



ZonMw



NEDERLANDSE FEDERATIE VAN
UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA

ZonMw stimuleert
gezondheidsonderzoek en
zorginnovatie

Laan van Nieuw Oost-Indië 334
2593 CE Den Haag
Postbus 93245
2509 AE Den Haag
Telefoon 070 349 51 11
Fax 070 349 51 00
www.zonmw.nl
info@zonmw.nl

Aan de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
De heer Prof. dr. E.J. Kuipers MD
Postbus 20350
2500 EJ DEN HAAG

Dossiernummer
80-83920-20
Ons kenmerk
SP23.00574

Datum
5 april 2023

Onderwerp
Aanbieding eindevaluatie Citrienfonds

Contactpersoon

Geachte heer Kuipers,

Met genoegen bieden wij u de 'Eindevaluatie van het Citrienfonds 2019-2022' aan namens het ZonMw bestuur en de NFU-regiegroep Citrienfonds. In lijn met de goedkeuringsbrief aan ZonMw (kenmerk: 1508356-188899-CZ) is deze evaluatie een vervolg op de 'Stand van zaken van het Citrienfonds 2019-2022'. Net als de stand van zaken is de eindevaluatie ook uitgevoerd door SeederDeBoer.

Focus van de eindevaluatie

Het Citrienfonds 2 (2019-2022) had als doel het bevorderen van duurzame gezondheidszorg met als uitgangspunt het implementeren en borgen van de programmaresultaten uit Citrienfonds 1 (2014-2018). Dit heeft plaatsgevonden in vier programma's vanuit Citrienfonds 1, namelijk:

- Doen of Laten?
- Naar regionale oncologienetwerken
- E-Health
- Registratie aan de Bron

Met de eindevaluatie die nu voor u ligt is inzicht verkregen in de mate waarin de doelstellingen van het overkoepelende Citrienfonds 2 en de vier onderliggende programma's zijn behaald. Tijdens de evaluatie is er een specifieke focus geweest op de volgende aspecten:

- **Impact** van 9 jaar Citrienfonds
- **Betrokkenheid** van relevante partijen en **verbinding** met het Hoofdlijnen Akkoord Medisch Specialistische Zorg 2019-2022
- **Geleerde lessen**: inzicht in succesfactoren en knelpunten
- **Proces**: Effect van programmatische aanpak

Daarnaast worden er in deze evaluatie ook aanbevelingen gedaan voor vervolgstappen.

Resultaten

De eindevaluatie maakt duidelijk dat de resultaten van het Citrienfonds 2 een veelbelovende basis hebben gelegd voor landelijke implementatie en

opscaling. Waarbij de huidige inrichting, met de umc's en NFU als aanjager van zorginnovatie en de meer resultaatgerichte en programmatische aanpak, heeft bijgedragen aan het behalen van deze waardevolle resultaten. Een toename in samenwerking en betrokkenheid op koepelniveau en tussen umc's en andere individuele zorginstellingen is kenmerkend voor dit Citrienfonds. Het geeft aan dat de Citrienfonds werkwijze uiteindelijk heeft gewerkt: Samen werd breed draagvlak gecreëerd voor de principes, in pilots effecten aangetoond en kwam er zicht op randvoorwaardes en nog te nemen barrières voor grotere opscaling. ZonMw en de NFU zijn hier trots op.

Tegelijkertijd heeft deze toename in samenwerking en betrokkenheid voorsnog niet geleid tot de gewenste landelijke implementatie en opscaling. De doelstellingen van het Citrienfonds 2 bleken na evaluatie dan ook te ambitieus gesteld en sloten onvoldoende aan bij de uitgangspositie, fase van innovatie en invloedssfeer van de vier programma's. Wanneer het gaat om implementatie wordt geconcludeerd dat er een grote mate van vrijblijvendheid en afhankelijkheid van in-kind investeringen van betrokken partijen was. Partijen onderkennen dan ook dat de programmaresultaten breder moeten worden opgevolgd, vanuit meer samenhang, regie en kaders.

Nu het vervolg van het Citrienfonds in het Integraal Zorg Akkoord is opgenomen, treffen ZonMw en de NFU voorbereidingen om deze conclusies mee te nemen in de uitwerking van de vervolgaanpak. Wat betreft het huidige Citrienfondsprogramma hebben ZonMw en NFU al eerder aangegeven in de aanbiedingsbrief van de stand van zaken (kenmerk: 2022/13476/ZONMW; ASK/KS/22.01896) dat voortzetting van (de principes achter) de huidige Citrienfondsprogramma's essentieel is. Deze opvolging dient vanuit gezamenlijkheid tussen partijen te worden gecontinueerd en niet alleen vanuit de NFU. Een gecontroleerd vervolg is noodzakelijk om tot verdere verspreiding te komen en om parallelle trajecten met dezelfde doelstellingen te voorkomen. De NFU spant zich samen met beroepsverenigingen en koepelorganisaties in om integraal verantwoordelijkheid te nemen voor landelijke implementatie en borging van de ontwikkelde principes die de huidige programma's in gang hebben gezet.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomstige programmering van het Citrienfonds of soortgelijke innovatieprogramma's is het een aanbeveling om realistische doelstellingen te formuleren. Aansluiting van de doelstelling op de fase waarin de innovatie zich bevindt is essentieel. Een reële opstartfase is daarbij noodzakelijk om de juiste prikkels, middelen en randvoorwaarden scherp te krijgen. ZonMw en de NFU onderkennen dit en handelen hier nu al naar bij de uitwerking van de aanpak van het vervolg van Citrienfonds.

Een andere aanbeveling betreft samenwerking. (Landelijke) implementatie is beter te realiseren vanuit een tijdige brede betrokkenheid en een gedeelde ambitie. Al bij aanvang van Citrienfonds 2 hebben ZonMw en de NFU zich hier hard voor gemaakt. Nu gewerkt wordt aan een nieuw programma zal deze aanbeveling vanaf de start randvoorwaardelijk zijn en zal er in de uitwerking nauwe afstemming plaatsvinden met relevante stakeholders zoals de NVZ. Dit geldt zowel voor de voortzetting van de huidige programma's als de nieuwe innovatieve thema's.

In de eindevaluatie wordt er tevens op gewezen dat de juiste commitment nodig is om betrokkenheid op de werkvloer te realiseren en van daaruit te werken aan het opstellen en realiseren van de implementatiedoelstellingen. ZonMw en de

NFU beschouwen dit in het verlengde van de andere aanbevelingen. Veel hangt af van de reikwijdte van de doelstellingen en niveau van betrokkenheid van andere partijen. Het begint met draagvlak op koepelniveau. ZonMw en de NFU achten de doorgeleiding daarvan naar individuele instellingen en afdelingen als grote uitdaging en zijn van mening dat partijen daar gezamenlijk inspanningen voor moeten doen. In de opstartfase en uitwerking van plannen zal dit wat ons betreft randvoorwaardelijk zijn en zullen wij dit actief stimuleren en faciliteren.

Reflectie ZonMw Beoordelingscommissie

De ZonMw beoordelingscommissie onderschrijft op hoofdlijnen de conclusies en aanbevelingen van de eindevaluatie. Zij hopen dan ook dat de geleerde lessen, opgedane kennis en opgebouwde netwerken gebruikt zullen worden. In het kader van het IZA en de beweging naar passende zorg, ziet de beoordelingscommissie de volgende uitdagingen. Het ZonMw bestuur en de NFU Regiegroep onderkennen de reflectie van de commissie en zullen onderstaande punten dan ook adresseren in het vervolg programma.

1. Realistische doelstellingen en (h)erkennen van de randvoorwaarden

De ZonMw beoordelingscommissie legt de nadruk op de aanbeveling uit de eindevaluatie om aan de voorkant voldoende tijd te nemen voor de implementatie van innovaties. Knip het ontwikkelen van innovaties los van brede implementatie. Zorg daarbij voor heldere, meetbare en realistische doelstellingen en (h)erkenning van de noodzakelijke randvoorwaarden. Randvoorwaarden komen pas tijdens zo'n traject goed in beeld als beperkende factor. Daarna is opvolging in implementatie nodig vanuit meer samenhang, regie en kaders. ZonMw en de NFU zullen hier bij de vormgeving van een nieuw programma voldoende tijd voor vragen om tot realistische en heldere doelstellingen en randvoorwaarden te komen, onderscheid te maken tussen innovatie en implementatie. Zonder deze twee los van elkaar te zien, ook in de innovatiefase dient er al rekening gehouden te worden met implementatie.

2. Complexiteit van implementeren op grote schaal

Het Citrienfonds 2 heeft laten zien hoe complex het is om op grote schaal en in de verschillende sectoren innovaties te implementeren. Hier geldt niet *one size fits all*. Ondersteuning in de vorm van veranderkundige expertise en implementatiedeskundigheid zullen deel moeten uitmaken van het plan van aanpak en de financiering en/of worden gefaciliteerd vanuit VWS. ZonMw en de NFU zullen dit waar mogelijk ook vanuit de eigen organisaties faciliteren.

3. Eigenaarschap

De beoordelingscommissie heeft gedurende het Citrienfonds gepleit voor eigenaarschap van de resultaten van het Citrienfonds. Zonder eigenaarschap kunnen projecten niet geborgd worden en zijn daarmee niet duurzaam. Ook nu pleit zij voor eigenaarschap, maar dan voor de aanbevelingen die zijn gedaan in de eindevaluatie die u nu wordt aangeboden. Wie gaat er voor zorgen dat de aanbevelingen uitgevoerd gaan worden en dat er daadwerkelijk geleerd wordt van de lessen van het Citrienfonds? De NFU en ZonMw erkennen hun rol hierin en zullen dit oppakken.

4. Doorzettingsmacht

Het ontbreken van doorzettingsmacht wordt als belangrijke oorzaak van het deels niet bereiken van landelijke implementatie van de trajecten in het Citrienfonds genoemd. In een ideale situatie zou deze doorzettingsmacht landelijke implementatie moeten bevorderen.

Dat vraagt dan wel om acceptatie binnen het veld. Het IZA staat vol met brede implementatie van verandertrajecten waarbij er nog behoefte is aan concretisering van de governance van het IZA om vragen rondom onder andere doorzettingsmacht juist te kunnen adresseren. De NFU en ZonMw erkennen ook hun rol hierin en zullen dit oppakken.

Tot slot

De eindevaluatie is een goed moment om zowel terug als vooruit te kijken. Nu bekend is dat het Citrienfonds een vervolg krijgt nemen ZonMw en de NFU geleerde lessen, opgedane kennis en opgebouwde netwerken van 9 jaar Citrienfonds mee. Met de ervaringen wat wel en niet werkt kunnen wij samen met ketenpartners aan de slag om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van het IZA. ZonMw en NFU zien uit naar een vruchtbaar vervolg.

Met vriendelijke groet,
namens het bestuur van ZonMw,



Voorzitter

namens NFU-Regiegroep Citrienfonds,



Voorzitter

Bijlage(n)

Eindrapportage evaluatie Citrienfonds 2

Kopie

VWS, directie CZ: 