQM van de Raad van Europa
- Lid van de European Blood Alliance Board
- ISBT representative in ICCBBA working party CTCLAG

11. RISICO'S EN RISICOBEBEERSING

Risicoprofiel en risicobereidheid Sanquin-groep

In 2017 heeft, mede gebaseerd op veranderingen in maatschappij, markten en de juridische herstructurering, een herijking plaats-gevonden van de missie en visie van Sanquin. Deze herijking is de basis geweest voor een meer concrete invulling van het Sanquin Risicoprofiel. De Sanquin-missie kent twee belangrijke aandachtspunten:

1. **“Een beter leven voor de Patiënt”**, wat leidt tot een hoge mate van risicoaversie als het gaat om negatieve effecten op product-kwaliteit en -veiligheid en tot het zoeken naar kansen om de toegevoegde waarde van producten en productportfolio te verhogen.
2. **“Samen met De donor”**, wat als gevolg heeft dat negatieve effecten voor zowel individuele donors als voor de algemene donorpopulatie vermeden worden. Kansen die er zijn om de individuele donorervaring te verbeteren en kansen om de donorpopulatie aan te laten sluiten bij de behoefte aan bloed en bloedbestanddelen zullen gezocht en benut worden.

Natuurlijk kan Sanquin zijn missie alleen blijvend realiseren als er sprake is van een gezonde (financiële) bedrijfsvoering en duurzaam ondernemerschap. Met name op deze gebieden lopen de risicoprofielen van de verschillende delen van Sanquin uiteen. Op het hoge abstractieniveau waarop het risicoprofiel van de Sanquin-groep bedoeld is, kan gesteld worden dat bedreigingen voor de wettelijke (publieke) taken van Sanquin gemeden worden, leidend tot een conservatieve risicobereidheid op zowel bedreigingen als kansen voor de Bloedbank en een wat progressievere opstelling in de niet wettelijke (markconforme) activiteiten. Gezonde bedrijfsvoering en duurzaam ondernemerschap impliceren ook dat binnen de risicoafwegingen steeds aandacht is voor positieve en negatieve impact op mens (zowel medewerkers als

andere belanghebbenden) en milieu. Risico's voor ondersteunende activiteiten, die aan zowel publieke als marktconforme activiteiten geleverd worden, worden in lijn met bovenstaande beoordeeld en genomen dan wel gemeden. Steeds zal hierbij een toets zijn op effect op product/productportfolio, donor/donorpopulatie en bedrijfsvoering in het algemeen.

Beheersen van risico's

Om verder invulling te geven aan het omgaan met kansen en bedreigingen, verder te benoemen als risico's, die van invloed zijn op het realiseren van de missie, visie en doelstellingen, heeft Sanquin een systeem dat de organisatie ondersteunt bij het verantwoord omgaan met deze risico's.

Er zijn verschillende manieren om een dergelijk systeem op te bouwen. Sanquin heeft gekozen voor een aanpak die aansluit bij zowel de in het werkveld bekende modellen als bij de hybride organisatie die Sanquin is.

De basis van dit systeem ligt in het COSO-framework, zoals aangepast in 2017. Dit framework is met name gericht op risico's langs de strategische lijn *Missie → Visie → Doelstellingen → Realisatie van doelen*. Risicobehersing op de dagelijkse werkzaamheden is, passend bij de aard van producten en markten, ingericht om aan te sluiten bij ISO 31000 en – in de context van cGMP regelgeving – bij (o.a.) de ICH-Q9 guideline. Daar waar relevant worden productrisico's conform vigerende wet- en regelgeving gemanaged. (waaronder ISO 14971 bij medical devices, vigilantiesystemen bij Bloedbank en Plasma Products). Binnen het Sanquin-systeem is verder aandacht voor compliance- en projectrisico's, voor zover deze van invloed zijn op de strategische lijn, de dagelijkse werkzaamheden of de producten van Sanquin. Zo zijn er statuten en documenten over besluitvor-

Sanquin heeft een systeem dat de organisatie ondersteunt bij het verantwoord omgaan met risico's.

Sanquin heeft de organisatie aangepast op de sterke afname van bloedproducten in ziekenhuizen.

mingsprocedures en bevoegdheden, ook voor projecten. In de 'accounting manual' staat een handleiding voor de inrichting van de financiële verslaglegging. Ook het cash- en valutamanagement (treasurybeleid) is vastgelegd.

De organisatie kent verschillende gedragsregels, zoals een tekenbevoegdheidsbeleid, een gedragscode voor medewerkers, een klokkenluidersregeling. Daarin zijn onder andere voorschriften opgenomen ten aanzien van respectvol omgaan met collega's, ethiek, omkoping/corruptie en het gebruik van drank en drugs. Sanquin hanteert de gedragscode van de FEDERA voor het nader gebruik van lichaamsmateriaal ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek. Als een gedragsregel wordt overtreden, worden maatregelen genomen. In 2017 zijn geen gevallen van omkoping of corruptie geconstateerd. Er worden regelmatig risico-inventarisaties en evaluaties in het kader van het arbo- en milieubeleid gehouden en er zijn verzekeringen afgesloten op het gebied van productaansprakelijkheid en andere bedrijfsrisico's.

Het kwaliteitsbeleid is vastgelegd, en er zijn Standing Operating Procedures en voorzieningen ter beveiliging van de ICT-infrastructuur en back-upvoorzieningen in geval van technische storingen.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting en het onderhoud van het Risico-management Systeem. De praktische uitvoering hiervan is belegd bij de afdeling GRC (Governance, Risk en Compliance).

Ontwikkeling risico's in 2017

Veranderende behoeften aan bloedproducten

Het gebruik van bloedproducten in ziekenhuizen is de afgelopen jaren sterk afgenomen. Sanquin heeft de organisatie daar op aangepast en blijft dat doen als dat nodig is. De vraag naar producten van Sanquin Plasma Products daarentegen is gestaag groeiend. Ook produceert Sanquin Plasma Products medicijnen op basis van contract manufacturing voor een internationaal farmaceutisch bedrijf. Om de stijgende vraag te kunnen bijhouden, zal de productie geïntensiveerd moeten worden. Stijgende druk op productie vereist goede borging van de bedrijfszekerheid van de hele productieketen.

ICT

Sanquin heeft een verscheidenheid aan ICT-systemen (hardware, software, computernetwerken en datacommunicatie). De ICT-infrastructuur is ontworpen om de organisatie op een effectieve, betrouwbare en veilige manier te ondersteunen. De continuïteit van de bedrijfsprocessen is in hoge mate afhankelijk van de goede werking van de ICT-systemen. Voor ICT-systemen die kritische operationele processen ondersteunen, zijn alternatieve procedures ontwikkeld om de continuïteit te borgen in het geval van technische storingen. De noodprocedures worden van tijd tot tijd in de praktijk getest. De in 2016 ingezette centralisatie van het beheer van alle applicaties bij een meer professioneel ingerichte ICT-afdeling is in 2017 voortgezet met speciale aandacht voor dataintegriteit en de voorbereiding op de aangescherpte privacy wetgeving zoals die in 2018 van kracht wordt.

Verlofstuwmeren

Medewerkers die lang bij Sanquin werken hebben vanuit het verleden verworven rechten met betrekking tot de opbouw van verlof. In 2016 is per bedrijfsafdeling een plan gemaakt, dat elk kwartaal wordt gemonitord, om de stijging van de verlofstuwmeren te beperken. Dit is in 2017 voortgezet. Ook zijn in de nieuwe cao afspraken gemaakt om de verlofstuwmeren verder af te kunnen bouwen.

Belastingen

In het kader van de juridische herstructurering van Sanquin zijn in 2016 afspraken gemaakt met de Belastingdienst over de reikwijdte en de wijze waarop de belasting over de toegevoegde waarde (btw) en de vennootschapsbelasting (vpb) worden toegepast bij Sanquin. Hiermee is een einde gekomen aan de onzekerheid ten aanzien van de fiscale positie van Sanquin. Voor de btw vormt de Sanquin-groep in Nederland – met uitzondering van Euroclone – een fiscale eenheid, wat inhoudt dat over interne leveringen binnen Sanquin geen btw hoeft te worden gerekend. Voor de vennootschapsbelasting geldt dat de publieke activiteiten vrijgesteld zijn vanaf 2017. De private activiteiten van de Holding-groep zijn via een fiscale eenheid wel onderworpen aan het regime van de vennootschapsbelasting.

VPB aangiften en BTW afrekeningen op basis van deze nieuwe afspraken zijn nog wel onderhevig aan controle en goedkeuring door de Belastingdienst zodat nog geen 100% zekerheid bestaat dat de afspraken door ons juist zijn geïnterpreteerd en verwerkt.

Financiële instrumenten

De Raad van Bestuur heeft beleid vastgesteld op grond waarvan de concernstafafdeling Finance & Control het beheer van financiële risico's uitvoert. Zo wordt de inkoop waar mogelijk gecentraliseerd en worden zowel voor de verkoop als voor de inkoop zoveel mogelijk langdurige prijsafspraken in euro's gemaakt. De omvang van de financiële risico's waaraan Sanquin in de dagelijkse bedrijfsvoering onderhevig is, zoals rente-, krediet- en liquiditeitsrisico's, zijn echter beperkt en Sanquin maakt dan ook geen gebruik van tot haar beschikking staande financiële instrumenten.

De financiële positie van Sanquin in termen van solvabiliteit en liquiditeit is gezond en verder versterkt in 2017. Ook voldoen wij aan de financieringsconvenanten van de bank. Door tegenvallers in de kwaliteit van de operationele processen is het mogelijk dat productie en dus verkoop van producten vertraagt of gedeeltelijk stilvalt. Hierdoor kan de financiële positie van Sanquin worden aangetast. Dit risico wordt verkleind door het nauwkeurig naleven van de richtlijnen en procedures, waarbij veel aandacht wordt besteed aan de vereiste training van mensen en bedrijfscultuur om compliance met regelgeving te bevorderen. Stichting Sanquin Bloedvoorziening houdt een eigen vermogen aan dat nodig is voor borging van de continuïteit van de bloedvoorziening.

Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van Sanquin is schriftelijk vastgesteld en vormt de basis voor decentraal, passend bij product en markt ingerichte kwaliteitssystemen. De verschillende bedrijfsonderdelen worden frequent geïnspecteerd door de voor deze producten en markten relevante en/of verantwoordelijke nationale en internationale toezichthouders.

Interne audits

Periodiek worden interne audits uitgevoerd. Deze audits maken, naast rapportages vanuit de organisatie in de planning- en control-cyclus, deel uit van de bewaking op de risico- en compliance managementsystemen.

De financiële positie van Sanquin in termen van solvabiliteit en liquiditeit is gezond en verder versterkt in 2017. Ook voldoen wij aan de financieringsconvenanten van de bank.

12. FINANCIËLE RESULTATEN

De nettowinst van de Sanquin-groep daalt in 2017 met € -3,4 miljoen ten opzichte van 2016. Dit wordt veroorzaakt door lagere opbrengsten € -6,8 miljoen en hogere personeelskosten € +8,5 miljoen deels gecompenseerd door lagere kosten van grond- en hulstoffen € -2,8 miljoen, lagere afschrijvingen € -2,9 miljoen, lagere overige bedrijfskosten € -1,0 miljoen en lagere financiële baten en lasten € -1,3 miljoen. Als gevolg van een lager resultaat zijn de belastingen € -3,5 miljoen lager.

De opbrengsten zijn € -6,8 miljoen lager dan vorig jaar. Hogere productomzet in 2017 van € +44,5 miljoen wordt gecompenseerd door lagere overige bedrijfsopbrengsten € -38,5 miljoen en een lagere kostendekking die voortkomt uit de productie € -12,9 miljoen.

De productomzet is vooral gestegen door groei van de contract manufacturing activiteiten van Plasmaproducten. De omzet van de Bloedbank stijgt met € +1,7 miljoen door het invoeren van de test op Hepatitis E. De omzet van Reagents groeit met 8%, € +1,1 miljoen.

De lagere overige bedrijfsopbrengsten worden veroorzaakt door de eenmalige vrijval met betrekking tot de aankoop van grondstoffen die in 2016 is verantwoord en door een lagere bijdrage van CMO-partners aan compliancekosten. Dit is het gevolg van een aanpassing in de gemaakte afspraken hieromtrent.

De inkoopkosten zijn € -2,8 miljoen lager dan vorig jaar. Dit komt door een lagere dotatie van de voorraadvoorzieningen, deels gecompenseerd door een stijging van inkoopkosten als gevolg van hogere omzetten.

De personeelskosten stijgen met € +8,5 miljoen ten opzichte van 2016 door cao-stijgingen met meer personeelsleden.

De overige bedrijfskosten zijn € -1,0 miljoen lager dan vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door lagere advieskosten en lagere kosten voor externe dienstverlening.

Het bedrijfsresultaat is met € 14,7 miljoen € -8,6 miljoen lager dan vorig jaar. Dit komt vooral door lagere overige bedrijfsopbrengsten en hogere personeelskosten.

De nettowinst over 2017 daalt naar € 10,8 miljoen positief (2016: € 14,2 miljoen)(zie tabel 1).

De verwachting die vorig jaar werd afgegeven in het jaarverslag is dat de winstgevendheid onder druk zou blijven staan als gevolg van verdere noodzakelijke investeringen in de kwaliteitsorganisatie om de productie FDA-compliant te maken. Deze verwachting is gerealiseerd in 2017. Ook in 2017 zijn forse uitgaven gedaan ten behoeve van kwaliteitsmaatregelen.

Belangrijke financiële ontwikkelingen in 2017

Opbrengsten

De totale opbrengsten dalen in 2017 met € -6,8 miljoen naar € 470,1 miljoen (2016: € 476,9 miljoen). De productomzet is met € +44,5 miljoen gestegen (van € 388,7 miljoen in 2016 naar € 433,2 miljoen in 2017) (zie tabel 2). De groei wordt vooral verklaard door de groei van de contract manufacturing activiteiten van Plasmaproducten.

De omzet van de Bloedbank stijgt met € +1,7 miljoen. De afzet van kort houdbare bloedproducten aan ziekenhuizen daalt, maar dit wordt deels gecompenseerd door extra omzet als gevolg van het invoeren van de test op Hepatitis E per 1 juli 2017.

Tabel 1: In verkorte vorm ziet de winst-en-verliesrekening er als volgt uit:

(x € miljoen)	2017	2016	Mutatie	
	€	€	€	%
Opbrengsten	470,1	476,9	-6,8	-1,4%
Kosten van grond- en hulpstoffen	-96,3	-99,1	2,8	-2,9%
Personeelskosten	-200,7	-192,2	-8,5	4,4%
Overige bedrijfskosten	-129,6	-130,6	1,0	-0,7%
Afschrijvingen	-28,8	-31,7	2,9	-9,2%
Totaal kosten	-455,4	-453,6	-1,8	0,4%
Bedrijfsresultaat	14,7	23,3	-8,6	-37,0%
Financiële baten en lasten	-0,9	-2,2	1,3	-59,1%
Belastingen	-3,0	-6,5	3,5	-54,1%
Resultaat deelnemingen	-	-0,4	0,4	100,0%
Nettowinst	10,8	14,2	-3,4	-23,9%

Tabel 2: De productomzet kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € miljoen)	2017	2016	Mutatie	
	€	€	€	%
Per product				
Omzet Bloedbank	125,8	124,1	1,7	1%
Omzet Plasmaproducten	264,2	221,9	42,3	19%
Omzet Diagnostiek	21,2	21,2	0,0	0%
Omzet Reagents	15,2	14,1	1,1	8%
Omzet Research	6,1	6,1	0,0	0%
Omzet Overige activiteiten	0,7	1,3	-0,6	-48%
Totaal	433,2	388,7		

De omzet van Diagnostiek blijft stabiel. De omzet van Reagents stijgt met € +1,1 miljoen vooral als gevolg van samenwerking met nieuwe partners en klanten. De omzet bij Research is stabiel.

De overige bedrijfsopbrengsten dalen met € -38,5 miljoen. Hierin begrepen de doorbelastingen voor het Compliance Enhancement Program, overige opbrengsten uit onder andere royalties en subsidiebijdragen en eenmalige buitengewone opbrengsten. In 2016 is een grote eenmalige buitengewone opbrengst verantwoord van € 8,4 miljoen die betrekking had op vrijval van een kortlopende schuldpositie met betrekking tot de aankoop

van grondstoffen. De doorbelastingen voor het Compliance Enhancement Program zijn in 2017 € -25,0 miljoen gedaald tot € 4,4 miljoen.

Kosten

De totale kosten stijgen in 2017 met € +1,8 miljoen naar € 455,4 miljoen (2016: € 453,6 miljoen).

De inkoopkosten zijn € -2,8 miljoen lager dan vorig jaar. Dit komt door een lagere dotatie van de voorraadvoorzieningen, deels gecompenseerd door een stijging van inkoopkosten als gevolg van hogere omzetten.

Alle opbrengsten en kosten leiden ertoe dat de nettowinst over het boekjaar 2017 € 10,8 miljoen bedraagt.

De personeelskosten stijgen met € +8,5 miljoen. Dit komt door stijging van het gemiddeld aantal werknemers met +95 en door cao-stijgingen. Het aantal werknemers bij Diagnostiek is afgenomen en het aantal werknemers bij Sanquin Plasma Products BV, Research en Plasma Industries Belgium CVBA zijn toegenomen.

De overige bedrijfskosten dalen met € -1,0 miljoen. Hogere overige personeelskosten worden gecompenseerd door lagere transportkosten en lagere algemene kosten. De overige personeelskosten stijgen doordat

in 2017 minder WBSO-subsidies zijn opgenomen, die in het kader van speur- en ontwikkelingswerk als bijdrage voor diverse researchprojecten zijn ontvangen. De algemene kosten dalen door lagere advieskosten en lagere kosten voor externe dienstverlening.

De afschrijvingen dalen met € -2,9 miljoen ten opzichte van 2016.

Netto winst

Het bedrijfsresultaat verslechtert, door de daling van de opbrengsten met € -6,8 miljoen en stijging van de kosten met € +1,8 miljoen, naar € 14,7 miljoen (2016: € 23,3 miljoen).

De financiële lasten, inclusief het resultaat deelnemingen, van totaal € -0,9 miljoen zijn € 1,3 miljoen lager dan in 2016 doordat in 2016 de boete op de afkoop van een lening is verantwoord.

In 2017 is een belastinglast verantwoord van € 3,0 miljoen. Deze last is berekend over de Nederlandse belastingplichtige onderdelen van Sanquin. PIBe in België heeft een negatief resultaat voor belastingen, waarvoor voorzichtigheidshalve geen belastingvordering is opgenomen.

Alle benoemde opbrengsten en kosten leiden ertoe dat de nettowinst over het boekjaar 2017 € 10,8 miljoen bedraagt (2016: € 14,2 miljoen) (zie tabel 1).

Tabel 3: De balans van Sanquin ziet er in verkorte vorm als volgt uit:

(x € miljoen)	2017	2016
	€	€
Vaste activa	165,0	175,0
Voorraden	160,3	152,2
Vorderingen	80,9	94,8
Liquide middelen	58,3	58,2
Totaal activa	464,5	480,2
Voorzieningen	9,3	8,7
Langlopende schulden	14,3	42,5
Kortlopende schulden	109,9	108,8
Groepsvermogen	331,1	320,2
Totaal passiva	464,5	480,2

Het balanstotaal komt uit op € 464,5 miljoen en daalt daardoor met 3,3% ten opzichte van 2016 (€ 480,2 miljoen) (zie tabel 3).

Het totale werkkapitaal bedraagt € 189,7 miljoen (2016: € 196,4 miljoen). Binnen het werkkapitaal laten de voorraden stijging zien van € +8,1 miljoen (+5,3%). De vorderingen laten een daling zien van € -13,9 miljoen. De kortlopende schulden laten een stijging zien van € +1,1 miljoen.

De liquide middelen zijn met € 58,3 miljoen op het zelfde niveau als in 2016. In relatie tot de opbrengsten bedraagt het werkkapitaal (exclusief liquide middelen) 27,9% (2016: 29,0%).

Het werkzaam vermogen (*capital employed*) is met € 359,2 miljoen € -17,7 miljoen lager dan in 2016 (€ 376,9 miljoen) door lagere vaste activa en lagere vorderingen.

Het rendement op het werkzaam vermogen per ultimo boekjaar, gebaseerd op het bedrijfsresultaat, komt uit op 4,1% (2016: 6,2%). De daling wordt vooral veroorzaakt doordat in 2016 een eenmalige bate is gerealiseerd.

Het totale eigen vermogen per ultimo boe-jaar bedraagt € 331,1 miljoen (2016: € 320,2 miljoen).

De solvabiliteit per ultimo boekjaar komt uit op 71,3% (2016: 66,7%). Met deze ratio wordt ruimschoots voldaan aan de solvabiliteits-eisen van de bank.

De nettokasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 21,9 miljoen (2016: € 47,1 miljoen). De daling van € -25,2 miljoen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een lagere nettowinst € -3,4 miljoen, lagere afschrijvingen en mutatie voorzieningen € -3,2 miljoen en een lager werkkapitaal € -12,9 miljoen. De nettokasstroom bedraagt € +0,1 miljoen (2016: € +25,5 miljoen). Kastroom uit operationele activiteiten is ongeveer gelijk aan kasstroom uit investeringen en financieringsactiviteiten.

Het kasstroomoverzicht van Sanquin ziet er in verkorte vorm als volgt uit:

	2017	2016
	€	€
(x € miljoen)		
Bedrijfsresultaat	14,7	23,3
Afschrijvingen en mutatie voorzieningen	29,1	32,3
Mutaties in werkkapitaal (voorraden, vorderingen en kortlopende schulden)	-12,2	0,6
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	31,6	56,2
Overige operationele mutaties	-9,7	-9,1
Kasstroom uit operationele activiteiten	21,9	47,1
Kasstroom uit investeringen materiële vaste activa	-18,9	-8,9
Kasstroom uit investeringen financiële vaste activa	0,4	0,4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3,3	-13,1
Nettokasstroom	0,1	25,5

13. VOORUITZICHTEN 2018

2018 is het jaar waarin Sanquin 20 jaar bestaat en een doorontwikkeling gaat maken als duurzame organisatie met een maatschappelijke bedrijfsvoering. Sanquin bereidt zich voor op de wens van morgen. Vernieuwend (onze innovaties), Verbindend (onze rol in de samenleving, die we vervullen met duizenden donors) en Verantwoordelijk (onze wettelijke taak, die we transparant en optimaal uitvoeren) zijn de pijlers waarop de nieuwe strategie van Sanquin in 2018 gebouwd wordt.

Beheersbaarheid van de zorgkosten

Mede dankzij een groeiend kennisniveau en samenwerking tussen Sanquin en het professionele werkveld (waaronder alle Nederlandse ziekenhuizen) zien we in 2018 – net als de jaren ervoor – de behoefte aan volbloed in Nederland afnemen (-2% per jaar). Sanquin verwacht de relaties met de ziekenhuizen en andere professionele stakeholders verder te optimaliseren, ten behoeve van de patiënt en de samenleving.

De beheersbaarheid van de zorgkosten in Nederland is onveranderd een maatschappelijk onderwerp waar Sanquin ook in 2018 een bijdrage aan levert. Dankzij onze wetenschappelijke onderzoeken, synergie van de verschillende divisies en een sterke samenwerking met ketenpartners zal Sanquin ook in 2018 een positieve inbreng hebben ten aanzien van een verdere efficiëncyslag van de bloedvoorzieningsketen in Nederland. Dat resulteert op dit moment in aanzienlijk minder bloedtransfusies in Nederland (-40%) ten opzichte van andere Europese landen.

Onderzoek

De focus van Sanquin Research zal zich in 2018 blijven richten op top-academische research en meer dan ooit in het teken staan van R&D-ontwikkelingen ten behoeve van de interne klantwens (de Sanquin-divisies en hun producten en diensten). Gestructureerde aandacht voor Europa blijft hoog op de agenda staan.

In de herijking van de strategie van Sanquin is de focus van Research erop gericht om haar activiteiten op de langere termijn ‘relevant en betaalbaar’ te houden voor Sanquin. Daarmee is een (her)evaluatie van de *medical needs* nodig, optimalisering van de bedrijfsprocessen van Sanquin Research en de bijbehorende keuze van financieringsvormen en/of bronnen.

Innovatie

Innovatie is een belangrijk strategisch thema van Sanquin in 2018 en voor de komende tien jaar. Nieuwe producten en diensten komen op, bestaande producten en diensten verdwijnen, wat ook geldt voor Sanquin met haar geneesmiddelen, bloedproducten en diagnostische testen.

De in 2017 opgerichte Sanquin-bv Sanquininnovate zal in 2018 een bijdrage leveren aan een efficiënt financieel en projectbeheer van ontwikkelingsprojecten die binnen Sanquin Research worden uitgevoerd, met focus op de bescherming en de valorisatie van kennis/IP. Ideeën voor nieuwe producten en diensten kunnen hiermee sneller worden geïdentificeerd en worden ontwikkeld. Door de focus op bedrijfsmatige ontwikkeling van product-ideeën komen concrete oplossingen voor patiënten sneller beschikbaar.

Producten kunnen in partnerships met andere partijen ontwikkeld worden om financiering, kennis en capaciteit van gespecialiseerde partijen toegankelijk te maken voor Sanquin.

Sanquinnovate zal hiertoe ook kunnen deelnemen in spin-out bedrijven die producten ontwikkelen en naar de markt brengen.

SPP

Terwijl de vraag naar volbloed daalt, stijgt de vraag naar plasmageneesmiddelen (immunoglobulines, jaarlijks +7%) door een betere diagnostisering, meer onderzoek en een bredere toepasbaarheid van de plasmageneesmiddelen. Dit is een wereldwijde ontwikkeling, die naar verwachting blijft aanhouden.

Om aan die vraag te kunnen blijven voldoen staat 2018 voor SPP in het teken van schaalvergroting en (daarmee samenhangend) efficiencyverbetering. Randvoorwaarde hierbij is het vergroten van de beschikbare hoeveelheid plasma. SPP is in gesprek met verschillende aanbieders van plasma in Europa over het vastleggen van 'plasmaleveranties' voor SPP, en de daarbij behorende kwaliteitseisen. Tevens start een pilot in 2018 met de Bloedbank voor een *dedicated* plasmacollectiecentrum in Nederland, waarbij de mogelijke schaalvoordelen van zo'n centrum kwantitatief zullen worden geanalyseerd.

Bloedbank

Huidige en nieuwe donors vragen een andere manier van benadering dan de donor van vijf jaar geleden. Sanquin Bloedbank werkt als antwoord op deze actuele vraag aan een digitaliseringsslag, waarbij de donor via diverse kanalen zelf aan het stuur zit om afspraken te maken en wijzigingen door te geven en zich onderdeel voelt van de donorcommunity.

Het besturingsmodel van de Bloedbank wordt in 2018 tegen het licht gehouden waarbij doelgerichter gestuurd zal worden op de KPI's en het functioneren van de ketenprocessen. De Bloedbank blijft innoveren op het gebied van product-, proces- en diensteninnovatie en zal in 2018 starten met het mechaniseren van een deel van het bewerkingsproces. Er wordt gestreefd naar duidelijke en transparante prijzen, waarbij de klant duidelijkheid heeft over de opbouw van de kosten van een product. Sanquin ziet dat het aantal donors in Nederland jaarlijks afneemt en zal in 2018 naar verwachting het besluit nemen om de donorleeftijd van donors te verruimen van 70 naar 80 jaar. Dit zorgt naar verwachting voor een positief effect op de donorpopulatie.

De donor van nu vraagt om een andere manier van benadering dan de donor van vijf jaar geleden. Daarom werkt Sanquin Bloedbank aan een digitaliseringsslag.

Synergie

Sterke troef van Sanquin is en blijft dat we binnen onze organisatie diagnostische kennis, wetenschappelijke kennis en kennis van reagentia bij elkaar brengen. De samenwerking van Sanquin Research, Sanquin Diagnostiek en Sanquin Reagents heeft zijn inbreng op diverse marktsegmenten en producten en diensten die wij leveren. Biologics, MAT-test en immunomonitoring zijn voorbeelden van de verdere optimalisatie van de synergie van Sanquin. Dankzij de één-loketfunctie voor klanten verwacht Sanquin naast synergie ook mogelijkheden tot verdere kruisbestuiving, wat naar verwachting gaat leiden tot een omzetgroei.

Reagents en Diagnostiek

Reagents is het organisatieonderdeel binnen Sanquin dat het snelst groeit. Naar verwachting zal de groei de komende jaren doorzetten. Reagents ontvangt steeds meer bestellingen voor tests en het aantal klanten neemt toe. In 2016 introduceerde Sanquin een nieuwe test om pyrogenen (koortsverwekkende bestanddelen van bacteriën) aan te kunnen tonen in farmaceutische producten (MAT-test). Sanquin Diagnostiek voerde de tests al in opdracht van derden uit. In 2017 heeft Reagents in samenwerking met Sanquin Diagnostiek en Research de tests ook beschikbaar gesteld voor verkoop aan derden om zelf uit te voeren. Er is veel belangstelling voor deze

MAT-test. Sanquin Reagents verwacht hier in 2018 een sterke groei. Datzelfde geldt voor de vraag naar de verbeterde versie van de C24 - volautomatische bloedgroepmachine - met de bijbehorende reagentia.

De markt waarin Sanquin Diagnostiek B.V. opereert (patiënten diagnostiek) is sterk in beweging en deze markt laat een beperkte groei zien. In deze markt zie je ook een verschuiving naar moleculaire en genetische diagnostiek. Sanquin Diagnostiek ziet een duidelijke groei in de farma- en biotechmarkt en richt haar activiteiten op het verkrijgen van een sterke positie in dit segment.

Personeel

Sanquin zet sterk in op duurzame inzetbaarheid van alle generaties. Hierbij is de ontwikkeling van medewerkers, het aantrekken van nieuw personeel en de verdere uitbouw van het leiderschapsprogramma van groot belang. De in 2017 opgerichte Sanquin Academy zal in 2018 verder vorm krijgen en een belangrijke pijler zijn om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen.

Verbinding is een belangrijk thema binnen een organisatie met meer dan 50 fysieke locaties. Digitalisering is een middel om die verbinding in 2018 meer te faciliteren. Om het personeel moderner en efficiënter te kunnen laten werken, worden er grote digitale projecten uitgerold in 2018, die het werken en samenwerken binnen Sanquin makkelijker en laagdrempeliger gaan maken.

Sanquin gaat in 2018 verder met het strategisch huisvestingsplan dat ertoe moet leiden dat Sanquin een moderne balans vindt tussen de eisen van de moderne medewerker, onze mvo-waarden en ons strategisch personeelsbeleid.

Reagents ontvangt steeds meer bestellingen voor tests en het aantal klanten neemt toe.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat in 2017 uit:

- prof. dr. F.C. Breedveld (voorzitter)
- mw. drs. K. Bergstein (vicevoorzitter en voorzitter auditcommissie)
- M.J.W. Bontje (voorzitter kwaliteitscommissie)
- prof. dr. C.G. Figdor
- ir. A.K. Lahr (lid auditcommissie)
- drs. D. de Vreeze (lid kwaliteitscommissie)

- mr. O. Dijkstra (secretaris)

Governance

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Sanquin. Tevens adviseert de Raad over de strategie en de activiteiten van Sanquin en beslist door goedkeuring over belangrijke voorstellen van de Raad van Bestuur. Bij zijn activiteiten hanteert de Raad de Sanquin Corporate Governance Code die spelregels en omgangsvormen omvat voor goed bestuur, effectief toezicht en een heldere verantwoording. De Raad is zo samengesteld, dat aan de statutaire eisen van deskundigheid en ervaring wordt voldaan. In 2016 heeft de Raad besloten uit te breiden om haar deskundigheid op het vlak van de (farmaceutische) industrie te versterken. Daarnaast is in 2017 gestart met een kwaliteitscommissie die de voortgang op kwaliteitsthema's bespreekt en monitort.

Vergaderingen

De Raad vergaderde in 2017 negen keer, waarvan vier regulier geplande vergaderingen. Er werd extra vergaderd over strategische dossiers. Tevens werd extra aandacht besteed aan de cultuurprogramma's die lopen bij Sanquin Plasma Products. Daarnaast onderhielden leden van de Raad individuele contacten met bestuursleden en medewerkers van Sanquin.

Op 15 november 2017 sprak de vicevoorzitter van de Raad met de Medezeggenschapsraad van Sanquin over de algemene gang van zaken in de organisatie.

In aanwezigheid van de externe accountant werden financiële rapportages, het jaarverslag 2016, de jaarrekening 2016 en het verslag van de accountant besproken en goedgekeurd. De Raad keurde het beleidsplan, de begroting voor 2018 en het Middellange Termijn Plan goed.

De auditcommissie, bestaande uit de leden Bergstein en Lahr, die toezicht houdt op de werking van de financiële informatieversterving, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en opvolging van aanbevelingen van de externe accountant, vergaderde in 2017 vier keer. De audit commissie heeft extra aandacht gevraagd voor het versneld beschikbaar komen van financiële informatie en was verheugd dat hierop goede voortgang is gemaakt. Daarnaast is extra aandacht besteedt aan de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming en IT risico's binnen Sanquin.

De nieuw geïnstalleerde kwaliteitscommissie, bestaande uit de leden Bontje en De Vreeze, die toezicht houdt op de werking van de interne kwaliteitsverbeteringen, vergaderde in 2017 één keer. De kwaliteitsrapportages zijn besproken samen met de Concernstaf Kwaliteitsfunctionaris.

Samenstelling

Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van de Raden van Bestuur en Toezicht wordt ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voorzover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. De Raad onderschrijft de doelstelling om op termijn naar 30% diversiteit te komen.

De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit zes leden, waarvan vijf mannelijke leden en één vrouwelijk lid. In 2017 heeft de Raad besloten drie leden voor een tweede termijn te benoemen zonder vacature te stellen. De reden hiervoor is dat voor de strategische dossiers de huidige deskundigheid van de Raad van belang is. Qua diversiteit is de Raad zeer divers. Een goede mix tussen privaat en publieke achtergrond maakt dat er goede aansluiting is met het hybride karakter van Sanquin. In 2018 zal de voorzitter van de RvT aftreden, hij is niet herbenoembaar. Tevens wordt een rooster van aftreden opgesteld, waarbij in een spreiding van aftreden is voorzien zodat niet meerdere leden tegelijk in één jaar zullen aftreden. De Raad van Toezicht zal in 2018 op zoek gaan naar een nieuwe voorzitter omdat de tweede termijn van de huidige voorzitter afloopt.

Per 31 december 2016 is mw. Daphne Thijssen benoemd als lid Raad van Bestuur en directeur Sanquin Bloedbank. Alhoewel niet voldaan wordt aan het criterium van 30%, is de Raad verheugd dat met deze een stap in de goede richting gemaakt is en de verdeling nagenoeg op het gewenste niveau is. Om in de toekomst te komen tot een evenwichtige(re) verdeling zal, zodra er weer een vacature ontstaat, bij gelijke geschiktheid van kandidaten de voorkeur uitgaan naar een vrouw.

Actualiteiten

De Raad van Toezicht besteedde in het verslagjaar uitgebreid aandacht aan de volgende onderwerpen:

Financiën

De financiële performance van alle entiteiten die vallen onder de Stichting Sanquin Bloedvoorziening zijn uitvoerig besproken. Tevens werd de begroting en strategische ontwikkelingen bij Plasma Industries Belgium besproken, waarbij de Raad instemde met een herkapitalisatie van deze dochtervennootschap. Naast aandacht voor kosten en liquiditeiten is ook aandacht gegeven aan de risico's die samenhangen met grote contracten. De ontwikkeling van omzet en productie wordt nauwlettend gevolgd alsmede aandacht voor de voorraad positie. Tot slot is uitvoerig stilgestaan bij de noodzaak om te investeren in IT en een aantal andere staven teneinde de kwaliteit te verbeteren.

Strategie

De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over de verwachte marktontwikkelingen van plasmageneesmiddelen en de mogelijke impact op de productiecapaciteit bij Sanquin Plasma Products in Amsterdam en haar dochtervennootschap Plasma Industries Belgium. De ontstane afhankelijkheid van een grote klant (als gevolg van consolidatie in de farmaceutische markt) was hierbij een belangrijk gespreksonderwerp.

Structuurwijziging

In het kader van risicoscheiding liet de Raad zich meerdere malen informeren over de implementatie van de nieuwe juridische structuur van Sanquin en de gesprekken daarover met het ministerie van VWS. Hoewel het hybride karakter van Sanquin voordelen biedt op het vlak van kennisdeling is het zaak om risico's zorgvuldig te scheiden. Per 1 januari 2017 zijn de divisies Diagnostiek en Reagents naar Sanquin Diagnostiek B.V., respectievelijk Sanquin Reagents B.V. afgesplitst en is het private vastgoed van de Stichting naar Sanquin Holding B.V. overgegaan. De Raad stemde in met aanpassing van de statuten van alle rechtspersonen binnen de Sanquin-groep, waarmee een uniforme inrichting van de governance werd gerealiseerd.

Medezeggenschap

De Raad heeft meerdere malen de voorstellen met betrekking tot de inrichting van een optimale medezeggenschap-structuur besproken die aansluiten bij de nieuwe juridische structuur van Sanquin.

Oprichting Innovatie BV

De Raad is akkoord gegaan met de oprichting van Sanquin Innovatie B.V. Deze dochtervennootschap zal zich – in samenwerking met de andere onderdelen van de Sanquin-groep – richten op verdere productontwikkeling en business development.

Food and Drug Administration (FDA)

De Raad liet zich informeren over de voortgang van het Compliance Enhancement Program en de voorbereidingen voor de komende reguliere inspectie van de FDA

Kwaliteit

De nieuw geïnstalleerde kwaliteitscommissie heeft aan de Raad gerapporteerd over de status van de kwaliteitssystemen binnen Sanquin en de roadmaps tot continue verbetering.

Herbenoeming leden Raad van Toezicht

De eerste zittingstermijn van de heren Bontje en Figdor liep af per 1 juni 2017 en die van de heer Lahr op 1 juli 2017. De leden van de Raad van Toezicht zijn eenmaal herbenoembaar voor een termijn van vier jaar. Allen hebben aangegeven zich beschikbaar te stellen voor een tweede zittings-termijn. De Raad besloot alle drie de heren te herbenoemen.

Evaluatie

De Raad van Toezicht heeft zijn eigen functioneren geëvalueerd en geconstateerd dat zijn leden voldoende onafhankelijk zijn. De besluitvormingsprocedure in de Raad van Toezicht is zo vormgegeven dat belangenverstrengeling wordt vermeden. De grote betrokkenheid en inzet van donors maken ook in 2017 de kwaliteit, veiligheid en beschikbaarheid van bloedproducten mogelijk. De Raad van Toezicht is hen en alle medewerkers van Sanquin buitengewoon erkentelijk voor hun inzet in 2017 en de wijze waarop zij gezamenlijk de doelstellingen van Sanquin hebben gerealiseerd.

Amsterdam, mei 2018
Raad van Toezicht



Prof. dr. F.C. Breedveld (1950)

Voorzitter RvT vanaf juli 2013, benoemd in september 2010, aftredend in september 2018, niet herbenoembaar.

Hoofdfunctie:

Geen

Nevenfuncties:

- Voorzitter Medical Delta
- Voorzitter RvT Nij Smellinghe ziekenhuis
- Voorzitter RvT Ipse de Bruggen (zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten) (tot 1 juli 2017)
- Voorzitter bestuur Xenia (jeugdhospice)
- Lid Raad van Toezicht Spaarne Gasthuis
- Lid Raad van Toezicht Dutch Primate Centre
- Lid bestuur Bontiusstichting



Mw. drs. K.T.V. Bergstein, MBA (1967)

Vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie. Benoemd per 1 september 2012, aftredend per 1 september 2020, niet herbenoembaar.

Hoofdfunctie:

Lid Raad van Bestuur ASR Nederland N.V.

Nevenfuncties:

Lid Raad van Toezicht Universiteit Utrecht



M.J.W. Bontje (1954)

Vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie. Benoemd per 1 juni 2013, aftredend per 1 juni 2021, niet herbenoembaar.

Hoofdfunctie:

Eigenaar Bontje Advies en Management

Nevenfuncties:

- Voorzitter InEen
- Voorzitter Raad van Toezicht Breburg
- Voorzitter Raad van Toezicht Rivas
- Voorzitter Raad van Toezicht Oogheelkundig Medisch Centrum Zaandam
- Lid Raad van Commissarissen Excen
- Bestuurslid St. Wie Beter Eet Wordt Sneller Beter
- Voorzitter St. Pand Hospice Nieuwegein



Prof. dr. C.G. Figdor (1953)

Lid RvT. Benoemd per 1 juni 2013, aftredend per 1 juni 2021, niet herbenoembaar.

Hoofdfunctie:

Hoogleraar Immunologie Radboud Universitair Medisch Centrum Nijmegen

Nevenfuncties:

- Lid Gezondheidsraad
- Lid Wetenschappelijke Raad Kika
- Lid Advisory Board NKI
- Initiator of "Wetenschapsknooppunt Radboud Universiteit"
- Group leader Onco Institute



Ir. A.K. Lahr (1968)

Vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie. Benoemd per 1 juli 2013, aftredend per 1 juli 2021, niet herbenoembaar.

Hoofdfunctie:

CEO van Kiadis Pharma

Nevenfuncties:

Geen



Drs. D. de Vreeze (1967)

Vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie. Benoemd per 13 oktober 2016, aftredend per 13 oktober 2020, herbenoembaar

Hoofdfunctie:

Lid Raad van Bestuur Koninklijke DSM N.V.

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Stichting Fonds voor de Topporter (NOC*NSF)
- Lid Raad van Advies ECP (Electronic Commerce Platform Netherlands)
- Bestuurslid Stichting Young Captain Nederland
- Bestuurslid Cefic (European Chemical Industry Council)
- Lid Global Future Council on Advances Materials voor de termijn 2016–2018 (World Economic Forum)



JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (voor resultaatbestemming)

		31 december 2017		31 december 2016		
		(x € 1.000,-)	Ref.	€	€	€
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	6	162.706		172.396		
Financiële vaste activa	7	2.250		2.625		
			164.956		175.021	
Vlottende activa						
Voorraden	8	160.330		152.196		
Vorderingen	9	80.934		94.835		
Liquide middelen	10	58.283		58.206		
			299.547		305.237	
			464.503		480.258	
PASSIVA						
Groepsvermogen						
Eigen vermogen	12	331.051		320.235		
			331.051		320.235	
Voorzieningen						
Voorzieningen	13		9.271		8.715	
Langlopende schulden						
Langlopende schulden	14		14.286		42.467	
Kortlopende schulden						
Kortlopende schulden	15		109.895		108.841	
			464.503		480.258	

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017

		2017		2016		
		(x € 1.000,-)	Ref.	€	€	€
Netto-omzet	19	433.192		388.656		
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werk		17.196		30.075		
Overige bedrijfsopbrengsten	20	19.683		58.206		
Som der bedrijfsopbrengsten			470.071		476.937	
Kosten						
Kosten van grond- en hulpstoffen		96.304		99.127		
Lonen en salarissen	21	165.019		158.807		
Sociale lasten incl. pensioen	21	35.722		33.385		
Afschrijvingskosten	25	28.755		31.732		
Overige bedrijfskosten	26	129.599		130.552		
Som der bedrijfslasten			455.399		453.603	
Bedrijfsresultaat			14.672		23.334	
Financiële resultaten						
Rentebaten	28		167		151	
Rentelasten	28		-698		-1.162	
Opbrengst financiële vaste activa	28		-333		-310	
Overige financiële baten en lasten	28		-		-1.170	
Resultaat voor belastingen			13.808		20.843	
Belastingen						
Belastingen	30		-2.992		-6.543	
Resultaat deelnemingen	31		-		-98	
RESULTAAT NA BELASTINGEN			10.816		14.202	

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

		2017		2016	
	(x € 1.000,-)	Ref.	€	€	€
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN					
Bedrijfsresultaat			14.672		23.334
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen en waardeverminderingen			28.626		31.732
Boekwinst/(verlies) verkoop materiële vaste activa			-27		-
Mutatie voorzieningen			556		561
			29.155		32.293
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
Toename/(afname) voorraden			-8.134		30.874
Toename/(afname) vorderingen			13.901		7.930
Toename/(afname) kortlopende schulden			-18.002		-38.248
			-12.235		556
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			31.592		56.183
Overige mutaties consolidatie			-333		-310
Ontvangen interest			167		151
Vennootschapsbelasting			-8.866		-6.543
Betaalde interest en overige bankrenten			-698		-2.332
Resultaat deelnemingen			-		-98
			-9.730		-9.132
Kasstroom uit operationele activiteiten			21.862		47.051
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN					
Investerings materiële vaste activa			-19.065		-8.900
Desinvesteringen materiële vaste activa			156		-
Investerings/ontvangsten financiële vaste activa			375		375
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-18.534		-8.525
			3.328		38.526
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN					
Aflossing langlopende schulden			-3.251		-13.062
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-3.251		-13.062
Nettokasstroom			77		25.464
TOENAME/(AFNAME) GELDMIDDELEN	10		77		25.464

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

		2017		2016	
	(x € 1.000,-)		€	€	€
Stand per 1 januari			58.206		32.742
Mutatie boekjaar			77		25.464
STAND PER 31 DECEMBER			58.283		58.206

Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verlies-rekening

1. Algemene toelichting

1.1 Activiteiten

De activiteiten van Sanquin betreffen de bereiding en levering van lang en kort houdbare bloedproducten in Nederland, de EU en de Verenigde Staten van Amerika alsmede bloedonderzoek in opdracht van derden. Sanquin voert tevens gesubsidieerd en contractonderzoek uit en verzorgt onderwijs in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam. In België worden door dochteronderneming Plasma Industries Belgium CVBA (PIBe) lang houdbare bloedproducten bereid en geleverd. In Finland wordt door Sanquin Oy voor de lokale markt de marketing verzorgd voor de lang houdbare bloedproducten.

Stichting Sanquin Bloedvoorziening heeft als statutaire zetel en als hoofdlocatie Plesmanlaan 125, 1066 CX te Amsterdam en is ingeschreven in de Kamer van Koophandel Amsterdam onder nummer 41217565.

1.2 Vestigingsadres

Sanquin is feitelijk gevestigd op Plesmanlaan 125, 1066 CX te Amsterdam.

1.3 Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

1.4 Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening, haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de Stichting Sanquin Bloedvoorziening overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

Stichting Sanquin Bloedvoorziening staat aan het hoofd van de Sanquin-groep. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Intercompany-transacties, intercompany-resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- Stichting Sanquin Bloedvoorziening, Amsterdam, Nederland
- Sanquin Holding BV, Amsterdam, Nederland (100%)
- Sanquin Plasma Products BV, Amsterdam, Nederland (100%)
- Sanquin Reagents BV, Amsterdam, Nederland (100%)
- Sanquin Diagnostiek BV, Amsterdam, Nederland (100%)
- Sanquin Innovatie BV, Amsterdam, Nederland (100%)
- Euroclone BV, Amsterdam, Nederland (100%)
- Plasma Industries Belgium CVBA, Neder-Over-Heembeek, België (100%)
- Sanquin Oy, Helsinki, Finland (100%)

Sanquin Reagents BV en Sanquin Diagnostiek BV zijn door middel van een akte van splitsing en oprichting op 1 januari 2017 opgericht als 100% dochteronderneming van Stichting Sanquin Bloedvoorziening. Hiermede heeft Stichting Sanquin Bloedvoorziening de activiteiten van haar divisies Reagentia respectievelijk Diagnostiek door middel van een agiostorting overgedragen aan de nieuw opgerichte BV's (zie ook paragraaf 34: *Financiële vaste activa*). Derhalve worden met ingang van boekjaar 2017 de financiële gegevens van Sanquin Reagents BV en Sanquin Diagnostiek BV in de consolidatie opgenomen.

Op 2 januari 2017 heeft Stichting Sanquin Bloedvoorziening door middel van een agiostorting haar aandelen in dochtervennootschappen Sanquin Reagents BV

en Sanquin Diagnostiek BV overgedragen aan Sanquin Holding BV. De werking van de overdracht is effectief 1 januari 2017 (zie ook paragraaf 34: *Financiële vaste activa*).

Op 24 november 2017 heeft Sanquin Holding BV de nieuwe vennootschap Sanquin Innovatie BV opgericht, waarin een 100%-belang gehouden wordt. Derhalve worden met ingang van boekjaar 2017 de financiële gegevens van Sanquin Innovatie BV in de consolidatie opgenomen.

1.5 Toepassing van artikel 2:402 BW

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2017 van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, wordt in de enkelvoudige jaarrekening volstaan met een beperkte toelichting op de balans en de winst-en-verliesrekening. Ten einde de inzichtverschaffing voor de gebruiker van de jaarrekening te bevorderen, wordt in de enkelvoudige jaarrekening een volledigewinst-en-verliesrekening gepresenteerd.

1.6 Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Sanquin en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

1.7 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend over de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder

de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. Ingeval het gesaldeerde bedrag van de positieve en negatieve goodwill activa oplevert, wordt dit gesaldeerde bedrag gepresenteerd en nader toegelicht onder de immateriële vaste activa.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; de consolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

1.8 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen gemiddelde koersen. Koersverschillen met betrekking tot liquide middelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

2. Algemene grondslagen

2.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

2.2 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

2.3 Vreemde valuta

2.3.1 Functionele valuta

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij voornamelijk haar bedrijfsactiviteiten uitoefent (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit zijn de functionele en presentatievaluta van Sanquin.

2.3.2 Transacties, vorderingen en schulden

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

2.4 Leasing

Bij Stichting Sanquin Bloedvoorziening kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de Stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

3. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

3.1 Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Op vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering wordt niet afgeschreven tot het moment dat het actief in gebruik wordt genomen. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 3.3.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, of lagere bedrijfswaarde. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten. De implementatiekosten van software worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van de activa. Voor de toekomstige kosten voor groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

3.2 Financiële vaste activa

3.2.1 Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, kan men ervan uitgaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de Stichting Sanquin Bloedvoorziening in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

3.2.2 Vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vorderingen worden na eerste verwerking

gewaardeerd tegen geamortiseerde opbrengst-waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

3.3 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de Stichting wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardevermindering-verlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 2% (2016: 2%).

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de Stichting op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de marktwaarde.

3.4 Voorraden

3.4.1 Grond- en hulpstoffen en halffabricaten

De grondstoffen omvatten plasma en hulpmaterialen. Deze voorraden zijn gewaardeerd tegen (gemiddelde) kostprijs of eventuele lagere marktwaarde. Wijzigingen van de gemiddelde kostprijs worden door het boeken van een herwaarderingsresultaat vertaald in een aangepaste waarde van de voorraad. Incourante voorraden worden waar nodig als nihil gewaardeerd. De halffabricaten, inclusief de per balansdatum onderhanden productie, zijn gewaardeerd tegen direct bestede kosten plus een opslag voor directe fabricagekosten, of eventuele lagere marktwaarde. Incourante voorraden worden waar nodig als nihil gewaardeerd.

3.4.2 Gereed product en handelsgoederen

De voorraad gereed product is gewaardeerd tegen de grondstofkosten plus de direct toerekenbare fabricagekosten, dan wel lagere marktwaarde. Incourante voorraden worden waar nodig als nihil gewaardeerd. Handelsgoederen zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde. Wijzigingen van de recente verkrijgingsprijzen worden door het boeken van een herwaarderingsresultaat vertaald in een aangepaste waarde van de voorraad. Incourante voorraden worden waar nodig als nihil gewaardeerd.

3.4.3 Onderhanden werk contract manufacturing

Het te fractioneren plasma of de tussenproducten ten behoeve van het onderhanden werk inzake contract manufacturing worden door de betreffende contractpartij geleverd en blijven tijdens het gehele productieproces eigendom van de contractpartij. Deze worden derhalve door Sanquin niet gewaardeerd. Als onderhanden werk wordt verantwoord de door Sanquin toegevoegde waarde per balansdatum.

3.5 Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

3.6 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter

dan een jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

3.7 Voorzieningen

3.7.1 Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

3.7.2 Voorzieningen personeel

De personele voorzieningen bestaan uit verplichtingen met betrekking tot reorganisaties, nog uit te keren onregelmatigheidstoelagen, jubileumuitkeringen, doorbetaling bij langdurige ziekte en overige claims van personeelsleden.

3.7.3 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen uit hoofde van verrekenbare verschillen en beschikbare voorwaartse verliescompensatie worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures, tenzij Sanquin in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen.

Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

3.8 Schulden

Schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het gedeelte van de langlopende schulden dat wordt afgelost in het komende boekjaar, is opgenomen onder de kortlopende schulden.

4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

4.1 Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd; verliezen kunnen al gerealiseerd worden zodra zij voorzienbaar zijn.

4.2 Opbrengstverantwoording

4.2.1 Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

4.2.2 Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden verwerkt indien en voor zover de betreffende diensten daadwerkelijk zijn verricht.

4.2.3 Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling van monetaire posten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

4.3 Netto-omzet

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke, en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep.

4.4 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan onder andere uit de opbrengsten van licenties en productontwikkeling voor derden en uit aan derden doorbelaste kosten.

4.5 Kosten van grond- en hulpstoffen

De grond- en hulpstoffen zijn de aan de netto-omzet direct toe te rekenen verbruikte grondstoffen, alsmede kosten van fabricage tegen inkoopwaarde, dan wel bij

handelsgoederen de directe inkoopwaarde. Tevens zijn hierin begrepen, indien van toepassing, de afwaardering van voorraden tot lagere marktwaarde en eventuele getroffen voorzieningen voor incurante voorraden.

4.6 Personeelsbeloningen

4.6.1 Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenbijdragen worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

4.6.2 Pensioenen

Stichting Sanquin Bloedvoorziening maakt voor de pensioenregeling in Nederland gebruik van het Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddelde verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Pensioenfonds Zorg & Welzijn.

De verplichtingen die voortvloeien uit de rechten van het personeel, zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Sanquin draagt hiervoor premie af waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door zijn toekomstige financiële verplichtingen) van het pensioenfonds dit toelaat.

Naar de stand van 31 december 2017 is de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 98,6% (bron: website www.pfzw.nl d.d. 19 maart 2018). Het pensioenfonds dient een beleidsdekkingsgraad van ten minste 104,3% te hebben om te voorkomen dat bijzondere premieverhogingen moeten worden doorgevoerd. Sanquin heeft een toegezegde bijdrageregeling en derhalve geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Sanquin heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar als last verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Pensioenregelingen van dochterondernemingen in het buitenland, die vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, worden eveneens volgens de verplichtingenbenadering verwerkt. Van buitenlandse pensioenregelingen die niet

vergelijkbaar zijn, wordt de beste schatting gemaakt van de per balansdatum bestaande verplichting, op basis van een in Nederland algemeen aanvaarde actuariële waarderingsmethodiek.

4.7 Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen en vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

4.8 Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

4.9 Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen), vrijgestelde winstbestanddelen, fiscale investeringsfaciliteiten en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

4.10 Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de vennootschap wordt toegerekend.

5. Financiële instrumenten en risicobeheersing

5.1 Marktrisico

5.1.1 Algemeen

Stichting Sanquin Bloedvoorziening is onderhevig aan verschillende financiële risico's: prijsrisico (waaronder valutarisico, marktrisico en rente- en kasstroomrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. De omvang van deze risico's in de dagelijkse bedrijfsvoering is niet zodanig

dat financiële instrumenten worden gebruikt om de risico's af te dekken. Het beheer van financiële risico's wordt centraal uitgevoerd door de Concernstaf afdeling Finance & Control op basis van beleid dat is vastgesteld door de Raad van Bestuur.

5.1.2 Prijsrisico

Stichting Sanquin Bloedvoorziening is onderhevig aan risico's met betrekking tot grondstof- en energieprijzen. Dit risico wordt beheerst door de afhankelijkheid van leveranciers zo veel mogelijk te verminderen, de inkoop waar mogelijk te centraliseren en zo veel mogelijk langdurige prijsafspraken te maken met leveranciers. Uitgangspunt bij het aangaan van inkooprelaties is dat wordt gestreefd naar prijsstijgingen die vallen binnen de marges van de overheidsregeling voor prijscompensatie voor budgetten in de gezondheidszorg.

5.1.3 Valutarisico

Stichting Sanquin Bloedvoorziening is voornamelijk werkzaam in de Europese Unie en de Verenigde Staten van Amerika. Indien significante meerjarige leveringsverplichtingen worden aangegaan, zoals bij de levering van Cinryze voor de Amerikaanse markt, worden in principe prijsafspraken in euro's gemaakt, ook als levering plaatsvindt aan landen buiten de Europese Unie. De resterende transacties in buitenlandse valuta aan zowel in- als verkoopzijde zijn relatief gering en eventuele daaruit resulterende risico's worden derhalve niet afgedekt.

5.1.4 Rente- en kasstroomrisico

Stichting Sanquin Bloedvoorziening loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Sanquin risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Sanquin risico's ten aanzien van de marktwaarde.

Met betrekking tot deze vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico's gecontracteerd.

5.2 Kredietrisico

Stichting Sanquin Bloedvoorziening heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Verkoop van kort houdbare bloedproducten vindt plaats aan Nederlandse ziekenhuizen. Bij de verkoop van lang houdbare bloedproducten vindt alleen verkoop plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van Sanquin. Verkoop vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 14 en 60 dagen.

Voor grote leveringen kunnen aanvullende zekerheden worden gevraagd, waaronder vooruitbetalingen en garantiestellingen, of worden kredietverzekeringen afgesloten.

Sanquin Plasma Products realiseert een groot deel van haar contract manufacturing-omzet bij een beperkt aantal relaties. Kredietwaardigheidstoetsen voor deze relaties geven geen aanleiding om dit kredietrisico door middel van financiële instrumenten af te dekken.

5.3 Liquiditeitsrisico

Stichting Sanquin Bloedvoorziening maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten. Met ingang van augustus 2015 is Sanquin gehouden aan een bankconvenant (zie voor meer informatie paragraaf 14: *Langlopende schulden*).

Toelichting op de balans

6. Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
	(× € 1.000,-)	€	€	€	€
STAND PER 1 JANUARI 2017					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	133.809	231.876	18.861	6.985	391.531
Cumulatieve afschrijvingen	-52.773	-151.414	-14.948	-	-219.135
Boekwaarden	81.036	80.462	3.913	6.985	172.396
MUTATIES					
Investerings	533	9.429	1.487	7.720	19.169
Desinvesteringen	-73	-3.821	-332	-	-4.226
Reclassificatie investeringen	420	16.202	-14.297	-811	1.514
Reclassificatie afschrijvingen	-	-12.026	10.413	-	-1.613
Afschrijvingen	-7.056	-20.959	-611	-	-28.626
Afschrijvingen verkopen	-	-129	-	-	-129
Afschrijvingen desinvesteringen	73	3.821	327	-	4.221
Saldo	-6.103	-7.483	-3.013	6.909	-9.690
STAND PER 31 DECEMBER 2017					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	134.689	253.686	5.719	13.894	407.988
Cumulatieve afschrijvingen	-59.756	-180.707	-4.819	-	-245.282
BOEKWAARDEN	74.933	72.979	900	13.894	162.706
Afschrijvingspercentages	0%-10%	10%-20%	20%-33%	0%	

Investerings in projecten die per balansdatum nog onderhanden zijn, worden verantwoord in de kolom 'Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering'. Na oplevering worden deze projecten verantwoord als 'Bedrijfsgebouwen en -terreinen', 'Machines en installaties' of 'Andere vaste bedrijfsmiddelen'. De bijbehorende afboeking van 'Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering' is zichtbaar als een negatieve post bij de 'Reclassificaties'. De overige posten in de 'Reclassificaties' betreffen verschuivingen van investeringen die in voorgaande boekjaren in andere rubrieken gepresenteerd werden.

Een deel van de materiële vaste activa is gefinancierd met leningen waarvoor zekerheden zijn verstrekt (zie ook paragraaf 14: *Langlopende schulden*).

De activa staan ter vrije beschikking van Sanquin, met uitzondering van de productiefaciliteiten die zijn gefinancierd met de lening van een CMO-partner (zie voor meer informatie paragraaf 14: *Langlopende schulden*).

De actuele waarde van de vaste activa wijkt niet significant af van de boekwaarde.

De investeringen in 2017 in materiële vaste activa groter dan € 1,0 miljoen zijn:

Investerings in materiële vaste activa	
(× € 1.000,-)	€
Implementatie NCI/RTU	1.826
Decentralisatie Stroomvoorziening	3.607
Lumos Mass Spectrometer	1.016

7. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	Deelnemingen	Leningen u/g	Totaal
	(× € 1.000,-)	€	€
Stand per 1 januari 2017	-	2.625	2.625
Investerings	333	-	333
Resultaat deelnemingen	-	-	-
Desinvesteringen	-333	-	-333
Aflossingsverplichting 2018	-	-375	-375
STAND PER 31 DECEMBER 2017	-	2.250	2.250

Deelnemingen

Sanquin heeft in 2012 een financieel belang verworven in Xenikos BV te Nijmegen. Xenikos is een biotechnologisch bedrijf dat een experimenteel geneesmiddel T-Guard® ontwikkelt. T-Guard® is een geneesmiddel voor het behandelen van ernstige afstotingsreacties bij patiënten na een transplantatie met bloedstamcellen van een donor: Graft-Versus-Host Disease (GVHD).

Het aandelenbelang van Sanquin is als gevolg van een extra aandelenuitgifte in juli 2017 van 36,4% naar 34,05% verlaagd. Sanquin heeft in 2017 een aanvullende investering in het aandelenkapitaal van Xenikos van € 0,3 miljoen gedaan. Vanwege het negatieve eigen vermogen van Xenikos op 31 december 2017 is het belang door Sanquin volledig afgewaardeerd. Sanquin Holding BV heeft een borgstelling van € 3,3 miljoen afgegeven voor de verplichting van Xenikos uit hoofde van een aan Xenikos toegekend innovatiekrediet.

Leningen u/g

Onder de financiële vaste activa is een lening van € 3,75 miljoen opgenomen die in 2014 is verstrekt aan Stichting Medisch Centrum Slotervaart (MCS). MCS is een samenwerkingsverband van Sanquin, NKI-AVL, Slotervaartziekenhuis en Verpleeghuis Slotervaart van Cordaan, waarbinnen de gezamenlijke toegangswegen en parkeerfaciliteiten worden geëxploiteerd. De lening is verstrekt ten behoeve van de bouw van een nieuwe parkeergarage, die in 2014 is opgeleverd voor personeel en bezoekers van de vier instellingen. De lening kent een looptijd van 10 jaar, wordt lineair in 10 jaar afgelost en kent een rentepercentage van 4%. Ten behoeve van deze lening zijn geen zekerheden verstrekt. De waardering van de vordering tegen aflossingswaarde benadert de geamortiseerde waarde van de vordering.

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de overige vorderingen.

8. Voorraden

	31-12-2017	31-12-2016
	(× € 1.000,-)	€
Grond- en hulpstoffen en halfabricaten	106.578	86.919
Onderhanden werk contract manufacturing	28.124	21.678
Gereed product en handelsgoederen	25.628	43.599
	160.330	152.196

In het kader van incurante voorraden heeft een afwaardering van de voorraden plaatsgevonden van € 26,6 miljoen (2016: € 28,0 miljoen) en een afwaardering van de waarde gereed product en halfabricaten van € 0,6 miljoen (2016: € 0,3 miljoen) als gevolg van prijswijzigingen van grondstoffen. De afwaardering in het kader van incurante voorraden is gebaseerd op de werkelijke afkeur van producten in 2017 welke is geprojecteerd naar de voorraad per jaareinde, en is inclusief de werkelijk geblokkeerde voorraad per ultimo 2017. De afwaarderingen zijn als voorraadvoorziening in mindering gebracht op de voorraadwaarde op balansdatum.

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd, hebben op balansdatum een boekwaarde van € 3,2 miljoen (2016: € 4,3 miljoen).

De voorraden staan ter vrije beschikking van Sanquin. Uitzondering daarop vormt het onderhanden werk met betrekking tot contract manufacturing voor derden. Hierbij levert de contractpartij van Sanquin zelf het te fractioneren plasma of de tussenproducten aan. Dit plasma en de daaruit voortvloeiende tussen- en eindproducten blijven tijdens het gehele productieproces eigendom van de contractpartij. Als onderhanden werk wordt verantwoord de door Sanquin toegevoegde waarde per balansdatum.

9. Vorderingen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Handelsdebiteuren	66.617	76.981
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.216	9.029
Overige vorderingen en overlopende activa	7.101	8.825
	80.934	94.835

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Handelsdebiteuren

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Handelsdebiteuren	67.264	77.391
Voorziening dubieuze debiteuren	-647	-410
	66.617	76.981

Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Omzetbelasting	7.062	9.029
Vennootschapsbelasting	154	-
	7.216	9.029

Overige vorderingen en overlopende activa

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Waarborgsommen	155	99
Vooruitbetaalde kosten	1.829	2.223
Aflossingsverplichtingen 2018	375	375
Nog te ontvangen inkomsten	4.742	6.128
	7.101	8.825

Ten aanzien van de vorderingen zijn geen zekerheden verstrekt aan andere partijen.

10. Liquide middelen

De post 'Geldmiddelen' in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Kas	49	15
Banktegoeden	53.747	53.707
Deposito's	4.487	4.484
	58.283	58.206

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. De deposito's hebben alle een resterende looptijd van minder dan een jaar.

11. Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Onder de 'Investerings in materiële vaste activa' zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2017 geldmiddelen zijn opgeofferd. Onder de 'Investerings financiële vaste activa' is de ontvangen jaarlijkse aflossing van de lening aan MCS verantwoord.

De jaarlijkse aflossing op de langlopende lening bij ABN AMRO Bank NV en de incidentele aflossing op de CMO-lening zijn opgenomen onder de 'Aflossing langlopende schulden'. De verschuiving van € 24,9 miljoen van de CMO-lening van een lang- naar kortlopende schuld wordt in dit kasstroomoverzicht niet verantwoord.

12. Groepsvermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

13. Voorzieningen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Latente belastingverplichtingen	4.618	5.501
Personele voorzieningen	4.185	2.859
Overige voorzieningen	468	355
	9.271	8.715

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Latente belastingen	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal
(x € 1.000,-)	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017	5.501	2.859	355	8.715
Dotatie	-	1.481	113	1.594
Onttrekking	-883	-155	-	-1.038
STAND PER 31 DECEMBER 2017	4.618	4.185	468	9.271

De voorzieningen zijn voor € 2,9 miljoen (2016: € 1,5 miljoen) als kortlopend (korter dan een jaar) en voor € 6,4 miljoen (2016: € 7,2 miljoen) als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Latente belastingen

Voor de verschillen tussen de fiscale en de vennootschappelijke waardering van balansposten van PIBe die leiden tot een toekomstige verplichting tot het betalen van vennootschapsbelasting, is een voorziening voor latente belastingen gevormd. De voorziening is als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen per 31 december 2017 bestaan uit verplichtingen met betrekking tot reorganisaties, nog uit te keren onregelmatigheidstoelagen, jubileumuitkeringen, doorbetaling bij langdurige ziekte en overige claims van personeelsleden.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen zijn gevormd ten behoeve van lopende claims en juridische geschillen.

14. Langlopende schulden

	CMO-lening	Schulden aan kredietinstellingen
(x € 1.000,-)	€	€
Stand per 1 januari 2017	25.324	17.143
Aflossingen huidig boekjaar	-394	-
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	-24.930	-2.857
STAND PER 31 DECEMBER 2017	-	14.286

De CMO-lening is afgesloten met een contract manufacturing partner ter financiering van de procesinstallaties voor de productieactiviteiten ten behoeve van deze partner. De lening loopt tot en met 2024 en over het uitstaande bedrag is geen rente verschuldigd.

Ten behoeve van deze leningen zijn zekerheden verstrekt met betrekking tot de specifieke procesinstallaties die voor de contract manufacturing-activiteiten zijn geïnstalleerd. In aanvullende afspraken is overeengekomen om de lening in boekjaar 2018 volledig af te wikkelen. De lening is per 31 december 2017 derhalve geheel als kortlopend verantwoord.

In 2015 is een lening afgesloten bij ABN AMRO Bank NV van € 20 miljoen. De lening heeft een looptijd van 8 jaar en kent een rentevergoeding van 3,32%. Met ingang van 1 januari 2017 wordt in vaste kwartaaltermijnen op deze lening afgelost. Ten aanzien van deze lening zijn door Sanquin zekerheden in de vorm van hypotheekrechten en pandrechten verstrekt. Tevens zijn naast Stichting Sanquin Bloedvoorziening ook de groepsvennootschappen Sanquin Holding BV, Sanquin Plasma Products BV, Sanquin Reagents BV, Sanquin Diagnostiek BV en Euroclone BV hoofdelijk verbonden aan deze lening. Sanquin voldoet aan alle convenanten die zijn verbonden aan de lening.

Naast de bestaande leningen heeft Sanquin met een kredietinstelling een kredietfaciliteit afgesloten van maximaal € 8 miljoen. Van deze faciliteit is in 2017 geen gebruik gemaakt.

	Stand per 31-12-2017	Aflossings- verplichting 2018	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x € 1.000,-)	€	€	€	€
Leningen	24.930	24.930	-	-
Schulden aan kredietinstellingen	17.143	2.857	11.427	2.859
STAND PER 31 DECEMBER 2017	42.073	27.787	11.427	2.859

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

De waardering van de langlopende schulden tegen aflossingswaarde benadert de geamortiseerde kostprijs van de schulden.

15. Kortlopende schulden

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Aflossingsverplichtingen	2.857	2.857
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	18.099	42.593
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.094	12.064
Pensioenpremies	2.541	1.606
Salarissen en vakantiegeld	26.150	23.146
CMO partners	25.914	6.484
Vooruit ontvangen research-bedragen	4.112	5.204
Overige schulden en overlopende passiva	22.128	14.887
	109.895	108.841

De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. De kortlopende schulden hebben alle een resterende looptijd van korter dan een jaar.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Premies sociale verzekeringen	421	405
Loonbelasting	7.673	6.777
Vennootschapsbelasting	-	4.882
	8.094	12.064

CMO partners

In deze post is het kortlopende deel van de langlopende CMO-lening verantwoord.

Overige schulden en overlopende passiva

De stijging in overige schulden en overlopende passiva wordt hoofdzakelijk verklaard door een tegengestelde daling van het saldo 'Schulden aan leveranciers en handelskredieten'.

16. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Investeringsverplichtingen

Per balansdatum zijn door Sanquin en haar groepsmaatschappijen investeringsverplichtingen aangegaan van € 25,3 miljoen. Het betreft investeringen ten behoeve van de huisvesting, nutsvoorzieningen, het wagenpark, procesapparatuur voor de bereiding van plasmaproducten en laboratoriumapparatuur. De investeringsverplichtingen kennen een looptijd van minder dan een jaar.

Operationele leases

Sanquin huurt op vele locaties afnamecentra. De jaarlijkse huurverplichting die daarmee samenhangt bedraagt € 3,4 miljoen. De diverse huurcontracten kennen looptijden tussen de 1 en 5 jaar.

Met name ten behoeve van het wagenpark zijn leasecontracten afgesloten met een jaarlijkse financiële verplichting ter hoogte van € 0,9 miljoen. Leasecontracten kennen een maximale looptijd van 7,5 jaar.

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele leases als volgt te specificeren:

	(x € 1.000,-)	€
Te betalen binnen één jaar		5.304
Te betalen tussen één en vijf jaar		12.725
Te betalen na vijf jaar		1.920
		19.949

Het totaal van de naar verwachting te ontvangen toekomstige minimale sub-leaseontvangsten met betrekking tot niet (tussentijds) opzegbare sub-leases bedraagt € 0,1 miljoen.

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt:

	(x € 1.000,-)	€
Minimale leasebetalingen		6.977
Minimale leasebetalingen inclusief overige bestanddelen		1.317
Sub-leaseontvangsten		-34
		8.260

Indien in de vermelde leasebetalingen betalingen in verband met overige bestanddelen van de overeenkomst zijn inbegrepen, worden de betalingen inclusief deze overige bestanddelen afzonderlijk opgenomen.

Erfpachtverplichtingen

Voor het gebruik van de grond aan de Plesmanlaan 125 zijn Stichting Sanquin Bloedvoorziening en Sanquin Holding erfpachtverplichtingen aangegaan voor de periode tot en met 2031. De totale minimale verplichting van deze erfpachtverplichtingen is € 0,2 miljoen.

Voor het gebruik van de grond aan De Tyraslaan 75 en De Tyraslaan 109 is PIBe erfpachtverplichtingen aangegaan voor de periode tot en met 2032 respectievelijk 2052. De totale minimale verplichting van deze erfpachtverplichtingen is € 5,5 miljoen.

Bankgaranties en borgstellingen

Aan diverse contractpartijen zijn bankgaranties verstrekt ter waarde van € 2,2 miljoen. Tevens heeft Sanquin Holding een borgstelling afgegeven voor de verplichting van de deelneming Xenikos uit hoofde van een aan Xenikos toegekend innovatiekrediet voor een bedrag van € 3,3 miljoen.

17. Niet in de balans opgenomen regelingen

Aansprakelijkheidsstelling

Sanquin Holding heeft ten behoeve van haar 100% dochterondernemingen Sanquin Plasma Products BV, Sanquin Reagents BV, Sanquin Diagnostiek BV en Euroclone BV een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

Support Letter

Sanquin Holding heeft ten behoeve van haar dochteronderneming PIBe een support letter afgegeven waarin zij zich committeert aan financiële ondersteuning ten behoeve van de ontwikkeling van de activiteiten en het opereren als going concern door PIBe. Deze support letter is geldig tot aan de algemene vergade-

ring van aandeelhouders waarin de jaarrekening over boekjaar 2018 goedgekeurd wordt.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Sanquin Holding BV vormt met ingang van 1 januari 2017 met haar 100% Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De Stichting vormt met haar 100% Nederlandse dochterondernemingen, met uitzondering van Euroclone BV, een fiscale eenheid voor de BTW. De entiteiten in de fiscale eenheid zijn ieder hoofdelijk aansprakelijk voor de door de fiscale eenheid verschuldigde belasting.

18. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum te melden.

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

19. Netto-omzet

De netto-omzet kan als volgt worden onderscheiden naar geografische gebieden:

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Nederland	219.472	219.238
Buiten Nederland	213.720	169.418
	433.192	388.656

De netto-omzet is voorts naar de belangrijkste categorieën te onderscheiden:

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Omzet Bloedbank	125.833	124.130
Omzet Plasmaproducten	264.148	221.833
Omzet Diagnostiek	21.157	21.152
Omzet Reagents	15.250	14.121
Omzet Research	6.144	6.135
Omzet Overige activiteiten	660	1.285
	433.192	388.656

20. Overige bedrijfsopbrengsten

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Bijdrage CMO-partners aan compliancekosten	4.426	29.422
Opbrengsten licenties en productontwikkeling	10.038	12.679
Overige bedrijfsopbrengsten	5.219	16.105
	19.683	58.206

De daling in de bijdrage CMO-partners aan compliancekosten is het gevolg van een aanpassing in de gemaakte afspraken hieromtrent. De daling in de overige bedrijfsopbrengsten wordt hoofdzakelijk verklaard doordat hier in boekjaar 2016 een eenmalige vrijval van € 8,4 miljoen is verantwoord.

21. Lonen en salarissen

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Lonen en salarissen	165.019	158.807
Sociale lasten	24.639	22.981
Pensioenlasten	11.083	10.404
	200.741	192.192

22. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2017 waren gemiddeld 2.706 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2016: 2.611). Hiervan zijn er 330 werkzaam in het buitenland (2016: 307).

	2017	2016
Divisie Bloedbank	762	753
Divisie Research	264	230
Divisie Diagnostiek	–	222
Divisie Reagents	–	61
Concernstaf	385	376
Businessunit Tissues & Cells	12	16
Totaal Stichting Sanquin Bloedvoorziening	1.423	1.658
Sanquin Plasma Products BV	709	646
Sanquin Diagnostiek BV	181	–
Sanquin Reagents BV	63	–
Plasma Industries Belgium CVBA	321	298
Sanquin Oy	9	9
	2.706	2.611

23. Bezoldiging Raad van Bestuur

Een verantwoording van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur op grond van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is opgenomen in de bijlage Bezoldiging Topfunctionarissen in deze jaarrekening.

24. Beloning Raad van Toezicht

Een verantwoording van de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht op grond van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is opgenomen in de bijlage Bezoldiging Topfunctionarissen in deze jaarrekening.

25. Afschrijvingskosten

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Immateriële vaste activa	–	656
Materiële vaste activa	28.755	31.076
	28.755	31.732

De afschrijvingskosten immateriële vaste activa in 2016 betreft de afwaarderingskosten van de (negatieve) goodwill.

26. Overige bedrijfskosten

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Overige personeelskosten	13.314	10.895
Huisvestingskosten	19.727	19.958
Donorkosten	3.281	3.054
Transportkosten	6.340	7.132
Algemene kosten	86.937	89.513
	129.599	130.552

In de overige personeelskosten en de algemene kosten zijn respectievelijk een bedrag van € 0,2 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) en € 0,2 miljoen (2016: € 1,5 miljoen) aan WBSO-subsidies opgenomen, dat in het kader van speur- en ontwikkelingswerk als bijdrage voor diverse researchprojecten is ontvangen.

Algemene kosten

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Onderhoudskosten	16.218	14.428
Kosten voorlichting, publiciteit & verkoop	4.580	8.371
Reis-, verblijf- en representatiekosten	3.219	3.003
Kantoorkosten	935	992
Communicatiekosten	3.896	4.124
Automatiseringskosten	17.911	15.722
Advies-/accountantskosten	9.564	13.735
Kosten externe dienstverlening	10.835	15.780
Projectkosten	13.106	10.067
Verzekeringen en belastingen	2.516	3.180
Herwaardering valuta	-199	–
WBSO-subsidies	-212	- 1.490
Overige kosten	4.568	1.601
	86.937	89.513

27. Accountants honoraria

De volgende bedragen aan accountants honoraria zijn ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Accountants N.V.	Overig PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
(x € 1.000,-)	€	€	€
2017			
Controle van de jaarrekening	355	82	437
Andere controlewerkzaamheden	3	–	3
Fiscale advisering	–	–	–
Andere niet-controlediensten	61	–	61
	419	82	501
2016			
Controle van de jaarrekening	342	71	413
Andere controlewerkzaamheden	–	20	20
Fiscale advisering	–	–	–
Andere niet-controlediensten	–	–	–
	342	91	433

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). Deze honoraria hebben betrekking op gedurende het boekjaar ontvangen facturen.

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-4.311	-6.775
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	440	-
Latente vennootschapsbelasting	879	232
	-2.992	-6.543

28. Financiële baten en lasten

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Rentebaten	167	151
Rentelasten	-698	-1.162
Opbrengst financiële vaste activa	-333	-310
Overige financiële baten en lasten	-	-1.170
	-864	-2.491

De overige financiële baten en lasten in boekjaar 2016 hebben betrekking op een afkoopvergoeding die aan Belfius Bank NV is betaald in verband met het tussen-tijds aflossen van de langlopende leningen.

29. Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat over 2017 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling bedragen € 31,7 miljoen (2016: € 30,3 miljoen).

30. Belastingen

Als gevolg van de juridische herstructurering van de Sanquin-groep worden de marktconforme activiteiten enkel ontplooit door Sanquin Holding BV en haar dochterondernemingen. Met ingang van boekjaar 2017 ontplooit Stichting Sanquin Bloedvoorziening enkel nog publieke activiteiten; de Stichting is daarom volledig vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Dit is bevestigd door de Belastingdienst en tezamen met de relevante Nederlandse belastingconsequenties vastgelegd in een overeenkomst.

De belasting over het resultaat van Sanquin Holding BV en haar dochterondernemingen wordt berekend als 25% (2016: 25%) over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening. Voor 2016 en 2017 varieert de effectieve belastingdruk over het huidige boekjaar tussen de 22% en 31%. Het verschil wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het verliesgevende resultaat voor belastingen bij PIBe waarvoor voorzichtigheidshalve geen belastingvordering is opgenomen, het resultaat van Stichting Sanquin Bloedvoorziening dat vrijgesteld is van vennootschapsbelasting en de niet-afrekbare kosten uit het resultaat voor belastingen.

De discussie met betrekking tot de scope van de vennootschapsbelasting van de Stichting is afgerond en er is overeenstemming met de Belastingdienst bereikt over de jaren 2013 tot en met 2016. Dientengevolge zijn de definitieve aanslagen over de jaren 2013 en 2014 door de Stichting reeds ontvangen. Sanquin neemt een conservatief standpunt in haar aangiften vennootschapsbelasting in. Deze benadering voorkomt dat Sanquin met onverwachte belastingschulden of belastingrenten geconfronteerd wordt.

31. Resultaat deelnemingen

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Resultaat CAF-DCF BVBA (voorheen CAF-DCF M&S)	-	1.357
Verkoopresultaat CAF-DCF BVBA (voorheen CAF M&S)	-	-1.455
	-	-98

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Balans per 31 december 2017 (voor resultaatbestemming)

		31 december 2017		31 december 2016	
	(x € 1.000,-)	Ref.	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	33		46.206		80.454
Financiële vaste activa	34		282.644		241.008
			328.850		321.462
Vlottende activa					
Voorraden	35		3.953		5.651
Vorderingen	36		30.572		44.401
Liquide middelen	37		30.781		24.589
			65.306		74.641
			394.156		396.103
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Stichtingskapitaal	39		1.957		1.957
Bestemmingsreserve	40		7.976		7.976
Overige reserves			310.302		296.100
Resultaat boekjaar			10.816		14.202
			331.051		320.235
Voorzieningen					
	41		2.394		2.256
Langlopende schulden					
	42		14.286		17.143
Kortlopende schulden					
	45		46.425		56.469
			394.156		396.103

Winst-en-verliesrekening over 2017

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
(x € 1.000,-)					
Netto-omzet		169.223		201.180	
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werk		-128		-681	
Overige bedrijfsopbrengsten		4.044		4.856	
Som der bedrijfsopbrengsten		173.139		205.355	
Kosten van grond- en hulpstoffen		27.040		33.657	
Lonen en salarissen		84.639		92.042	
Sociale lasten incl. pensioen		17.536		20.363	
Afschrijvingen op materiële vaste activa		7.153		9.781	
Overige bedrijfskosten		39.779		40.712	
Som der bedrijfslasten		176.147		196.555	
Bedrijfsresultaat		-3.008		8.800	
Rentebaten	45		2.229		1.463
Rentelasten	45		-1.464		-719
Resultaat voor belastingen			-2.243		9.544
Belastingen			440		-2.376
Resultaat deelnemingen	46		12.619		7.034
RESULTAAT NA BELASTINGEN			10.816		14.202

Kasstroomoverzicht over 2017

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
(x € 1.000,-)					
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN					
Bedrijfsresultaat			-3.008		8.800
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen en waardeverminderingen		7.044		9.781	
Boekwinst/(verlies) verkoop materiële vaste activa		-32		-	
Mutatie voorzieningen		425		680	
			7.437		10.461
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
Toename/(afname) voorraden		118		107	
Toename/(afname) vorderingen		-7.716		-6.545	
Toename/(afname) kortlopende schulden		9.966		2.364	
			2.368		-4.074
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			6.797		15.187
Ontvangen interest		2.229		1.463	
Vennootschapsbelasting		-1.394		-2.376	
Betaalde interest		-1.464		-719	
Resultaat deelnemingen		-		7.034	
			-629		5.402
Kasstroom uit operationele activiteiten			6.168		20.589
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN					
Investerings materiële vaste activa		-8.036		-648	
Desinvesteringen materiële vaste activa		141		-	
Investerings/ontvangsten financiële vaste activa		10.776		-7.888	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			2.881		-8.536
			9.049		12.053
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN					
Aflossing langlopende schulden		-2.857		-2.857	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-2.857		-2.857
Nettokasstroom			6.192		9.196
TOENAME/(AFNAME) GELDMIDDELEN	37		6.192		9.196

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Stand per 1 januari	24.589	15.393
Mutatie boekjaar	6.192	9.196
STAND PER 31 DECEMBER	30.781	24.589

Toelichting op de balans en winst-en-verlies-rekening

32. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De enkelvoudige jaarrekening bevat alleen de statutaire jaarrekening van Stichting Sanquin Bloedvoorziening. Ten opzichte van de geconsolideerde jaarrekening zijn de opbrengsten en kosten van de meerderheidsdeelnemingen in deze jaarrekening niet opgenomen in de winst-en-verliesrekening, maar is het resultaat van de deelnemingen verantwoord als aparte post in de winst-en-verliesrekening.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 3.2.1 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

33. Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
(x € 1.000,-)	€	€	€	€	€
STAND PER 1 JANUARI 2017					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	94.091	66.447	4.395	2.294	167.227
Cumulatieve afschrijvingen	-33.836	-49.518	-3.419	-	-86.773
Boekwaarden	60.255	16.929	976	2.294	80.454
MUTATIES					
Investeringen	237	2.817	46	4.944	8.044
Afschrijvingen	-2.704	-3.923	-417	-	-7.044
Afschrijvingen verkopen	-	-109	-	-	-109
Desinvesteringen	-73	-1.817	-327	-	-2.217
Afschrijvingen desinvesteringen	73	1.817	327	-	2.217
Overdracht naar Sanquin Holding	-40.741	-22.072	-50	-2.235	-65.098
Afschrijvingen overdracht Sanquin Holding	16.058	13.881	20	-	29.959
Saldo	-27.150	-9.406	-401	2.709	-34.248
STAND PER 31 DECEMBER 2017					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	53.514	45.375	4.064	5.003	107.956
Cumulatieve afschrijvingen	-20.409	-37.852	-3.489	-	-61.750
BOEKWAARDEN	33.105	7.523	575	5.003	46.206
Afschrijvingspercentages	0%-10%	10%-20%	20%-33%	0%	

Investeringen in projecten die per balansdatum nog onderhanden zijn worden verantwoord in de kolom 'Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering'. Na oplevering worden deze projecten verantwoord als 'Bedrijfsgebouwen en -terreinen', 'Machines en installaties' of 'Andere vaste bedrijfsmiddelen'.

Overdracht naar Sanquin Holding

Op 18 mei 2017 is Sanquin Vastgoed BV door middel van een akte van splitsing en oprichting opgericht als 100% dochteronderneming van Stichting Sanquin Bloedvoorziening. Hiermede heeft Stichting Sanquin Bloedvoorziening het vastgoed dat hoofdzakelijk dienst doet voor Sanquin Holding BV en haar Nederlandse dochterondernemingen door middel van een agiostorting overgedragen aan de nieuw opgerichte BV. De werking van de overdracht is effectief 1 januari 2017.

Op 3 juli 2017, met een effectieve werking per 1 januari 2017, is Sanquin Vastgoed BV juridisch gefuseerd met Sanquin Holding BV, waarbij Sanquin Vastgoed BV de verdwijnende en Sanquin Holding BV de verkrijgende vennootschap is.

De activa staan ter vrije beschikking van Sanquin. De actuele waarde van de vaste activa wijkt niet significant af van de boekwaarde.

De investeringen in 2017 in materiële vaste activa groter dan € 1,0 miljoen zijn:

Investeringen in materiële vaste activa	
(x € 1.000,-)	€
Decentralisatie Stroomvoorziening	3.607
Lumos Mass Spectrometer	1.016

34. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	Deelnemingen	Leningen u/g	Totaal
(x € 1.000,-)	€	€	€
Stand per 1 januari 2017	190.097	50.911	241.008
Investeringen	-	-	-
Desinvesteringen	-	-23.337	-23.337
Resultaat deelnemingen	12.619	-	12.619
Agiostorting	52.729	-	52.729
Aflossingsverplichting 2018	-	-375	-375
	255.445	27.199	282.644

Lijst deelnemingen

De rechtstreeks door Stichting Sanquin Bloedvoorziening gehouden en volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen deelneming is:

	Aandeel in geplaatst kapitaal
	in %
Sanquin Holding BV, Amsterdam	100,00

Deelnemingen

Sanquin Reagents BV en Sanquin Diagnostiek BV zijn door middel van een akte van splitsing en oprichting op 1 januari 2017 opgericht als 100% dochteronderneming van Stichting Sanquin Bloedvoorziening. Hiermede heeft Stichting Sanquin Bloedvoorziening de activiteiten in haar divisies Reagentia respectievelijk Diagnostiek overgedragen aan de nieuw opgerichte BV's.

Op 2 januari 2017 heeft Stichting Sanquin Bloedvoorziening door middel van een agiostorting ter waarde van respectievelijk € 18,0 miljoen en € 1,3 miljoen haar aandelen in dochtervennootschappen Sanquin Reagents BV en Sanquin Diagnostiek BV overgedragen aan Sanquin Holding BV. De werking van de overdracht is effectief 1 januari 2017.

Op 3 juli 2017 is Sanquin Vastgoed BV juridisch gefuseerd met Sanquin Holding BV, waarbij Sanquin Vastgoed BV de verdwijnende en Sanquin Holding BV de verkrijgende vennootschap is (zie ook paragraaf 33: Materiële vaste activa). Hiermede is een agioreserve met een waarde van € 33,5 miljoen aan het eigen vermogen van Sanquin Holding BV toegevoegd.

Leningen u/g

Onder de financiële vaste activa is een lening van € 3,75 miljoen opgenomen die in 2014 is verstrekt aan Stichting Medisch Centrum Slotervaart (MCS). Deze lening wordt in de toelichting op de balans in de geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht.

Daarnaast heeft de vennootschap per 24 april 2015 een lening van maximaal € 60,3 miljoen aan Sanquin Plasma Products BV verstrekt ter overbruggingsfinanciering van haar activiteiten. De lening loopt tot en met 2035 en over het uitstaande bedrag is een rentepercentage van 4,5% verschuldigd. Ten behoeve van deze lening zijn geen zekerheden verstrekt en daarnaast is de lening achtergesteld ten opzichte van alle andere bestaande en toekomstige schulden van Sanquin Plasma Products bij banken of andere kredietverstrekkers. De uitstaande verplichting per 31 december 2017 is € 24,9 miljoen (2016: € 48,3 miljoen).

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de overige vorderingen. De waardering van de vorderingen tegen aflossingswaarde benadert de geamortiseerde waarde van de vorderingen.

35. Voorraden

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Grond- en hulpstoffen en halfabricaten	3.166	3.818
Gereed product en handelsgoederen	787	1.833
	3.953	5.651

In het kader van incurante voorraden heeft een afwaardering van de voorraden plaatsgevonden van € 0,1 miljoen (2016: € 0,1 miljoen) en geen afwaardering van de waarde gereed product en halfabricaten (2016: € 0,2 miljoen) als gevolg van prijsstijgingen van grondstoffen.

De voorraden staan ter vrije beschikking van Sanquin.

36. Vorderingen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Handelsdebiteuren	20.500	27.943
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.084	3.904
Pensioenpremies	700	–
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.153	8.870
Aflossingsverplichtingen	375	375
Overige vorderingen en overlopende activa	2.760	3.309
	30.572	44.401

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Rekening-courant Sanquin Holding BV	1.406	8.662
Rekening-courant Euroclone BV	–1	208
Rekening-courant Plasma Industries Belgium CVBA	–252	–
	1.153	8.870

Over het uitstaande rekening-courantsaldo wordt een rentepercentage van de gemiddelde Euribor 1-maand-rente plus 3% berekend. Ten behoeve van deze vorderingen zijn geen zekerheden verstrekt.

37. Liquide middelen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Kas	49	15
Banktegoeden	26.245	20.090
Deposito's	4.487	4.484
	30.781	24.589

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. De deposito's hebben alle een resterende looptijd van minder dan een jaar.

38. Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Onder de 'Investeringsactiviteiten' zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2017 geldmiddelen zijn opgeofferd. De overdracht van materiële vaste activa aan Sanquin Holding BV wordt in dit kasstroomoverzicht derhalve niet verantwoord in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

39. Eigen vermogen *tabel 4*

Stichting Sanquin Bloedvoorziening houdt een eigen vermogen aan dat nodig is voor borging van de continuïteit van de bloedvoorziening.

Vorstel resultaatbestemming

De Raad van Bestuur heeft besloten om het resultaat na belastingen van € 10,8 miljoen ten gunste van de algemene reserve te verwerken.

Tabel 4

	Stichtingskapitaal	Bestemmingsreserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
(x € 1.000,-)	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017	1.957	7.976	296.100	14.202	320.235
Mutaties					
Resultaat lopend boekjaar	–	–	–	10.816	10.816
Winstbestemming	–	–	14.202	–14.202	–
Overige mutaties reserves	–	–	–	–	–
STAND PER 31 DECEMBER 2017	1.957	7.976	310.302	10.816	331.051

40. Bestemmingsreserve

De bestemmingsreserve betreft een Reserve Research van € 6,6 miljoen en een Reserve Internationale samenwerking van € 1,4 miljoen.

De Reserve Research is oorspronkelijk gevormd uit de positieve exploitatiesaldo's van de voormalige research Stichting dr. Karl Landsteiner die bij een fusie is opgegaan in Sanquin. De reserve is bestemd voor noodzakelijke researchprojecten en –kosten waarvoor dekking uit de reguliere bedrijfsvoering ontbreekt.

In 2013 is een bestemmingsreserve Internationale samenwerking gevormd uit daartoe ontvangen middelen. Deze reserve is bestemd voor uitvoering van projecten ter versterking van bloedbankorganisaties in ontwikkelingslanden.

41. Voorzieningen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
PERSENELE VOORZIENINGEN	2.394	2.256

De personele voorzieningen bestaan uit verplichtingen met betrekking tot nog te betalen onregelmatigheidstoeslagen, jubileumuitkeringen en doorbetaling bij langdurige ziekte.

De voorzieningen zijn voor € 1,4 miljoen (2016: € 1,2 miljoen) als kortlopend (korter dan een jaar) en voor € 1,0 miljoen (2016: € 1,1 miljoen) als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

42. Langlopende schulden *tabel 5*

De langlopende schuld bij ABN AMRO Bank BV wordt in de geconsolideerde jaarrekening in de toelichting op de balans nader toegelicht.

Tabel 5

	Stand per 31-12-2017	Aflossingsverplichting 2018	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x € 1.000,-)	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	17.143	2.857	11.427	2.859
STAND PER 31 DECEMBER	17.143	2.857	11.427	2.859

43. Kortlopende schulden

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Aflossingsverplichtingen	2.857	2.857
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	9.409	18.814
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.077	6.150
Pensioenpremies	-	1.094
Salarissen en vakantiegeld	14.354	15.886
Vooruit ontvangen researchbedragen	4.112	5.204
Overige schulden en overlopende passiva	10.616	6.464
	46.425	56.469

De reële waarde van de kortlopende schulden benaamt de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. De kortlopende schulden hebben alle een resterende looptijd van korter dan een jaar.

44. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2017 waren gemiddeld 1.423 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2016: 1.658). Van hen is niemand werkzaam in het buitenland (2016: 0).

Met de overdracht van de activiteiten van de divisies Reagentia en Diagnostiek in respectievelijk Sanquin Reagents BV en Sanquin Diagnostiek BV zijn ook de in die divisies werkzame werknemers overgegaan (zie ook paragraaf 1.4 *Consolidatie*).

	2017	2016
Divisie Bloedbank	762	753
Divisie Diagnostiek	-	222
Divisie Reagents	-	61
Divisie Research	264	230
Concernstaf	385	376
Businessunit Tissues & Cells	12	16
	1.423	1.658

45. Rentebaten en -lasten

	2017	2016
(x € 1.000,-)	€	€
Rentebaten groepsmaatschappijen	2.084	1.312
Rentebaten overig	145	151
Rentelasten	-1.464	-719
	765	744

46. Resultaat deelnemingen

	31-12-2017	31-12-2016
(x € 1.000,-)	€	€
Sanquin Holding BV	12.619	6.019
Sanquin Plasma Products BV	-	-3.361
Euroclone BV	-	4.686
Xenikos BV	-	-310
	12.619	7.034

47. Verbonden partijen

De transacties tussen Stichting Sanquin Bloedvoorziening en de met haar verbonden partijen Sanquin Holding BV, Sanquin Plasma Products BV, Sanquin Reagents BV, Sanquin Diagnostiek BV, Sanquin Innovatie BV, Euroclone BV, Sanquin Oy en Plasma Industries Belgium CVBA betreffen met name de levering van bloedproducten door Stichting Sanquin Bloedvoorziening aan SPP en het verlenen van administratieve (houdster)diensten door Stichting Sanquin Bloedvoorziening aan de met haar verbonden partijen. De prijzen die daarbij worden doorberekend zijn marktconform.

Amsterdam, mei 2018

Stichting Sanquin Bloedvoorziening

Raad van Bestuur

Drs. D.J. v.d. Berg (voorzitter)
 Prof. dr. R.A.W. van Lier
 Dr. P. de Geus
 mw. dr. D.C. Thijssen-Timmer

Raad van Toezicht

Prof. dr. F.C. Breedveld (voorzitter)
 mw. drs. K.T.V. Bergstein, MBA
 M.J.W. Bontje
 Prof. dr. C.G. Figdor
 Ir. A.K. Lahr
 Drs. D. de Vreeze

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling inzake de winstbestemming

In de statuten van Stichting Sanquin Bloedvoorziening wordt geen resultaatbestemming weergegeven.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Op grond van de Wet Normering Topinkomens (WNT) wordt verantwoording afgelegd over de bezoldiging van de topfunctionarissen van Sanquin. Alleen de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht worden bij Sanquin beschouwd als topfunctionaris in de zin van de WNT.

In deze paragraaf zijn de bezoldiginggegevens met betrekking tot de leden en gewezen leden van de Raad van Bestuur, de bezoldiginggegevens met betrekking tot de leden van de Raad van Toezicht en de bezoldiginggegevens van de medewerkers die in het kader van de WNT openbaar dienen te worden gemaakt, opgenomen.

Toepasselijke bezoldigingsnormen

De WNT is per 1 januari 2013 in werking getreden. Het in 2013 geldende bezoldigingsmaximum was € 228.599 en in 2014 € 230.474. Per 1 januari 2015 is de WNT-2 in werking getreden, met een bezoldigingsmaximum in 2015 van € 178.000, € 179.000 in 2016 en € 181.000 in 2017.

Per 1 januari 2014 gold de ministeriële regeling voor de Zorg (Regeling Zorg 2014). Sanquin viel in 2014 in de hoogste klasse van deze Regeling Zorg 2014, dat een bezoldigingsmaximum van € 229.043 kende. De Regeling Zorg 2014 is in 2015 niet aangepast en bleef gelden. In het jaar 2015 gold voor Sanquin daardoor (nog) niet het bezoldigingsmaximum van WNT-2.

Per 1 januari 2016 is een nieuwe ministeriële regeling voor de Zorg (Regeling Zorg 2016) in werking getreden. Sanquin viel onder klasse V van de Regeling Zorg 2016 met een bezoldigingsmaximum van € 179.000. De Regeling Zorg 2016 gold ook in 2017, met dien verstande dat de bedragen zijn geïndexeerd voor het jaar 2017. Het bezoldigingsmaximum in klasse V bedroeg in 2017 € 181.000.

Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht geldt een normbedrag van 15% van het bezoldigingsmaximum van een topfunctionaris van de instelling, bij Sanquin zijnde € 26.850 in 2016 en € 27.150 in 2017. Voor de overige leden van de Raad van Toezicht geldt een normbedrag van 10% van het bezoldigingsmaximum, bij Sanquin zijnde € 17.900 voor 2016 en € 18.100 voor 2017.

Bezoldiging leden Raad van Bestuur

	2017	2016
NAAM: D.J. V.D. BERG		
Functie: Voorzitter Raad van Bestuur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Beloning €	206.589	203.074
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	6.000	6.000
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.219	10.933
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	223.808	220.007
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm:

De arbeidsovereenkomst en de bezoldigingsafspraken met de heer Van den Berg zijn overeengekomen vóór de inwerkingtreding van WNT-2/Regeling Zorg 2016. De bezoldiging is in lijn met de Regeling Zorg 2014 (die ook voor het jaar 2015 gold) en hij valt onder het overgangsrecht van de WNT/Regeling Zorg 2016. Het overgangsrecht houdt voor het jaar 2017 in het geval van de heer Van den Berg in dat de bezoldiging geheel wordt gerespecteerd.

	2017	2016
NAAM: H.J.C. DE WIT		
Functie: Vicevoorzitter Raad van Bestuur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 30 juni	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Beloning €	237.993	234.452
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	5.638	21.086
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	5.637	10.978
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	249.268	266.516
Individuele bezoldigingsnorm	89.756	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm:

De arbeidsovereenkomst en de bezoldigingsafspraken met de heer De Wit zijn overeengekomen vóór de inwerkingtreding van de WNT (1 januari 2013).

De destijds geldende bezoldiging valt onder het overgangsrecht van de WNT. Het overgangsrecht houdt in het geval van de heer De Wit in dat de bezoldiging 4 jaar mocht worden behouden en vanaf het boekjaar 2017 in 3 jaar afgebouwd dient te worden naar het onder WNT-1 van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum van € 229.043. De individuele bezoldigingsnorm voor de heer De Wit onder het overgangsrecht, en rekening houdend met een uitdiensttreden op 30 juni 2017, bedraagt in 2017 € 127.517.

De heer De Wit heeft zijn taken als Vicevoorzitter Raad van Bestuur per 1 augustus 2016 neergelegd en heeft tot 1 juli 2017 een deel van zijn opgebouwde maar nog niet genoten vakantie- en verlofdagen opgenomen. Het restant aan opgebouwde maar nog niet genoten vakantie- en verlofdagen zijn in 2017 in het kader van de eindafrekening aan hem uitbetaald. Van de totale bezoldiging is – in verband met voornoemd restant aan opgebouwde maar nog niet genoten vakantie- en verlofdagen – een bedrag van € 121.751 toerekenbaar aan voorgaande verslagjaren, in welke jaren de bezoldiging onder (de respecteerfase van) het overgangsrecht viel.

	2017	2016
NAAM: R.A.W. VAN LIER		
Functie: Vicevoorzitter Raad van Bestuur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Beloning €	205.828	205.233
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	12.035	12.500
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.180	10.902
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	229.043	228.635
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm:

De arbeidsovereenkomst en de bezoldigingsafspraken met de heer Van Lier zijn overeengekomen vóór de inwerkingtreding van de WNT (1 januari 2013). De destijds geldende bezoldiging valt onder het overgangsrecht van de WNT. Het overgangsrecht houdt in het geval van de heer Van Lier in dat de bezoldiging 4 jaar mocht worden behouden en vanaf boekjaar 2017 in 3 jaar afgebouwd dient te worden naar het onder WNT-1/Regeling Zorg 2014 van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum van € 229.043. Aangezien de bezoldiging van de heer Van Lier reeds in boekjaar

2016 (vrijwillig) tot onder dit bezoldigingsmaximum is afgebouwd, geldt voor de jaren 2017, 2018 en 2019 een bezoldigingsmaximum van € 229.043.

	2017	2016
NAAM: P. DE GEUS		
Functie: Lid Raad van Bestuur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Beloning €	199.564	196.417
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	18.234	18.234
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.245	10.953
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	229.043	225.604
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm:

De arbeidsovereenkomst en de bezoldigingsafspraken met de heer De Geus zijn overeengekomen vóór de inwerkingtreding van WNT-2/Regeling Zorg 2016. De bezoldiging is in lijn met de Regeling Zorg 2014 (die ook voor het jaar 2015 gold) en valt onder het overgangsrecht van de WNT/Regeling Zorg 2016. Het overgangsrecht houdt in het geval van de heer De Geus voor het jaar 2017 in dat de bezoldiging geheel wordt gerespecteerd.

	2017	2016
NAAM: D.C. THIJSEN-TIMMER		
Functie: Lid Raad van Bestuur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	31 december t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Beloning €	159.175	348
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	176	–
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.070	29
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	170.421	377
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	490
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

De bezoldiging van mevrouw Thijssen-Timmer is in lijn met de WNT-2 en Regeling Zorg 2016/2017 bezoldigingsnorm.

Bezoldiging leden Raad van Toezicht

	2017	2016
NAAM: F.C. BREEDVELD Functie: Voorzitter Raad van Toezicht		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	22.660	18.589
Individuele bezoldigingsnorm	27.150	26.850
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

	2017	2016
NAAM: K.T.V. BERGSTEIN Functie: Lid Raad van Toezicht		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT *	-	-
Individuele bezoldigingsnorm	18.100	17.900
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

*) In 2016 en 2017 heeft mevrouw Bergstein afgezien van bezoldiging.

	2017	2016
NAAM: C.G. FIGDOR Functie: Lid Raad van Toezicht		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT *	-	-
Individuele bezoldigingsnorm	18.100	17.900
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

*) In 2016 en 2017 heeft de heer Figdor afgezien van bezoldiging.

	2017	2016
NAAM: A.K. LAHR Functie: Lid Raad van Toezicht		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	14.283	10.772
Individuele bezoldigingsnorm	18.100	17.900
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

	2017	2016
NAAM: M.J.W. BONTJE Functie: Lid Raad van Toezicht		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	14.367	11.040
Individuele bezoldigingsnorm	18.100	17.900
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

	2017	2016
NAAM: D. DE VREEZE Functie: Lid Raad van Toezicht		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	13 oktober t/m 31 december
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	14.283	2.354
Individuele bezoldigingsnorm	18.100	3.923
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	n.v.t.	n.v.t.

Bezoldiging overige medewerkers

	2017	2016
Functie: Directeur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Beloning €	201.695	176.739
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	-	-
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.109	10.841
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	212.804	187.580
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm: om gekwalificeerde (titulaire) directeuren aan te kunnen trekken en te kunnen behouden wordt aan deze medewerker een salaris betaald dat hoger ligt dan de WNT-2 en Regeling Zorg 2016/2017 bezoldigingsnorm.

	2017	2016
Functie: Directeur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Beloning €	187.113	183.781
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	-	-
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.174	10.893
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	198.287	194.674
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm: om gekwalificeerde (titulaire) directeuren aan te kunnen trekken en te kunnen behouden wordt aan deze medewerker een salaris betaald dat hoger ligt dan de WNT-2 en Regeling Zorg 2016/2017 bezoldigingsnorm.

	2017	2016
Functie: Directeur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Beloning €	184.450	172.172
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	-	-
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.139	10.820
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	195.589	182.992
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm: om gekwalificeerde (titulaire) directeuren aan te kunnen trekken en te kunnen behouden wordt aan deze medewerker een salaris betaald dat hoger ligt dan de WNT-2 bezoldigingsnorm.

	2017	2016
Functie: Directeur		
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0	1,0
Beloning €	172.866	171.174
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	-	-
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.082	10.817
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	183.948	181.991
Individuele bezoldigingsnorm	181.000	179.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm: om gekwalificeerde (titulaire) directeuren aan te kunnen trekken en te kunnen behouden wordt aan deze medewerker een salaris betaald dat hoger ligt dan de WNT-2 en Regeling Zorg 2016/2017 bezoldigingsnorm.

	2017
Functie: Directeur	
Duur dienstverband	1 januari t/m 31 december
Omvang van het dienstverband in fte	1,0
Beloning €	178.879
Belastbare vaste en variabele kostenvergoedingen	352
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	11.088
Totaal bezoldiging op basis van de definitie van de WNT	190.319
Individuele bezoldigingsnorm	181.000

Motivering overschrijding bezoldigingsnorm: om gekwalificeerde (titulaire) directeuren aan te kunnen trekken en te kunnen behouden wordt aan deze medewerker een salaris betaald dat hoger ligt dan de WNT-2 en Regeling Zorg 2016/2017 bezoldigingsnorm.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Sanquin Bloedvoorziening

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Sanquin Bloedvoorziening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting Sanquin Bloedvoorziening te Amsterdam ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Sanquin Bloedvoorziening en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controleinformatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Sanquin Bloedvoorziening zoals vereist in de Wet toezicht accountants-

organisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 18 mei 2018

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Stichting Sanquin Bloedvoorziening

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet zijn, moeten wij onze verklaring

aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de stichting opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Colofon

UITGAVE

Stichting Sanquin Bloedvoorziening
Amsterdam, juni 2018

Afdeling Corporate Communications
Plesmanlaan 125
1066 CX Amsterdam
(020) 512 30 00

CONCEPT & VORMGEVING

das Studio (das-studio.nl)

TEKSTEN

Elke Content, Amstelveen
Stichting Sanquin Bloedvoorziening

FOTOGRAFIE

Martin Dijkstra m.b.v. Michel Wielick

DRUKWERK

Print Consult

De gegevens voor dit jaarverslag zijn met grote zorgvuldigheid verzameld. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.





Sanquin

Plesmanlaan 125
1066 CX Amsterdam
Postbus 9892
1006 AN Amsterdam
Telefoon 020 - 512 30 00

www.sanquin.nl



Sanquin

Bloed is leven