



Nationaal Programma Ouderenzorg

Zelfevaluatie

8 december 2016

ZonMw
Laan van Nieuw Oost Indië 334
2593 CE Den Haag
Postadres
Postbus 93 245
2509 AE Den Haag
Tel. 070 349 51 11
www.zonmw.nl



Colofon

ZonMw stimuleert gezondheidsonderzoek en zorginnovatie.

Vooruitgang vraagt om onderzoek en ontwikkeling. ZonMw financiert gezondheidsonderzoek én stimuleert het gebruik van de ontwikkelde kennis – om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren.

ZonMw heeft als hoofdopdrachtgevers het ministerie van VWS en NWO.

Meer informatie over het Nationaal Programma Ouderenzorg (NPO) kunt u contact opnemen met het programmasecretariaat via e-mail ouderenzorg@zonmw.nl of telefoon 070 3495279 (secretariaat).

Datum: 8 december 2016

ZonMw
Laan van Nieuw Oost-Indië 334
Postbus 93245
2509 AE Den Haag
Tel. 070 349 51 11
Fax 070 349 53 58
www.zonmw.nl/ouderen
ouderenzorg@zonmw.nl

Samenvatting

In de periode 2008 t/m 2016 heeft ZonMw, in opdracht van het ministerie van VWS, in twee fases het Nationaal Programma Ouderenzorg (NPO) uitgevoerd met een budget van in totaal € 88,6 miljoen.

Doel & programmastructuur

Het NPO was een ontwikkelingsprogramma en had tot doel het realiseren van meerwaarde voor de oudere met complexe problematiek, via een integraal zorg- en ondersteuningsaanbod op maat dat leidt tot een betere zelfredzaamheid, meer functiebehoud, minder zorggebruik en minder zorg- en behandelbelasting. Naast meerwaarde voor de 'kwetsbare' oudere diende het programma ook meerwaarde op te leveren op het niveau van organisaties en beroepsbeoefenaren en de maatschappij. Het NPO werd uitgevoerd langs een drietal lijnen:

- opzetten van een organisatorische infrastructuur (regionaal);
- uitvoeren van experimenten en projecten ter verbetering van de ouderenzorg;
- verspreiding en implementatie van de uit de experimenten en projecten verkregen kennis.

Binnen het NPO werkte ZonMw nauw samen met de NFU en de CSO. De NFU was verantwoordelijk voor het aansturen en begeleiden van de UMC's bij het opzetten van een organisatorische infrastructuur (regionale netwerkvorming). De CSO kreeg tot taak ouderen met complexe problematiek te betrekken en te ondersteunen bij hun rol in het programma én de regionale netwerken.

Uitvoering

Binnen het NPO werden in totaal 24 subsidierondes gehouden, waarin 448 subsidieaanvragen werden ingediend. Uiteindelijk werden er 218 projecten gehonoreerd. Naast het opbouwen van de regionale infrastructuur, werd een groot aantal transitie-experimenten, onderzoeksvoorstellen en implementatieprojecten gesubsidieerd. Daarnaast kwamen de ondersteuning van het ouderenperspectief, het gebruik van een landelijke database, verbetering van het onderwijs en verdere implementatie aan de orde. Ook was er aandacht voor de financiering van innovatieve zorg vanuit het NPO. Tenslotte werd via diverse, veelal top-down uitgezette, opdrachten geïnvesteerd in een gedeelde visie op de toekomst van de ouderenzorg en de borging van programmaresultaten.

Het programma kende een groot aantal verschillende opbrengsten, zowel wetenschappelijk als maatschappelijk. Via een de website BeterOud is een groot deel van deze opbrengsten digitaal te raadplegen. Voor de maatschappelijke impact van het NPO wordt verwezen naar de resultaatevaluatie van iBMG/NIVEL.

Conclusies

Programma-opzet

Er bestaat tevredenheid over het feit dat de overheid ruimhartig in innovatie van de ouderenzorg heeft geïnvesteerd als over de indertijd gekozen opzet van het programma. Het programma had echter (te) veel, ambitieuze doelstellingen en met de kennis van nu zouden wellicht andere keuzes zijn gemaakt. Zo sloot de missie van het programma (meerwaarde voor de 'kwetsbare' oudere) niet direct aan op de insteek en opzet van het programma dat een meer randvoorwaardelijk karakter kende (infrastructuur, projecten, kennisverspreiding). Een en ander vraagt om een adequaat verwachtingsmanagement. Zeker wanneer de aanpassingen gedurende het programma in ogenschouw genomen worden, kan desalniettemin de opzet van het NPO adequaat en efficiënt genoemd worden. Hoewel dit soms andere expertise vereiste, hebben betrokkenen zich goed aan de gewijzigde omstandigheden en inzichten aangepast. Daarmee heeft men een directe bijdrage geleverd aan de beoogde doelstellingen van het programma.

Programma-uitvoering

Rekening houdend met de gangbare ZonMw-procedures en -werkwijzen, heeft ZonMw heel veel projecten en activiteiten in gang gezet en is dit ook kwalitatief verantwoord gebeurd. Dit geldt ook voor de monitoring. Er is voldoende in de begeleiding van de netwerken en projecten geïnvesteerd. Daarbij was de communicatie met ZonMw steeds open en constructief.

Er bestaat tevredenheid over het functioneren van de programmacommissie en het -secretariaat. Ondanks de lange looptijd en het complexe karakter van het programma, bleef men met een grote daadkracht en ambitie aan het werk en leverde men hiermee een belangrijke bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van het NPO.

Hoewel ouderen de verwachting hadden dat het NPO dichterbij de praktijk zou staan en meer aandacht zou hebben voor hun directe ondersteuning, zijn zij zowel in het netwerken als in de organisatie van het NPO actief in staat gesteld te participeren. Dit wordt als een belangrijk succes van het programma gezien.

Ook de uitvoering van het NPO kan hiermee adequaat en efficiënt genoemd worden. ZonMw heeft hiermee op een directe wijze bijgedragen aan de beoogde resultaten en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het programma.

Samenwerking

Hoewel de samenwerking met NFU en CSO een wat stroeve start kende en de kennisinstututen de actieve bemoeienis van ZonMw soms als lastig ervaren, wordt over het geheel genomen de samenwerking met de betrokken organisaties positief gewaardeerd. Alle partijen hebben rekening houdend met de eigen verantwoordelijkheden hun eigen expertise naar tevredenheid kunnen inbrengen, hetgeen heeft bijgedragen aan de beoogde resultaten en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het programma. Een en ander geldt ook voor de interne samenwerking binnen ZonMw.

Werkwijze communicatie, implementatie & borging

Met haar manier van werken en haar activiteiten heeft ZonMw, samen met de partners binnen het NPO, veel geïnvesteerd in de communicatie over en de implementatie en borging van de resultaten en het gedachtegoed van het NPO. Inmiddels zijn randvoorwaarden gecreëerd voor succesvolle implementatie en borging van de programmaresultaten in de toekomst. Hiermee hebben partijen een directe bijdrage geleverd aan de doelstellingen van het programma.

Gegroeide inzichten & leerpunten

In aanvulling op de conclusies in het voorliggende rapport wordt, mede ten behoeve van toekomstige programmeringsactiviteiten, tenslotte een aantal gegroeide inzichten en leerpunten benoemd.

Inhoudsopgave

Samenvatting	02
1 Inleiding	05
1.1 Doel van de evaluatie	05
1.2 Methode	05
1.3 Indeling rapportage	06
2 Opzet programma	07
2.1 Aanleiding, doel & achtergrond	07
2.2 Programmastructuur	08
2.3 Organisatie	09
2.4 Samenwerkingsrelaties	10
2.5 Begroting	11
3 Uitvoering programma	12
3.1 Subsidierondes	12
3.2 Procedures & monitoring	22
3.3 Opbrengsten	24
3.4 Communicatie, visieontwikkeling & implementatie	25
3.5 Betrokkenheid doelgroep	32
3.6 Samenhang met andere ZonMw-programma's	33
3.7 Internationalisering	33
3.8 Financiële verantwoording	34
4 Bevindingen proces & organisatie	35
4.1 Programma-opzet	35
4.2 Programma-uitvoering	37
4.3 Samenwerking	40
4.4 Werkwijze communicatie, implementatie & borging	42
4.5 Externe omstandigheden	44
5 Conclusies, inzichten & leerpunten	45
5.1 Conclusies	45
5.2 Gegroeide inzichten	49
5.3 Leerpunten	51
Bijlagen	
A Totaaloverzicht projecten	54
B Samenstelling programmacommissie & secretariaat	66
C Publicaties & congresbijdragen	68
D Lijst geïnterviewde personen	70
E Vragenlijsten	71
F Lijst van afkortingen	75

1 Inleiding

Op 1 april 2008 ontving ZonMw van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de formele opdracht om een plan van aanpak voor een Nationaal Programma Ouderenzorg (NPO) op te stellen. Hiervoor werd voor een periode van 4 jaar een budget van in totaal € 80 miljoen beschikbaar gesteld. Op 28 november 2008 keurde het ministerie van VWS het ingediende programmavoorstel goed.

Doel van het NPO was het realiseren van meerwaarde voor de oudere met complexe problematiek, via een integraal zorg- en ondersteuningsaanbod op maat dat leidt tot een betere zelfredzaamheid, meer functiebehoud, minder zorggebruik en minder zorg- en behandelbelasting. Naast meerwaarde voor de 'kwetsbare' oudere diende het programma ook meerwaarde op te leveren op het niveau van organisaties en beroepsbeoefenaren en de maatschappij. Het NPO omvatte primair een drietal aspecten:

- opzetten van een organisatorische infrastructuur (regionaal);
- uitvoeren van experimenten en projecten ter verbetering van de ouderenzorg;
- verspreiding en implementatie van de uit de experimenten en projecten verkregen kennis.

Binnen het NPO werkte ZonMw nauw samen met de NFU (Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra) en de Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties (CSO). De NFU was verantwoordelijk voor het aansturen en begeleiden van de UMC's bij het opzetten van een organisatorische infrastructuur (regionale netwerkvorming). De CSO kreeg tot taak ouderen met complexe problematiek te betrekken en te ondersteunen bij hun rol in het programma én de regionale netwerken.

Nadat het programma in 2012 budgettair-neutraal was verlengd, gaf het ministerie van VWS eind 2013 toestemming voor fase 2 van het NPO. Deze tweede fase liep tot eind 2016. Hiervoor werd door het ministerie van VWS een aanvullend budget van in totaal € 9 miljoen beschikbaar gesteld. In fase 2 van het NPO lag de nadruk op het nog verder te verspreiden en borgen van de bereikte resultaten.

Het NPO bevindt zich momenteel in haar eindfase waarin ook een evaluatie is voorzien. Deze evaluatie bestaat uit meerdere onderdelen. Door iBMG/NIVEL wordt onder andere een resultaatevaluatie uitgevoerd. Het voorliggende rapport betreft de zelfevaluatie van ZonMw. Samen met enkele andere evaluaties vormt het mede de input voor een externe evaluatie die door een, begin oktober 2016 ingestelde, commissie wordt uitgevoerd.

1.1 Doel van de zelfevaluatie

Doel van de zelfevaluatie is een analyse van de werkwijze, samenwerking, procedures en (opzet van) communicatie- en implementatieactiviteiten uitgezet en uitgevoerd door ZonMw in relatie tot de doelstellingen van het programma. De zelfevaluatie betreft dus een procesevaluatie. ZonMw legt hiermee verantwoording af aan de opdrachtgever en identificeert leer- en verbeterpunten voor toekomstige programmeringsactiviteiten.

Naast het bijeen brengen van feitelijke informatie over de gevolgde werkwijze en de opbrengsten van het NPO worden in het bijzonder de volgende zaken geëvalueerd:

- de opzet en uitvoering van het programma;
- de samenwerking met NFU, CSO en derden (incl. de overlegstructuur met VWS);
- de aansturing van de programmacommissie en het functioneren van programmasecretariaat;
- de werkwijze op het gebied van communicatie, implementatie & borging.

De voorliggende evaluatie omvat zowel het NPO (1^e fase) als het vervolgprogramma (NPO, 2^e fase).

1.2 Methode

De voorliggende evaluatie betreft een zelfevaluatie die onder de verantwoordelijkheid van de programmacommissie en ZonMw is uitgevoerd.

In augustus 2012 verscheen het rapport van de tussentijdse evaluatie van het NPO.¹ Onderdeel van deze evaluatie was ook een procesevaluatie. Hierop is in de huidige zelfevaluatie mede voortgebouwd. De evaluatie is in twee delen uitgevoerd. In het eerste deel is feitelijke informatie over het programma verzameld, zoals subsidierondes, aantal ingediende en gehonoreerde projecten, gehanteerde procedures, communicatie- en implementatieactiviteiten. Verder is via dossieronderzoek een selectie van de volgende documenten geanalyseerd:

- Programmatekst(en);
- Communicatie- en implementatieplan en activiteiten;
- Correspondentie aangaande het programma;
- Uitgebrachte rapporten, documenten, nieuwsbrieven.

In het tweede deel zijn data verzameld via 19 face-to-face interviews met onder andere de opdrachtgever, commissieleden, vertegenwoordigers van samenwerkingspartners, trekkers c.q. netwerkcoördinatoren en projectleiders. Ten behoeve van deze gesprekken werden vooraf evaluatievragen opgesteld.² Een deel van het dossieronderzoek alsmede de interviews zijn uitgevoerd door een extern werkzame ondersteuner. Hiermee werd een bepaalde 'afstand' gecreëerd die methodologisch aan de kwaliteit van de zelfevaluatie heeft bijgedragen.

De zelfevaluatie werd aangestuurd door een programmasecretaris die sinds kort voor het NPO werkzaam is. Dit heeft niet tot een 'conflict of interest' geleid omdat deze secretaris bij het grootste deel van de uitvoering van het programma niet betrokken is geweest.

De programmacommissie heeft ingestemd met de opzet van de zelfevaluatie en heeft op 10 november 2016 op een concept van de voorliggende rapportage gereflecteerd. Hierna is een definitieve rapportage opgesteld.

1.3 Indeling rapportage

Dit evaluatierapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt op hoofdlijnen het programma beschreven. In hoofdstuk 3 wordt een overzicht gegeven van de uitgevoerde activiteiten. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen gepresenteerd en in hun context gezien. In hoofdstuk 5 worden tenslotte een aantal samenvattende conclusies getrokken en enkele gegroeide inzichten en leerpunten benoemd. In de bijlagen is praktische informatie opgenomen, waaronder een totaaloverzicht van alle gehonoreerde projecten (Bijlage A).

¹ Procesevaluatie Nationaal Programma Ouderenzorg, 2008-mei 2012. Regioplan, Amsterdam, september 2012.

² Een lijst van geïnterviewde personen is opgenomen als bijlage D. De evaluatievragen zijn opgenomen als bijlage E.

2 Opzet programma

In dit hoofdstuk wordt een nadere omschrijving van het NPO gegeven. Allereerst worden de doelen en achtergronden van het NPO omschreven, gevolgd door de opzet van het programma. Daarna volgt uitleg over de organisatie van het NPO.

2.1 Aanleiding, doel & achtergrond

Op 1 april 2008 ontving ZonMw van het ministerie van VWS de formele opdracht voor het opstellen van een plan van aanpak voor het NPO. Deze opdracht was gebaseerd op aanbevelingen over de toekomst van ouderenzorg en -onderzoek uit rapporten van onder meer de Raad voor Gezondheidsonderzoek en de Gezondheidsraad.³ Na overleg met het veld en de belangrijkste stakeholders, waaronder beroeps- en brancheorganisaties, ontwikkelde ZonMw vervolgens een programmavoorstel.

Op 28 november 2008 werd dit programmavoorstel door VWS goedgekeurd en werd een totaalbudget van 80,9 miljoen euro beschikbaar gesteld voor een periode van vier jaar.

Het programma richtte zich op de zorg aan ouderen met multimorbiditeit; ouderen met complexe medische, verpleegkundige en sociaal-maatschappelijke problematiek, kortweg aangeduid met 'kwetsbare ouderen'. Uitgangspunt van het NPO was dat de zorg voor deze 'kwetsbare' oudere zo werd georganiseerd en aangeboden dat de oudere daadwerkelijk centraal kwam te staan. Dit is zorg 'op maat' die recht doet aan de complexiteit van de aandoeningen, van goede kwaliteit is en die doelmatig is. Hiervoor is het van belang dat de zorgverleners voldoende kennis hebben, flexibel zijn en samenwerken. De geconsulteerde zorg- of hulpverlener bekijkt een hulp- of zorgvraag vanuit de behoefte en context van de oudere zelf en betreft andere zorg- en hulpverleners om te komen tot een integraal aanbod. Dit vraagt in de eerste plaats samenwerking en afstemming in de organisatie van het aanbod. Daarnaast vraagt het om deskundigheid en kennis over de inhoud, in het bijzonder waar het gaat om het tijdig herkennen en behandelen van kwetsbaarheid en het tegengaan van onderdiagnostiek en overbehandeling.

Doel

Het doel van het programma was het realiseren van meerwaarde voor 'kwetsbare' ouderen. Het ging om meerwaarde in vergelijking met de situatie in 2008. De eindpunten van het programma lagen primair op de meerwaarde voor de oudere zelf: een op maat afgestemde zorg die leidt tot een betere zelfredzaamheid, meer functiebehoud, minder zorgconsumptie en minder zorg/behandelbelasting. Meerwaarde was ook mogelijk op het niveau van organisaties en beroepsbeoefenaren omdat zorgverleners binnen een samenwerkingsverband hun kennis en deskundigheid kunnen aanwenden om de oudere met complexe problematiek te voorzien van een passend zorgaanbod. Voor de maatschappij kon een goed functionerende ouderenzorg naar verwachting tot een betere zorg bij gelijke of minder kosten leiden.

Looptijd

Het NPO was een ontwikkelingsprogramma. Dat betekende dat op basis van voortschrijdend inzicht het programma tussentijds, in overleg met VWS, kon worden bijgesteld.

Het NPO was oorspronkelijk een vierjarig programma. Na vier jaar werd het programma budgetneutraal verlengd tot 2014. In 2014 ging het NPO over in een vervolgprogramma (NPO, 2^e fase) met een looptijd tot en met 31 december 2016. Dit vervolgprogramma had hetzelfde overkoepelende doel als het oorspronkelijke programma, waarbij een sterke nadruk werd gelegd op de borging van datgene wat met het NPO in gang was gezet.

Eind augustus 2016 heeft ZonMw het ministerie van VWS verzocht het NPO budgettair neutraal te verlengen tot medio 2018. Doel van deze verlenging is vanuit de regierol van ZonMw de opbrengsten van het programma nog verder te verankeren en te borgen. Eind november jl. is door het departement de budgettair neutrale verlenging goedgekeurd.

³ Raad voor Gezondheidsonderzoek: Onderzoek medische zorg voor Ouderen. Den Haag, 2006; publicatie 54. Gezondheidsraad. Ouderdom komt met gebreken. Den Haag, 2008; publicatienr. 2008/01. ISBN 978-90-5549-685-3.

2.2 Programmastructuur

Voorwaarden

Om het zorgaanbod voor de oudere met complexe problematiek te verbeteren moest volgens de programmatekst aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- In de eerste plaats was het nodig de herkenning en diagnostiek te verbeteren. Het tijdig herkennen van een verval van eigen zelfstandigheid of een bedreiging daarvan is bij een oudere met complexe problematiek van wezenlijk belang om een adequaat zorgaanbod te kunnen realiseren en daarmee erger te voorkomen. Niet iedere oudere die een huisarts of specialist bezoekt is een 'kwetsbare' patiënt. Om de ouderenzorg effectief in te kunnen zetten werd het nodig geacht te beschikken over een methode waarmee de oudere met complexe problematiek kon worden opgespoord. Een dergelijke methode kon worden ontwikkeld door de risico's op diverse ziekten onder bepaalde (leeftijdsgroepen onder de bevolking in kaart te brengen. Binnen regionale samenwerkingsverbanden moest bij de oudere met complexe problematiek sneller de juiste medische en zorgdiagnose(s) gesteld kunnen worden. Vervolgens kon gericht worden doorverwezen en eerder een behandeling en/of zorg ingezet worden die aansluit bij de behoefte van deze 'kwetsbare' oudere.
- Voor verbetering van de diagnostiek en een brede analyse van de vragen van de oudere werd het essentieel geacht dat zorgverleners voldoende kennis hebben over de aard en omvang van de complexe problematiek. Deze kennis was nog niet altijd aanwezig of bij iedereen voorhanden. Het ging bijvoorbeeld om onderdiagnostiek, maar ook om overbehandeling. Ouderen met chronische ziekten zijn lang niet altijd geholpen met meer behandeling. Integendeel, vaak is de oudere met complexe problematiek meer geholpen met een goede aansluiting op de thuiszorg en maatschappelijke ondersteuning, gericht op het verminderen van de beperkingen door ziekten. Deze aansluiting vanuit het medische domein kwam nog onvoldoende tot stand. Tegelijkertijd was het zo dat thuiszorg en maatschappelijke zorg primair kiezen voor compenserende zorg waar ook het benutten van restcapaciteiten een mogelijkheid is. Ontwikkelde kennis moest zo snel mogelijk gedeeld worden met de relevante zorgverleners. Een koppeling tussen onderzoek en praktijk leek daarbij onontbeerlijk.
- Een integraal antwoord op de vraag van de oudere met complexe problematiek vereiste tenslotte, naast goede diagnostiek en kennis, vooral ook samenwerking. Een regionale infrastructuur leek hiervoor de basis. Hiervoor moest de organisatie van de zorg rondom de oudere ('het systeem') verder aangepast worden. Te beginnen bij de eerste lijn. Dit betekende onder meer dat de huisarts zodanig moest worden toegerust en ondersteund dat hij de regie rond de behandeling van 'kwetsbare' ouderen kon voeren. De vakspecialisten konden vervolgens de behandeling van oudere patiënten met meerdere ziekten onderling afstemmen. Zo kon voorkómen worden dat patiënten 'verdwalen' in hun rondgang langs diverse specialisten.

Opzet

Mede om aan de hiervoor genoemde voorwaarden te voldoen kende het NPO de volgende opzet:

1. Ontwikkeling regionale infrastructuur;
2. Ontwikkeling en uitvoering van experimenten en projecten ter verbetering van de ouderenzorg;⁴
3. Verspreiding en implementatie van de uit de experimenten en projecten verkregen meerwaarde en kennis.

1. Ontwikkeling regionale infrastructuur

Op regionaal niveau moest een organisatorische infrastructuur opgezet worden waarbinnen bestuurlijke afspraken gemaakt konden worden over (her)organisatie van de zorg en ondersteuning. Dit kon het beste gebeuren via de vorming van brede regionale samenwerkingsverbanden, waarin alle bij de ouderenzorg (in de volle breedte) betrokken partijen op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd waren. Een universitair medisch centrum diende als trekker te fungeren.

⁴ In de programmatekst werd onder ouderenzorg het brede aanbod aan zorg en ondersteuning verstaan voor 'kwetsbare' ouderen. Ouderenzorg overschrijdt afzonderlijke domeinen en disciplines en omvat zowel zorg als maatschappelijke ondersteuning.

2. Ontwikkeling en uitvoering van experimenten en projecten

De regionale netwerken moesten experimenten en projecten uitvoeren die leiden tot verbetering van de ouderenzorg. Het ging om:

- *Transitie-experimenten*: Experimenten gericht op verbetering in de samenhang, kwaliteit en/of kosten van de zorg voor de oudere met complexe problematiek. Het aanbod aan zorg wordt zodanig ge(her)organiseerd dat dit tot aantoonbare meerwaarde leidt voor de oudere, in de zin van zelfredzaamheid, functionaliteit, zorgbehoefte en ervaren behandel/zorgbelasting van de oudere en diens mantelzorger, bij gelijke of minder kosten. Op geleide van de vragen en gesignaleerde knelpunten van de betrokken cliëntenorganisaties en/of professionals moesten zorgaanbieders, financiers en cliëntenorganisaties een innovatief plan maken om op regionaal niveau de kwaliteit en samenhang van zorg, maar ook de kosten en professionaliteit te verbeteren. De transitie-experimenten dienden begeleid te worden door een degelijke evaluatie en gebruik te maken van een basisset van uitkomstmaten.
- Gekoppeld aan de transitie-experimenten moesten (praktijkgerichte) *onderzoeksprojecten en implementatieprojecten* uitgevoerd worden. Aansluitend bij de adviezen van de RGO en GR ging het om onderzoek op de volgende terreinen:
 - de omvang, de aard en aanknopingspunten voor preventie van complexe problematiek;
 - tijdige signalering van verhoogde mate van complexe problematiek;
 - verbetering van diagnostiek en ontwikkeling van de behandelstrategieën bij meer complexe problematiek, ook in relatie met bestaande algemene richtlijnen;
 - effectiviteit van (de organisatie van) de ouderenzorg.

3. Verspreiding en implementatie van opgedane kennis

De verspreiding en implementatie van bestaande en opgebouwde kennis, zowel voortkomend uit de werkwijze van het programma als uit de transitie-experimenten, onderzoeks- en implementatieprojecten vormde het laatste aspect van het programma. Dit aspect werd in het vervolgprogramma verder ingevuld langs twee lijnen, namelijk:

- *Doorontwikkeling en implementatie* van bewezen effectieve innovaties. Daarnaast was het doel de regionale infrastructuren te borgen.
- *Kwaliteits- en innovatiecyclus*: in de overkoepelende werkwijze van het NPO stond de vraag/behoefte van de oudere centraal en was de samenwerking tussen verschillende partijen en disciplines daaraan dienstbaar. Het zorg- en ondersteuningsaanbod diende voortdurend geëvalueerd te worden. Op deze manier kon een continue kwaliteits- en innovatiecyclus op gang komen. Om deze cyclus te behouden, werd ingezet op verdere ontwikkeling en evaluatie. Daarnaast werd ingezet op versterking van ouderenparticipatie en het vormgeven van een beleidsagenda met plan van aanpak door veldpartijen.

In het NPO werd daarnaast aandacht besteed aan enkele speerpunten, namelijk ouderenparticipatie, onderwijs en het gebruik van de (binnen het NPO ingerichte) landelijke database. Op deze thema's werden extra subsidierondes georganiseerd en nieuwe impulsen gegeven.

2.3 **Organisatie**

De opdracht van het ministerie van VWS aan ZonMw voor de uitvoering van het NPO was niet alleen gebaseerd op aanbevelingen van de RGO en de GR over de toekomst van de ouderenzorg, maar was ook gerelateerd aan de door het ministerie van VWS geïdentificeerde Maatschappelijke Opgaven.⁵ In dit kader had het ministerie de NFU al gevraagd om bij de opzet en uitvoering van kennis- en innovatieagenda op het gebied van ouderenzorg het voortouw te nemen. Een en ander had tot gevolg dat de UMC's bij voorbaat een belangrijke rol binnen het NPO moesten spelen. Het ministerie van VWS vroeg, via de NFU, de UMC's het voortouw te nemen in de vorming van de regionale infrastructuur. Deze moest uiteindelijk een zoveel mogelijk landelijke dekking hebben.

⁵ Maatschappelijke Opgaven Volksgezondheid en Gezondheidszorg. Leidmotief voor de kennis- en innovatieagenda voor de gezondheidssector. Ministerie van VWS. Den Haag, maart 2006.

Verantwoordelijkheden partijen

In de structuur van het programma leidde dit tot een centrale rol voor meerdere partijen:

Tabel 1: Organisatie & verantwoordelijkheden NPO

Wie?	Wat?
Ministerie VWS	Opdrachtgever en financier
ZonMw	Verantwoordelijk voor de landelijke aansturing van het programma: <ul style="list-style-type: none">o inhoudelijke en financiële programmering;o beoordelen van subsidievoorstellen;o verstrekken subsidies;o monitoring en evaluatie;o Verantwoordelijk voor de ontsluiting van de kennis: zorgt dat het onderzoekstokje wordt overgenomen en de implementeerbare resultaten door een partij worden geadopteerd.
NFU	Verantwoordelijk voor het aansturen en begeleiden van de UMC's bij hun initiërende rol in de totstandkoming en operationalisering van de regionale netwerken.
UMC's	Voortrekkersrol om regionale netwerken tot stand te brengen en te operationaliseren.
Regionale partners	Verantwoordelijk voor de bestuurlijke afspraken over activiteiten in het netwerk en de naleving ervan (waaronder de ontwikkeling, prioritering, uitwerking, uitvoering, evaluatie en uitrol van in het netwerk uit te voeren experimenten en projecten).
CSO	Via verschillende projecten vanaf 2010 verantwoordelijk voor het betrekken en ondersteunen van ouderen met complexe problematiek bij hun rol in het programma én de regionale netwerken.

Programmacommissie

ZonMw was verantwoordelijk voor de landelijke aansturing van het NPO. Hiervoor werd door het bestuur een onafhankelijke programmacommissie ingesteld. Dit gebeurde al op 18 februari 2008 ruim voordat een definitieve opdracht werd verstrekt. Dit stelde de commissie in staat nog over de opzet van het programma mee te denken en hierover de belangrijkste stakeholders te bevragen. De commissie had tot taak ZonMw bij te staan en te adviseren over de uitvoering van het programma, de prioritering en financiering van infrastructuur en projecten, het bewaken van de voortgang en samenhang, het periodiek evalueren en bijstellen, de communicatie over en het creëren van voorwaarden voor implementatie van de resultaten.

De programmacommissie werd breed samengesteld, met expertise vanuit beleid, praktijk en onderzoek op het gebied van ouderen.⁶ De commissieleden werden geselecteerd op basis van hun kennis van, (praktijk)ervaring en affiniteit met ouderenzorg. De leden van de commissie functioneerden op persoonlijke titel. Bij de samenstelling van de commissie werd tenslotte rekening gehouden met de 'Code belangenverstrengeling' van ZonMw en NWO.

Programmasecretariaat

Het programmasecretariaat van het NPO was verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken ten aanzien van aansturing en uitvoering van het programma. De programmasecretarissen waren daarbij het eerste aanspreekpunt voor het programma. Zij werden bijgestaan door een programma-assistent en een secretaresse. Voor de vraagstukken rond implementatie en communicatie maakten een implementatie- en een communicatiemedewerker deel uit van het NPO-team. Een programmacoördinator stuurde het NPO-team aan en werd op hoofdlijnen bij het programma betrokken. In formele zin was de directeur, namens het Bestuur van ZonMw, eindverantwoordelijk.⁷

2.4 Samenwerkingsrelaties

NFU & CSO

Naast ZonMw had de NFU een centrale rol in het programma. Men stuurde en begeleidde de UMC's bij hun initiërende rol in de totstandkoming en operationalisering van de regionale netwerken en stelde daarvoor onder meer de zogeheten 'Commissie Ouderenzorg' in. Deze bestond uit één afgevaardigde per UMC en een door de NFU benoemde voorzitter. De commissie werd ambtelijk ondersteund door

⁶ De volledige samenstelling van de programmacommissie is opgenomen als bijlage B.

⁷ De bezetting van het programmasecretariaat (2008-2016) is eveneens te vinden in bijlage B.

het NFU-bureau.

Vanuit het uitgangspunt dat de oudere voorop staat in het gehele programma, vervulde ook de CSO een belangrijke rol binnen het NPO. Er werd gekozen voor de CSO omdat de ouderenbonden, die in de CSO vertegenwoordigd waren, goed georganiseerd waren en een sterk netwerk ter beschikking konden stellen. Vanuit die positie betrok en ondersteunde de CSO ouderen nadrukkelijk bij de uitvoering van het NPO, onder andere via het langlopende project 'Krachtig Cliëntenperspectief'. De directeur CSO trad eind 2011 toe tot het zogenaamde 'quadripartiet overleg'.

In dit quadripartiet overleg (tot 2011 het tripartiet overleg) werd op regelmatige basis overleg gevoerd tussen ZonMw (programmacommissie en secretariaat), VWS, NFU en CSO. Tijdens dit afstemmingsoverleg, dat ieder kwartaal plaats had, werd gesproken over de koers van het programma en over diverse relevante ontwikkelingen.

Opdrachtgever

Met de opdrachtgever, het ministerie van VWS, voerde het ZonMw-bureau op zeer regelmatige basis overleg over de koers van het programma. Daarnaast maakte een vertegenwoordiger het ministerie als waarnemer onderdeel uit van de programmacommissie en nam deze deel aan het quadripartiet overleg.

Netwerken

Binnen het NPO werden acht regionale netwerken opgericht. De samenwerking met hen kreeg op verschillende manieren vorm. Belangrijkste afstemmingsoverleg was de coördinatorenbijeenkomst. Tijdens dit overleg werd een groot aantal verschillende onderwerpen besproken met als doel informatie-uitwisseling, van elkaar leren en implementatieondersteuning.

Derden

Met de kennisinstituten Vilans, Movisie en CBO werd gedurende het programma ook een nauwe band opgebouwd. Met name bij de verspreiding en implementatie van de opgedane kennis kregen Vilans en Movisie een belangrijke taak.

2.5 Begroting

Het NPO beschikte over een totaalbudget van € 89,9 miljoen, waarvan 80,9 voor de periode 2008 tot en met 2012 (fase1) en 9 miljoen voor de periode 2014 tot en met 2016 (fase 2). Eind 2010 werd door het ministerie van VWS het budget gekort met € 1,3 miljoen. Zie ook § 3.7 en § 3.8.

3 Uitvoering programma

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste activiteiten van het programma beschreven. Het gaat primair om een opsomming van subsidierondes en de daarin gehonoreerde projecten, de gevolgde procedures, voortgangsbewaking, de feitelijke opbrengsten van het programma en –tenslotte- de uitgevoerde communicatie-, implementatie- en borgingsactiviteiten. Een waardering van deze activiteiten in relatie tot de vooraf geformuleerde evaluatievragen wordt gegeven in hoofdstuk 4.

3.1 Subsidierondes

Binnen het NPO zijn in totaal 24 open subsidierondes gehouden. Zoals eerder aangegeven, werd in het programma allereerst ingezet op het opbouwen van regionale infrastructures. De eerste subsidieronde van het NPO was gericht op het vormgeven van deze netwerken (§ 3.1.1). Daarna volgden diverse rondes gericht op transitie-experimenten, onderzoeksvoorstellen en implementatieprojecten (§ 3.1.2). Hierna volgde rondes gericht op ondersteuning van het ouderenperspectief (§ 3.1.3), het gebruik van de landelijke database (§ 3.1.4) en onderwijs (§ 3.1.5) en werden nog enkele aanvullende implementatierondes gehouden (§ 3.1.6). Tenslotte werd een tweetal rondes inzake financiering innovatieve zorg georganiseerd (§ 3.1.7). De laatste ronde werd eind oktober 2016 afgerond. Binnen het NPO werd daarnaast via diverse, veelal top-down uitgezette, opdrachten geïnvesteerd in een gedeelde visie op de toekomst van de ouderenzorg en de borging van programmaresultaten.

Alle subsidierondes zijn in onderstaande tabel opgenomen. In de navolgende paragrafen worden deze subsidierondes globaal beschreven. Binnen de diverse programmaonderdelen c.q. subsidierondes werden in totaal 448 subsidieaanvragen ingediend waarvan er uiteindelijk 218 werden gehonoreerd. Hiermee was een totaalbedrag van € 75.550.697 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 12.401.673.⁸

Tabel 2: Totaal aantal (gehonoreerde) aanvragen NPO

Subsidieoproep	Titel	Aanvragen	Gehonoreerd
	Netwerkvorming		
2008 1 ^o Ronde	Oprichting & ondersteuning netwerken	8	8
	Transitie-experimenten, Onderzoeksprojecten, Implementatieprojecten		
2008 1 ^o Ronde	Transitie-experimenten, onderzoeksprojecten, implementatieprojecten	23	12
2008 2 ^o Ronde	Transitie-experimenten, onderzoeksprojecten, implementatieprojecten	14	9
2009 3 ^o Ronde	Transitie-experimenten, onderzoeksprojecten, implementatieprojecten ⁹	38	16
2010 4 ^o Ronde	Transitie-experimenten, onderzoeksprojecten, implementatieprojecten	50	22
	Ondersteuning ouderenperspectief		
2010-2015	Krachtig Cliëntenperspectief	4	4
2012	Kwaliteitscriteria Ouderenperspectief	1	1
Ronde 2014	NPO Ouderendelegaties 2014 - 2016	8	8
Ronde 2015, 2016	Vervolg implementatie- en onderwijsprojecten (<i>open doorlopende ronde</i>)	3	3
	Landelijke database		
2009	Ontwikkeling database MDS	1	1
2010	Cross-culturele adaptatie MDS	1	1
Ronde 2015	TOPICS-MDS individuele projecten	37	9
Ronde 2016	TOPICS MDS individuele projecten	22	8

⁸ De genoemde bedragen zijn exclusief de projecten uit de rondes 'Financiering innovatieve zorg'. Deze werden separaat buiten het budget van het NPO gefinancierd. Zie verder § 3.1.7.

⁹ Dit was de enige ronde waarin gewerkt werd met vooraanmeldingen. Er werden 90 vooraanmeldingen ingediend.

	Onderwijs		
2011; 6e Ronde	Ronde Nieuwe Kennis langdurende zorg en Onderwijs (i.s.m. <i>Zorg voor Beter</i>) ¹⁰	73	14
Ronde 2013	NPO Implementatie en Onderwijsopdrachten (open doorlopende ronde)	3	3
Ronde 2014	Onderwijsprogramma gericht op integrale zorg en ondersteuning voor ouderen	19	8
Ronde 2015	Vervolg implementatie- en onderwijsprojecten (open doorlopende ronde)	1	1
Ronde 2016	Onderwijsronde over domeinen heen (i.s.m. Memorabel)	24	14
	Implementatie		
2010-2011 5 ^e Ronde	Lijn 1, Uitbreiding en borging NPO netwerken; implementatieprojecten	8	8
2011; 5 ^e Ronde	Lijn 2, Gezamenlijk werken aan integrale zorg	1	1
Ronde 2012-2013	Regionale implementatieplannen NPO 2012-2013	13	8
Ronde 2013	NPO Implementatie- en onderwijsopdrachten (open doorlopende ronde)	8	8
2014; 7e Ronde	Regionale implementatie plannen 2014	8	7
Ronde 2014	Samen bouwen aan het veranderend zorglandschap voor ouderen	34	7
Ronde 2014	Vervolg implementatie en onderwijsprojecten (open doorlopende ronde)	3	3
Ronde 2015	Vervolg implementatie- en onderwijsprojecten (open doorlopende ronde)	4	4
Ronde 2015/2016	VIMPS Vervolg Implementatie- en onderwijsprojecten 2015/2016	7	7
	Financiering innovatieve zorg		
Ronde 2015	Financiering van innovatieve Zorg vanuit NPO projecten 2015 (open doorlopende ronde)	17	10
Ronde 2016	Financiering innovatieve zorg	9	8
	Evaluatie		
2008	Tussenevaluatie NPO	2	1
Ronde 2015	Vervolg implementatie- en onderwijsprojecten (open doorlopende ronde)	2	2
2016	Resultaatevaluatie	1	1
2016	Een evaluatie van het proces van data delen in TOPICS MDS	1	1
Totaal		448	218

3.1.1 Oprichting & ondersteuning netwerken

Alle acht Universitair Medische Centra werden uitgenodigd om een subsidieaanvraag in te dienen gericht op het opzetten en coördineren van een regionaal netwerk ouderenzorg. Onder een *regionaal netwerk* werd verstaan een breed samenwerkingsverband, geïnitieerd vanuit een UMC, waarbinnen bestuurlijke afspraken gemaakt worden over (her)organisatie van de zorg en ondersteuning aan ouderen met complexe problematiek. Naast een UMC met onderzoekscapaciteit en geriatrische kennis diende het netwerk de bestuurlijke vertegenwoordiging te omvatten van zoveel mogelijk (koepels van) huisartspraktijken, algemene ziekenhuizen, verzorgingshuizen, verpleeghuizen, thuiszorgorganisaties, apothekers, ggz, de regionale ouderen- of patiëntenorganisaties, welzijns- en mantelzorgorganisaties, verzekeraars/-zorgkantoren en gemeenten en gemeentelijke diensten of organisaties die werkzaam zijn op het gebied van maatschappelijke ondersteuning.

De aard, samenstelling en organisatiestructuur van het netwerk moesten gebaseerd zijn op een gemeenschappelijke visie over de te behalen resultaten c.q. de wijze waarop het netwerk hieraan kon bijdragen. De te behalen resultaten lagen primair op de meerwaarde voor de oudere zelf: een integraal

¹⁰ Het NPO financierde 14 projecten. Het programma *Zorg voor Beter* financierde 9 projecten. Deze zijn niet in het schema opgenomen.

zorg- en ondersteuningsaanbod op maat, die leidt tot een betere zelfredzaamheid, meer functiebehoud, minder zorggebruik en minder zorg/behandel-belasting. Het netwerk diende gedurende de eerste vier jaren uit te groeien tot een netwerk met een, zo veel mogelijk, regionale dekking. Een samenwerkingsovereenkomst, ondertekend door bestuurlijk vertegenwoordigers van de deelnemende partijen vormde een voorwaarde. De inbreng van de doelgroep c.q. 'kwetsbare' groep ouderen zelf moest zo georganiseerd worden dat die aantoonbaar leidend was voor de (keuze en uitwerking van de) door het netwerk te initiëren experimenten en projecten.

Alle acht netwerken kregen in 2008 een startsubsidie van € 150.000 per netwerk. In eerste instantie werden er slechts drie gesubsidieerd omdat alleen zij binnen hun netwerk de participatie van ouderen goed geregeld hadden. Na drie maanden volgden de andere vijf toen ook zij ouderen hadden opgenomen in het netwerk en hen niet alleen als object van onderzoek beschouwden. In de jaren daarna (2009, 2010 en 2011) kregen de acht netwerken een basissubsidie van € 200.000 per jaar. Deze subsidies konden worden ingezet voor coördinatie en activiteiten in de netwerken. De netwerken kozen alle een andere netwerkstructuur waardoor verschillende samenwerkingsmodellen ontstonden. Bij de start van het programma hadden de netwerken gemiddeld 36 partners. In 2010 was dat al bijna 50 en in 2012 60 netwerkpartners. Het aantal partners per netwerk varieert van 38 tot 128.¹¹ In bijlage A, tabel A is een totaaloverzicht van de gehonoreerde netwerken met bijbehorende subsidies opgenomen.

3.1.2 Transitie-experimenten & onderzoek

Binnen dit programmaonderdeel werden in vier open subsidierondes uiteindelijk 59 subsidieaanvragen gehonoreerd. Het betrof 19 transitie-experimenten, 29 onderzoeksprojecten en 11 implementatieprojecten. Hiermee was een totaalbedrag van € 56.910.755 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 5.617.904. In bijlage A, tabel B is een totaaloverzicht van de gehonoreerde projecten opgenomen.

Ronde 1

In de eerste ronde (2008) konden de regionale netwerken ouderenzorg die een netwerkaanvraag hadden ingediend bij ZonMw een aanvraag voor een *transitie-experiment* indienen. Zie ook § 2.2. Gerelateerd aan de thema's of zorgvragen van de transitie-experimenten konden daarnaast aanvragen voor kortdurende onderzoeksprojecten en implementatieprojecten ingediend worden. De eersten moesten op korte of middellange termijn leiden tot toepasbare kennis die bijdroeg aan de verbetering van de zorg voor ouderen met complexe problematiek, tot epidemiologische kennis die relevant was voor volgende ontwikkel- en onderzoeksprojecten en/of tot inzicht in belemmerende en bevorderende factoren voor brede implementatie van innovaties. De onderzoeksprojecten moest direct aansluiten bij de thema's of zorgvragen van de door het netwerk zelf uitgevoerde transitie-experiment(en). Implementatieprojecten moesten gericht zijn op kennistransfer en implementatie op zowel regionaal als landelijk niveau. Het ging om het bestendigen van resultaten uit zowel de transitie-experimenten als de onderzoeksprojecten, maar ook om het verspreiden en toepassen van al (in de regio) bestaande kennis die nog niet of onvoldoende wordt gebruikt. Zowel de transitie-experimenten als de onderzoeks- en implementatieprojecten moesten daarnaast in veel gevallen aan een aantal aanvullende randvoorwaarden voldoende, bijvoorbeeld participatie van ouderen, borging bestuurlijk draagvlak en aanwezigheid cofinanciering c.q. eigen bijdrage.

In deze ronde werd niet gewerkt met vooraanmeldingen. Er werden 14 transitie-experimenten en 9 onderzoeksvoorstellen ingediend en beoordeeld. Hiervan werden er uiteindelijk 8 experimenten en 4 onderzoeksvoorstellen gehonoreerd.

Ronde 2

In de tweede ronde (2008) konden wederom transitie-experimenten, onderzoeksvoorstellen en implementatieprojecten ingediend worden. In de oproep werd de term 'transitie' nader omschreven en werden aanvullende eisen aan een transitie-experiment gesteld. Zo'n experiment, dat per definitie ambitieus was, moest minimaal drie disciplines en minimaal twee afzonderlijke domeinen (preventie, cure,

¹¹ Procesequantificatie NPO 2008 – mei 2012. Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam, september 2012.

care en welzijn) bevatten en liet zich niet hinderen door domeinbelangen, bestaande regels en/of financieringsstructuren. Integendeel, vanuit de opzet van het NPO kon een transitie-experiment er juist toe bijdragen dat belemmerende regels op termijn, onderbouwd door onderzoek, gewijzigd werden. Anders gezegd, het experiment leverde bij voorkeur evidence over de vraag 'hoe het beter kan' in de zorg voor 'kwetsbare' ouderen met complexe problematiek. De bestuurlijke samenwerkingsafspraken die in het netwerk gemaakt waren, vormden de logische basis voor de uitvoering van het transitie-experiment. De inhoud van het experiment (het 'thema') diende een logische afgeleide van de behoeften van de ouderen met complexe problematiek zelf te zijn.

Ook in deze ronde werd niet gewerkt met vooraanmeldingen. Er werden 1 transitie-experiment, 10 onderzoeksvoorstellen en 3 implementatieprojecten ingediend en beoordeeld. Het experiment werd afgewezen. Er werden 7 onderzoeksvoorstellen en 2 implementatieprojecten gehonoreerd.

Ronde 3

In de derde ronde (2009) konden opnieuw transitie-experimenten, onderzoeksvoorstellen en implementatieprojecten ingediend worden. Ook 'perifere netwerken' konden een aanvraag indienen. Onder 'perifere netwerken' werd verstaan netwerken die vooralsnog op (geografische dan wel figuurlijke) afstand van het nog groeiende UMC-geïnitieerde netwerk opereerden. Zij hadden soms al wel, soms nog niet de intentie uitgesproken om tot samenwerking dan wel 'samengaan' met een via een UMC-geïnitieerd netwerk te komen.

In deze ronde werd daarom gewerkt met vooraanmeldingen. Er werden 90 vooraanmeldingen ontvangen. De indieners waarvan de aanvraag positief beoordeeld was, konden vervolgens een uitgewerkte subsidieaanvraag indienen. Er werden in totaal 38 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 6 experimenten, 7 onderzoeksvoorstellen en 3 implementatieprojecten gehonoreerd, waarvan één implementatieproject afkomstig was van een perifeer netwerk

Ronde 4

Na de derde ronde lastte de programmacommissie een korte pauze in om vanuit tot dan toe gehonoreerde projecten een balans op te maken. Hiertoe werd met ondersteuning van een extern adviseur een notitie opgesteld. Zie verder § 3.4.2. De commissie constateerde dat een aantal inhoudelijke thema's nog niet of onvoldoende aan bod gekomen was. Het ging dan in het bijzonder om onderwerpen die wat verder afstonden van de directe (medische) zorg. De programmacommissie gebruikte een indeling in vier domeinen:

- beter maken;
- behoud van functioneren;
- leren leven met beperkingen; en
- kwaliteit van leven.

In de vierde en laatste ronde (2010) konden opnieuw transitie-experimenten, onderzoeksvoorstellen en implementatieprojecten ingediend worden en konden wederom 'perifere netwerken' een aanvraag indienen. Voor de vierde subsidieronde benoemde de programmacommissie twee voorkeursthema's, namelijk: 'leren leven met beperkingen' en 'kwaliteit van leven'. Deze thema's dienen niet eigenstandig te worden benaderd, maar in relatie met elkaar en met de andere centrale thema's: 'beter maken' en 'behoud van functioneren'.

Voor nieuwe transitie-experimenten gold dat zij een mix van zoveel mogelijk van deze thema's in zich dienden te verenigen, al dan niet in expliciete samenhang met andere regionale transitie-experimenten. Bij de implementatieprojecten wilde de programmacommissie in de vierde ronde vooral projecten stimuleren die zich richtten op de samenhang van cure, care, preventie en welzijn over de grenzen van voorzieningen heen. Gezien de al lopende projecten die zich voornamelijk richtten op de thema's 'beter maken' en 'behoud van functioneren' vroeg de commissie ook bij deze projecten extra aandacht voor de overige thema's 'leren omgaan met beperkingen' en 'kwaliteit van leven'.

In deze ronde werd niet gewerkt met vooraanmeldingen. Er werden 50 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 5 experimenten, 11 onderzoeksvoorstellen en 6 implementatieprojecten gehonoreerd.

3.1.3 Ondersteuning ouderenperspectief

Binnen dit programmaonderdeel werden uiteindelijk 13 subsidieaanvragen gehonoreerd op de onderdelen 'Krachtig Cliëntenperspectief', 'Kwaliteitscriteria' en 'Ouderendelegaties'. Hiermee was een totaalbedrag van € 1.481.208 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 99.680.

In bijlage A, tabel C is een totaaloverzicht van de gehonoreerde projecten gericht op de ondersteuning van het ouderenperspectief opgenomen.

Krachtig Cliëntenperspectief

Om binnen het NPO het ouderenperspectief voldoende aan bod te laten komen c.q. te stimuleren, diende de CSO op uitnodiging van ZonMw in verschillende fases en in verschillende jaren projecten in. De ouderenparticipatie kreeg primair ondersteuning vanuit het landelijke project '*Krachtig Cliëntenperspectief binnen het NPO*'. Dit project werd uitgevoerd door de koepel van ouderenorganisaties CSO en Zorgbelang Nederland. Zij ondersteunden de ouderenparticipatie onder meer met een handboek, trainingen en workshops voor ouderen en een masterclass voor onderzoekers. Daarnaast maakten men een publicatie met ervaringsverhalen van ouderen en ontwikkelden men een model voor partnerschap tussen ouderen en beroepskrachten. Ook werd in dit project onderzocht hoe ouderenparticipatie in de toekomst versterkt kon worden en een vaste plek kon krijgen. In eerste instantie had het project een looptijd van 12 maanden. Daarna werd het project enkele malen verlengd. De 1^e fase ging het om:

- Het opzetten van een landelijk netwerk van cliëntenvertegenwoordigers;
- Informeren, scholen en adviseren van cliëntvertegenwoordigers;
- Bevorderen van cliëntenperspectief in de uitvoering van projecten;
- Terugkoppeling van de werkzaamheden aan ZonMw en de regionale netwerken ouderenzorg (inclusief via de nieuwsbrief van het NPO).

In de periode 2011-2012 werd vanuit het project Krachtig Cliëntenperspectief het proces ondersteund om tot een bouwsteen 'ouderenparticipatie' te komen. Een bouwsteen is een handvat om de ouderenparticipatie in de netwerken voor de toekomst te borgen. De ervaringen van zowel ouderen als netwerkcoördinatoren met betrekking tot ouderenparticipatie werden hierbij betrokken. In de bouwsteen werd op drie vragen een gezamenlijk antwoord verwoord:

- Hoe kan ouderenparticipatie toekomstbestendig in de netwerken ingebed worden?
- Hoe kan ook in de toekomst invulling gegeven worden aan ouderenparticipatie bij vernieuwingen in de ouderenzorg? Wat blijft en wat kan beter?
- Welke ondersteuning is hiervoor nodig?

In de periode 2012-2014 werd het project gericht op continuering van de bestaande activiteiten, dat wil zeggen: Ondersteuning ouderen in de bestaande NPO-netwerken, ondersteuning ouderenparticipatie in de perifere netwerken in oprichting en ondersteuning van onderzoekers op gebied van ouderenparticipatie. De focus lag in deze fase verder op overdracht van expertise en borging op randvoorwaardelijk niveau op een dusdanige wijze dat ouderenparticipatie blijvend gecontinueerd kon worden binnen de netwerken. De ondersteuning van de ouderen diende gaandeweg de projectperiode geheel te worden overgenomen door de netwerken zelf.

In de laatste fase van het NPO (2015) was het project er op gericht om ouderen in stelling te brengen om te zorgen dat datgene wat geëvalueerd en geïmplementeerd werd ook vanuit ouderenperspectief als belangrijkste opbrengsten van het programma gezien werden. Daarnaast werd er vanuit ouderenperspectief op toe gezien dat in projecten zoals 'NPO de markt op' materiaal ontwikkeld werd om het ouderenperspectief in de praktijk bij lokale/regionale en landelijke (beleids)beïnvloeding te versterken.

Kwaliteitscriteria

Op uitnodiging van ZonMw ontwikkelden de CSO, Zorgbelang Nederland en Pharos in samenwerking met ouderen kwaliteitscriteria voor welzijn en zorg vanuit ouderenperspectief. Het doel van deze criteria was om op gestructureerde wijze het perspectief van ouderen in te brengen in beleidsontwikkeling, onderzoek, standaarden, richtlijnen, protocollen en zorginkoop. De criteria vervangen niet de inbreng van ouderen zelf in dit soort processen, maar bieden een overzicht van breed gedragen aandachtspunten vanuit ouderenperspectief. De kwaliteitscriteria werden ontwikkeld met behulp van de methode 'Kwaliteit in Zicht'. Samenwerking met Pharos en NOOM zorgde voor extra aandacht voor cultuur-

sensitieve aspecten in de kwaliteitscriteria.

Ouderendelegaties

De NPO ouderendelegaties maakten een belangrijk onderdeel uit van het NPO. Zij ontvingen eind 2013 een ZonMw-parel. Uitgangspunt van het NPO was dat de inbreng van ouderen in de netwerken een vanzelfsprekendheid wordt en dat de regionale netwerken zelf verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van de ouderendelegaties. Omdat nog niet alle netwerken in de situatie verkeerden dat die ondersteuning goed geborgd was, werden via de subsidieronde 'Ouderendelegaties' de ouderendelegaties van de acht NPO netwerken uitgenodigd om een subsidieaanvraag in te dienen. Zij kregen hiermee de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen en te werken aan de borging van ouderenparticipatie in het netwerk.

Een subsidie was beschikbaar voor de periode van september 2014 tot en met eind 2016. Uit cofinanciering diende het commitment van organisaties voor de uitvoering van het project te blijken. De subsidieaanvragen moesten worden ingediend vanuit het netwerk. De beoordeling week af van de standaard ZonMw-procedure. De ouderendelegaties moesten hun plan van aanpak mondeling toelichten in een vergadering van de programmacommissie. Alle netwerken diende een aanvraag in en deze werden ook alle 8 gehonoreerd.

Doorlopende, open ronde

In 2013 werd binnen het NPO ook een open, doorlopende ronde 'Implementatie- en onderwijsprojecten' gestart. Aan deze ronde was geen specifieke oproep verbonden. Er kon op willekeurige tijdstippen worden ingediend, vaak op uitnodiging. De aanvragen werden zonder externe referenten op bureau-niveau en in samenspraak met de programmacommissie beoordeeld. In de periode 2013 t/m 2016 werden in deze ronde ook een drietal projecten gericht op het ondersteunen van het ouderenperspectief gehonoreerd.

3.1.4 Landelijke database

Binnen dit programmaonderdeel werden uiteindelijk 19 onderzoeks- en subsidieaanvragen gehonoreerd. Hiermee was een totaalbedrag van € 1.660.098 gemoeid. Er was hierbij geen sprake van cofinanciering c.q. een eigen bijdrage van de aanvragers.

In bijlage A, tabel D is een totaaloverzicht van de gehonoreerde projecten ten aanzien van (het gebruik van) de landelijke database opgenomen.

TOPICS-MDS

In het NPO werd ten behoeve van de monitoring van de daadwerkelijke meerwaarde van gehonoreerde projecten de zogenaamde 'TOPICS-MDS' ontwikkeld. TOPICS-MDS staat voor The Older Persons and Informal Caregivers Survey, Minimum DataSet. De TOPICS-MDS bestaat uit een vragenlijst en een database waarin verzamelde gegevens uit de projecten (met name de transitie- en onderzoeksprojecten) werden samengevoegd.

De TOPICS-MDS vragenlijst werd in alle NPO-projecten ingezet om de effecten van de studies te kunnen meten. ZonMw stelde als subsidievoorwaarde dat projecten aan het begin en na 12 maanden de op basis van deze vragenlijst gegenereerde gegevens ten behoeve van de database moesten aanleveren. De vragenlijst werd aan de start van het NPO samengesteld door experts uit de regionale netwerken ouderenzorg. Met hen werden afspraken gemaakt over de te gebruiken uitkomstmaten in de projecten. Dit resulteerde in een vragenlijst die bestaat uit gangbare gevalideerde instrumenten die lichamelijke, psychische en sociale gezondheid en welzijn meten bij ouderen en mantelzorgers.

De data die vervolgens zijn verzameld binnen alle NPO-projecten, werden centraal bijeengebracht in een database. Daarmee ontstond een unieke bron met waardevolle gegevens over gezondheid en welzijn van een groot aantal 'kwetsbare' ouderen en mantelzorgers verspreid over Nederland. Deze database bevat momenteel gegevens van meer dan 43.000 ouderen en 8.500 mantelzorgers.

Op verzoek van ZonMw diende het Radboud UMC een subsidieaanvraag in voor de ontwikkeling en het beheer van de database. Het Academisch Medisch Centrum (AMC) diende op uitnodiging van ZonMw een subsidieaanvraag in om de cross-culturele aanpassing van de MDS voor verschillende groepen migranten ouderen te onderzoeken. Beide voorstellen werden gehonoreerd.

Subsidieronde TOPICS MDS

In 2015 en 2016 werd een tweetal subsidierondes opengesteld bedoeld om onderzoekers uit te nodigen een kortlopend onderzoeksvoorstel in te dienen waarbij gebruik gemaakt werd van de data uit de TOPICS-MDS database. Op deze manier wilde ZonMw het gebruik van de TOPICS-MDS database verder stimuleren. Daarnaast bood deze subsidie-oproep kansen voor jonge onderzoekers die aan het begin stonden van hun wetenschappelijke carrière. Het ging bij deze subsidieoproep om individuele kortdurende onderzoeksprojecten. In principe diende een project binnen drie maanden na uitvoering tot een publicatie te leiden.

In deze rondes werden 59 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 17 onderzoeksvoorstellen gehonoreerd.

3.1.5 Onderwijs

Binnen dit programmaonderdeel werden uiteindelijk 40 subsidieaanvragen gehonoreerd. Hiermee was een totaalbedrag van € 2.346.004 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 645.852.

In bijlage A, tabel E is een totaaloverzicht van de gehonoreerde projecten op het gebied van onderwijs opgenomen.

Nieuwe kennis langdurende zorg en onderwijs

Uitgaande van de veranderde visie op ouderenzorg, demografische ontwikkelingen en dreigende schaarste van middelen bleek dat er op het terrein van ouderenzorg ook een heroriëntatie op de inrichting van onderwijs nodig was. Met name de verbinding tussen praktijk en onderwijs vormde een belangrijk knelpunt. In 2011 werd daarom een subsidieronde opengesteld om 'de werkvloer' te ondersteunen door (toekomstige) professionals te verrijken met nieuwe kennis over goede zorg. De oproep kwam voort uit een samenwerking tussen het NPO en het programma Zorg voor Beter (ZvB). Beide ZonMw-programma's sloegen de handen ineen om te komen tot verankering van kennis uit de langdurende zorg in het initiële onderwijs en in de bij- en nascholing. De focus lag hierbij op het MBO-onderwijs gericht op zorg en welzijn. Centrale doelstelling was het overbruggen van de kloof tussen de kennis en praktijk, enerzijds via de vertaling van kennis naar nieuwe onderwijsproducten en anderzijds door implementatie van reeds bestaande onderwijsmaterialen. Concreet ging het hierbij om de vertaling naar en implementatie van lesmateriaal voor studenten en professionals, alsmede om ondersteunend materiaal voor docenten en opleiders. Er was financiering beschikbaar voor verankering van kennis op het gebied van ouderenzorg, de langdurende geestelijke gezondheidszorg en/of de gehandicaptensector.

In deze ronde werden 73 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden binnen het NPO uiteindelijk 14 subsidieaanvragen gehonoreerd. Het programma Zorg voor Beter honoreerde 9 subsidieaanvragen.

Onderwijsprogramma gericht op integrale zorg en ondersteuning voor ouderen

In een tweetal subsidierondes (2014 en 2016) werd opnieuw ingezet op het overbruggen van de kloof tussen nieuwe kennis, MBO-onderwijs en praktijk. De projecten dienden een bijdrage te leveren aan het optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs, hetgeen weer kon leiden tot de verbetering van de kwaliteit van zorg en ondersteuning voor ouderen. De focus lag op het gebruik van nieuwe kennis en ervaringen uit het NPO over integrale zorg en ondersteuning voor 'kwetsbare' ouderen. Centrale doelstelling was om vanuit regionale samenwerkingsverbanden tussen onderwijs-, kennis- en zorg/welzijnsorganisaties te komen tot onderwijsvernieuwingen in het initiële MBO-onderwijs. De onderwijsvernieuwing waarvoor subsidie aangevraagd kon worden, diende primair een verandering c.q. aanpassing in de inhoud, opbouw en/of werkwijze van het initiële onderwijs te bevorderen.

In deze ronde werden 19 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 8 subsidieaanvragen gehonoreerd.

Onderwijsvernieuwing, ouderen, mensen met dementie

Centrale doelstelling van de subsidieronde in 2016 was om over de domeinen van wonen, welzijn en zorg heen, te komen tot onderwijsvernieuwingen. Een project waarvoor subsidie aangevraagd kon worden, diende wederom tot een verandering c.q. aanpassing in inhoud, opbouw en/of werkwijze van

het onderwijs te leiden. De innovatie diende gericht te zijn op de zorg en ondersteuning voor ouderen of mensen met dementie in de wijk. Vernieuwingen konden betrekking hebben op het initiële onderwijs, maar ook op bij- en nascholing (of op beiden tegelijkertijd). De oproep kwam voort uit een samenwerking tussen het NPO en het programma Memorabel van ZonMw en werd ook samen uitgevoerd.

In deze ronde werden 24 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden door het NPO uiteindelijk 14 subsidieaanvragen gehonoreerd.

Doorlopende, open ronde

In de open, doorlopende ronde 'Implementatie- en onderwijsprojecten, zie ook § 3.1.3, werden in de periode 2013 t/m 2016 in totaal 4 onderwijsprojecten gehonoreerd.

3.1.6 Implementatie

Binnen dit programmaonderdeel werden uiteindelijk 53 subsidieaanvragen gehonoreerd. Hiermee was een totaalbedrag van € 6.292.665 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 4.597.712.

In bijlage A, tabel F is een totaaloverzicht van de gehonoreerde implementatieprojecten opgenomen.

Uitbreiding en borging NPO netwerken; implementatieprojecten

Deze subsidieronde (2011) kende 2 lijnen. De eerste lijn was er op gericht dat de bestaande netwerken zich in de regio verder konden uitbreiden en konden voortbestaan na afloop van het NPO. De tweede lijn was er op gericht op een gezamenlijke visieontwikkeling van de samenwerkingspartners. In lijn 1 werd elk netwerk uitgenodigd een plan in te dienen waarin in elk geval drie onderdelen aan de orde moesten komen:

- analyse van de huidige stand van zaken van het netwerk en de omgeving;
- korte-termijn doelen en activiteiten;
- lange-termijn ambities.

Het plan diende breed gedragen te worden door de ouderen en netwerkpartners. Er was maximaal € 200.000 per netwerk beschikbaar. Er werd afgeweken van de standaardprocedures van ZonMw. De programmacommissie nodigde de netwerken uit de plannen mondeling toe te lichten en toetste de plannen zonder tussenkomst van referenten. Er werden 8 projecten ingediend en gehonoreerd.

In lijn 2 konden netwerken plannen indienen die gericht waren op c.q. ondersteuning boden bij het opstellen van een eenduidige visie over zorg voor 'kwetsbare' ouderen; het richting gevend kader. Er werd uiteindelijk slechts één project (een voorstudie) ingediend en gehonoreerd. Het uiteindelijke traject dat hieruit voort moest komen, werd niet gesubsidieerd.

Regionale implementatieplannen, 2012 - 2013

Binnen deze subsidieronde werden de netwerkpartners gestimuleerd om concrete resultaten uit de experimenten en projecten te verspreiden en toe te (laten) passen. De gedachte hierachter was dat netwerkpartners hierdoor gaandeweg konden ontdekken welke specifieke eisen aan de samenwerking gesteld moesten worden. De oproep ondersteunde de netwerken om een regionaal lange-termijn perspectief te ontwikkelen voor het verbeteren van de zorg en ondersteuning voor 'kwetsbare' ouderen. Ook kon men op deze wijze verder bouwen aan effectieve werkverbanden gericht op verspreiden en toepassen van resultaten.

In deze oproep werden de netwerken van het NPO uitgenodigd een regionaal implementatieplan in te dienen gericht op het verspreiden en toepassen van kennis, producten en/of diensten. De oproep was niet gericht op het includeren van nieuwe regio's (wetenschappelijke input) voor lopende experimenten en projecten of voor het ontwikkelen van nieuw onderzoek.

De subsidieaanvraag moest bestaan uit drie onderdelen. De huidige samenwerking binnen het netwerk diende gericht te worden op het verspreiden en toepassen van resultaten (= implementatie) waarbij de al bestaande contacten, aangevuld met extra benodigde partijen kon gebruiken. Het ging vooral om een (cultuur)omslag waarbij de focus van de samenwerking werd verlegd naar implementatie (onderdeel A).

De ouderen en de samenwerkingspartners dienden gezamenlijk een keuze te maken welke resultaten

er geïmplementeerd konden worden. Men diende hierbij voort te bouwen op wat er in de netwerken in de afgelopen jaren in gang was gezet. De uitkomsten van het selectieproces dienden helder beschreven te worden in de subsidieaanvraag (onderdeel B).

Bij voorkeur werden er ook resultaten uit andere netwerken in gezamenlijkheid uitgewerkt. Op die manier kon het bereik groter worden tegen een geringere inspanning en leerde men van elkaar op implementatievlak. Na het keuzeprocess moesten partijen actief aan de slag gaan met het verspreiden naar en het laten toepassen van resultaten op de werkvloer. De samenwerkingspartners dienden gezamenlijk regionale implementatietrajecten vorm te geven en uit te voeren (onderdeel C).

Aan deze subsidieaanvraag ging een startsubsidie vooraf. Deze startsubsidie werd verstrekt aan de bestuurlijk verantwoordelijke van het NPO-netwerk.

ZonMw hield twee bijeenkomsten om deze opdracht toe te lichten. De eerste bijeenkomst (medio 2012) was er op gericht de subsidieoproep toe te lichten. De tweede bijeenkomst werd gehouden in het najaar van 2012 en was er op gericht de netwerken verder op weg te helpen met hun subsidieaanvraag en opkomende vragen te beantwoorden. De aanvragen werden beoordeeld door drie externe referenten die *alle* aanvragen van alle NPO-netwerken beoordeelden.

In deze ronde werden 13 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 8 subsidieaanvragen gehonoreerd.

Regionale implementatieplannen, 2014

In de eerste ronde 'Regionale implementatieplannen' was binnen de netwerken ervaring opgedaan met het samenwerken rond het doorvoeren van zorgvernieuwing. Dat vereiste een andere rolverdeling en aanpak en beïnvloedde en versterkte de samenwerking. ZonMw vond het belangrijk dat de netwerken deze ervaring vasthielden en nog meer bovenregionaal gingen samenwerken bij het toepassen en borgen van succesvolle NPO-opbrengsten. Zo kon de kracht en de beweging van het NPO op landelijk niveau optimaal worden benut en voortgezet.

Daarvoor was het van belang binnen de netwerken een goede analyse te maken van de elementen in de huidige zorg en ondersteuning die nog ontbraken en de oplossingen die daarvoor voor handen waren. Zowel vanuit het startpunt van de wijk, als vanuit de eerste en tweede lijn moesten de belangrijke thema's als vroegsignalering, integraal zorg- en leefplan, herstellzorg en zorgcoördinatie, ICT-interventies, onderwijs en participatie uiteindelijk een goede invulling krijgen.

In de oproep werd daarom gekozen voor één samenbindend thema: de realisatie van geïntegreerde ouderenzorg en ondersteuning op maat. Daarmee werd bedoeld: geïntegreerde en gecoördineerde zorg en ondersteuning die uitgaat van de mogelijkheden, wensen en noden van ouderen. Alle domeinen (informele zorg, preventie, care, cure, welzijn, wonen) moesten worden meegenomen. Een bijdrage kon alleen verkregen worden als er sprake was van cofinanciering door netwerkpartners. De cofinanciering diende minimaal 50% te bedragen (in mankracht of middelen).

In deze ronde werden 8 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 7 subsidieaanvragen gehonoreerd.

Samen bouwen aan het veranderend zorglandschap voor ouderen

Met deze subsidieoproep wilde ZonMw een stimulans geven aan het brede veld van ouderenzorg en -ondersteuning door opbrengsten van ZonMw-projecten voor ouderen uit een groot aantal verschillende ZonMw-programma's in te zetten voor de beoogde transitie in de langdurige zorg.¹²

Vaak bleek hiervoor samenwerking nodig tussen verschillende disciplines in de verschillende domeinen (preventie, zorg, welzijn en wonen) en was verschillende regelgeving van kracht. Het omvormen van de langdurige zorg plaatste het praktijkveld voor grote uitdagingen. Het vroeg inzet van uitvoerende organisaties gericht op het ontwikkelen van samenwerkingsstructuren op lokaal/regionaal niveau. ZonMw wilde met deze subsidieronde de initiatieven van praktijkorganisaties ondersteunen. Praktijk- en onderwijspartijen uit het veld van ouderenzorg en -ondersteuning werden uitgenodigd plannen in te dienen, gebaseerd op opbrengsten uit projecten van hierboven genoemde ZonMw programma's voor ouderen. Deze plannen dienden het aanbod voor 'kwetsbare' ouderen aantoonbaar te verbeteren en te zorgen voor lokale/regionale toepassing en borging van de gekozen opbrengsten.

Het doorontwikkelen van innovaties, het ontwikkelen van instrumenten en/of de monitoring van toepassing ervan pasten eveneens binnen deze oproep, voor zover dit nodig was om tot lokale of regionale toepassing van innovaties te komen. Niet in aanmerking kwamen projecten die primair waren

¹² O.a. NPO, Op één Lijn, AAL, Preventiekracht dicht bij huis, Palliatieve Zorg, Disease management Chronische Ziekten, etc.

gericht op wetenschappelijk onderzoek of op nieuw te ontwikkelen innovaties. Voor het projectonderwerp en het realiseren van benodigd draagvlak kon het nodig zijn in een samenwerkingsverband tot een subsidieaanvraag te komen. Ook gemeenten en verzekeraars konden daarbij relevante partijen zijn. In deze subsidieronde werd gebruik gemaakt van een verkort, eenvoudiger format dan bij de reguliere subsidierondes. In plaats van aparte externe referenten ter beoordeling van de aanvraag werd een werkgroep ingesteld. Er vond geen wederhoorplaats. In deze ronde werden 34 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk vanuit het NPO 7 subsidieaanvragen gehonoreerd.

VIMPS netwerken

De NPO-netwerken werden in 2015 en 2016 in de gelegenheid gesteld een zogenaamde VIMP-aanvraag (verspreidings- en implementatie-impuls) in te dienen. Doel van een VIMP-subsidie was het uitdragen en het verder verspreiden van een van de opbrengsten, innovaties van het netwerk. Er werd geen aparte oproep gedaan. Via een mail werden alle netwerken uitgenodigd een aanvraag in te dienen. De VIMP diende direct ten goede te komen aan nieuwe gebruikers van de door een netwerk ontwikkelde innovatie, zodat de vernieuwing(en) daadwerkelijk toegepast gingen worden. Er konden niet alleen ontwikkelkosten worden opgevoerd. Het budget bedroeg maximaal € 50.000 voor de duur van maximaal 12 maanden.

Er werden in totaal 7 subsidieaanvragen ingediend en gehonoreerd.

Doorlopende, open ronde

In de open, doorlopende ronde 'Implementatie- en onderwijsprojecten, zie ook § 3.1.3 en 3.1.5, werden onder andere het project 'NPO de markt' en een groot aantal zogenaamde 'werkplaatsen' gesubsidieerd. Zie ook § 3.4.3. In de periode 2013 t/m 2016 ging het in totaal om 15 implementatieprojecten.

3.1.7 Financiering innovatieve zorg

Binnen dit programmaonderdeel werden in totaal 18 subsidieaanvragen gehonoreerd. Hiermee was een totaalbedrag van € 4.341.429 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 2.498.701.

De middelen die voor het programmaonderdeel 'Financiering innovatieve zorg' beschikbaar waren, kwamen niet uit het NPO-budget. Tot 2015 bestond er een aparte beleidsregel-NPO, die werd uitgevoerd door de NZa, op basis waarvan uitvoerders van transitie-experimenten aanvullende gelden konden aanvragen voor zorgkosten die niet uit reguliere financiering gedekt werden. Sinds 2015 zijn deze gelden rechtstreeks ondergebracht bij het algemeen budget van ZonMw en kunnen hieruit in bredere zin projecten gefinancierd worden.

In bijlage A, tabel G is een totaaloverzicht van de gehonoreerde projecten opgenomen.

Ronde 2015

Deze subsidieronde stond open voor lokale, regionale organisaties in preventie, zorg, wonen en welzijn. Doel was dat zij daadwerkelijk nieuwe zorg of ondersteuning, ontwikkeld binnen het NPO en momenteel niet financierbaar vanuit reguliere middelen, gingen leveren. Partijen werden hiermee in staat gesteld toe te werken naar structurele bekostiging van hun innovatie. De toekomstige financiers, verzekeraars en/of gemeenten, moesten de invoering van de innovatieve zorg of ondersteuning binnen de regio onderschrijven. Er diende hiertoe een samenwerkingsovereenkomst ondertekend te worden die toegevoegd moest worden aan de subsidieaanvraag.

Deze subsidiemogelijkheid was niet bedoeld voor onderzoek en ontwikkeling van nieuwe zorg. In deze ronde werden alleen 'handen aan het bed' gefinancierd, daar waar dit niet uit reguliere middelen mogelijk was. De kosten voor training, implementatie en monitoring van de innovatieve zorg kwamen niet in aanmerking voor subsidie, maar vielen onder de noemer cofinanciering. Uit deze cofinanciering diende het commitment van betrokken organisaties voor de uitvoering van het project te blijken. De maximale duur van de aanvraag was 12 maanden, met een maximum van € 500.000 per aanvraag.

De middelen werden verdeeld volgens het molenaarsprincipe. Dat wil zeggen dat de aanvragen werden behandeld op volgorde van indiening, tot een maximum van € 2 miljoen per NPO-innovatie. De aanvragen werden zonder tussenkomst van referenten beoordeeld door een apart ingestelde subcommissie 'Financiering van innovatieve zorg of ondersteuning vanuit NPO projecten'.

In deze ronde werden 17 subsidieaanvragen ingediend en beoordeeld. Er werden uiteindelijk 10 subsidieaanvragen gehonoreerd.

Ronde 2016

Deze subsidieronde stond open voor samenwerkingsverbanden van gemeenten, verzekeraars, zorg- en welzijnsaanbieders en ouderen. De subsidieaanvraag moest zichtbaar maken hoe het aanbod voor ouderen aantoonbaar verbeterd kon worden en de wijze waarop dit werd gemonitord. Het voorstel diende te starten bij de vraag van de ouderen zelf waarna er een passende NPO-innovatie bij gezocht moest worden. De aanvraag diende duidelijk te maken welke stappen (incl. monitoring) gezet moesten worden om de NPO-innovatie structureel te borgen in het nieuwe zorg- en welzijnsstelsel en welke expertise daarbij noodzakelijk was.

Er werden 9 subsidieaanvragen ingediend en eveneens door de eerder genoemde subcommissie beoordeeld. Zie verder § 3.2.1. Er werden uiteindelijk 8 subsidieaanvragen¹³ gehonoreerd.

3.1.8 Evaluatie

Gezien het complexe en ambitieuze karakter van het programma werd al in het begin van het NPO besloten om met het programma vanaf een zo vroeg mogelijk stadium een evaluatie mee te laten lopen. De evaluatie betrof in eerste instantie de eerste 3 jaar van het programma. In de zomer van 2008 werden door ZonMw drie organisaties uitgenodigd een voorstel in te dienen voor de eerste evaluatie van het NPO. Het project van Regioplan Beleidsonderzoek werd gehonoreerd.

Aan het eind van het NPO (begin 2016) werd aan het iBMG en het NIVEL een opdracht verstrekt om een resultaatevaluatie uit te voeren. Daarnaast werden het project 'Zorg voor delen. Een evaluatie van het proces van data delen in TOPICS MDS' van het Radboud UMC en een tweetal kennissyntheses inzake 'vroegsignalering' en 'zorgplannen' van LUMC respectievelijk UMC Utrecht gesubsidieerd.

In totaal was met deze 5 projecten een bedrag van € 859.967 gemoeid. In aanvulling hierop bedroeg de cofinanciering c.q. eigen bijdrage van de aanvragers in totaal € 35.401.

In bijlage A, tabel H is een overzicht van de gehonoreerde evaluatieprojecten opgenomen.

3.2 Procedures & monitoring

3.2.1 Procedures & beoordelingscriteria

Zoals hiervoor beschreven, had het programma een gemengd bottom-up/topdown karakter. De subsidiëring van de acht regionale netwerken ouderenzorg, met daarin de voortrekkersrol van de UMC's, had vooral een topdown karakter. De vorming van netwerken was bepalend en voorwaardelijk voor de vanuit de netwerken te realiseren experimenten en projecten. Het bottom-upkarakter bleek vooral uit de mogelijkheid tot het indienen van subsidieaanvragen van perifere netwerken (vanaf 2009) en de vrije keuze van de netwerken zelf over aard en soort van de in te dienen experimenten en projecten. Topdown-sturing zat daarnaast in de landelijke afstemming van de door de netwerken te kiezen thema's of zorgvragen, de routing van de aanvragen via de voorwaardelijk op te bouwen regionale netwerken en de mogelijkheid van ZonMw (in overleg met VWS en de NFU) om specifieke (extra) thema's te benoemen. Daarnaast heeft ZonMw voor specifieke thema's en onderwerpen, bijvoorbeeld visievormingen en borging, andere organisaties uitgenodigd een subsidieaanvraag in te dienen en heeft ZonMw proactief sturing gegeven aan samenwerking met andere partijen waar het ging om kennisverspreiding en implementatie.

Procedures

Voor het NPO heeft ZonMw in principe gebruik gemaakt van zijn standaardprocedures voor het indienen en beoordelen van subsidieaanvragen. Een volledige subsidieaanvraag ging na binnenkomst allereerst naar referenten. Tenminste twee externe referenten per voorstel beoordeelden de kwaliteit van de subsidieaanvraag. De indieners konden op dit oordeel volgens het principe van wederhoor schriftelijk reageren. Vervolgens beoordeelde de programmacommissie de relevantie van de aanvragen en

¹³ Van deze 8 subsidieaanvragen was bij één aanvraag sprake van een voorgenomen toewijzing.

stelde de prioritering vast op grond van het oordeel over relevantie en kwaliteit. Indien nodig werd aan de indieners verzocht de aanvraag te motiveren in een commissievergadering. In enkele gevallen werd gekozen voor een afwijkende subsidieprocedure. Daar waar relevant is dit in § 3.1 bij de diverse subsidierondes vermeld. Op de gehonoreerde projecten waren te allen tijde de subsidievoorwaarden van ZonMw van toepassing.

Voor de twee subsidierondes 'Financiering innovatieve zorg' (2015 en 2016) werd door de programmacommissie NPO en met goedkeuring van het ZonMw-bestuur een aparte subcommissie 'Financiering van innovatieve zorg of ondersteuning vanuit NPO projecten' ingesteld.¹⁴ Deze subcommissie kreeg tot taak om in opdracht en onder eindverantwoordelijkheid (en mandaat) van de programmacommissie de binnen deze subsidierondes ingediende subsidieaanvragen te beoordelen. Daarnaast monitort de commissie de voortgang van gehonoreerde projecten en beoordeelt men de eindverslagen.

Beoordelingscriteria

Naast de reguliere beoordelingscriteria waaraan een subsidieaanvraag behoort te voldoen (relevantie voor het programma en de desbetreffende subsidieronde waarop het werd ingediend, alsmede kwaliteitscriteria), werden ten behoeve van de meeste subsidierondes nog enkele, aanvullende voorwaarden c.q. beoordelingscriteria geformuleerd. Soms betroffen deze de inhoud van het voorstel, soms betrof het organisatorische of financiële voorwaarden, zoals bijvoorbeeld de eis dat het project voor 50% gefinancierd werd door de aanvrager zelf of derden. Daar waar relevant is dit eveneens in § 3.1 bij de diverse subsidierondes vermeld. Bij het bepalen van het eindoordeel werd bij de meeste subsidierondes de standaard-prioriteringsmatrix van ZonMw gebruikt.

Klachten & bezwaarschriften

Binnen het programma werden in de afgelopen acht jaar 90 projectideeën en 448 subsidieaanvragen ingediend waarvan er 230 werden afgewezen. Binnen het gehele programma heeft uiteindelijk slechts één organisatie bezwaar aangetekend tegen een afwijzend subsidiebesluit. Na een gesprek met de hoofdaanvrager is het bezwaar voorgelegd aan de Commissie Bezwaarschriften van ZonMw. Deze adviseerde ZonMw om het bezwaarschrift gedeeltelijk gegrond te verklaren, namelijk voor zover de aanpak binnen het project te complex, te ambitieus en mogelijk niet haalbaar was. De Commissie adviseerde ZonMw een nieuw besluit te nemen met een verbeterde motivering. Het ZonMw-bestuur nam het advies over, herriep het primaire besluit gedeeltelijk en besloot na een heroverweging van de beoordeling de subsidieaanvraag wederom niet te honoreren.

Er zijn over het NPO en over de werkwijze van ZonMw geen formele klachten ingediend.

3.2.2 Voortgangsbewaking & monitoring

Monitoring & sitevisits

Monitoring van de netwerken, experimenten en projecten gebeurde in principe via de standaardwerkwijze van ZonMw. De netwerken en andere uitvoerders van projecten moesten jaarlijks een voortgangsrapportage indienen. Bij de netwerken en de door hen uitgevoerde projecten vormden de zelf geformuleerde en door ZonMw goedgekeurde ijkpunten na 2 en 4 jaar de basis voor de monitoring. Deze ijkpunten betroffen structuur, proces en effect.

Omdat ZonMw (programmacommissie en -secretariaat) zelf graag goed de vinger aan de pols wilde houden bij de diverse netwerken en transitie-experimenten, werden alle netwerken jaarlijks bezocht door een afvaardiging van de programmacommissie en het -secretariaat. Daarbij werd ingegaan op de voortgang, de transitie-experimenten en de borging van het netwerk. De programmacommissie kreeg op deze manier een goede indruk van waarmee men in de netwerken mee bezig was. Relevante aandachtspunten bij de netwerken waren:

- betrokkenheid ouderen, 'kwetsbare' ouderen zelf of vertegenwoordiging;
- toegankelijkheid voor nieuwe partijen/beoogde uitbreiding;
- houdbaarheid bestuurlijk model van het netwerk in toekomst;
- condities voor voortbestaan na afloop van het programma;
- extra aandachtspunten zoals meegegeven in honoreringsbrieven.

¹⁴ De samenstelling van deze commissie is opgenomen in bijlage B.

Relevante aandachtspunten bij bespreking van transitie-experiment waren:

- betrokkenheid ouderen;
- gebruik MDS;
- zicht op verspreiding en borging (bekostiging);
- extra aandachtspunten zoals meegegeven in honoreringsbrieven.

Na 2014 werden geen sitevisits meer afgelegd, maar legden leden van de programmacommissie werkbezoeken af om op de hoogte te blijven van de voortgang. Deze bezoeken, waaraan projectbetrokkenen, ouderen en commissieleden deelnamen, vonden plaats aansluitend aan bijeenkomsten die de netwerken zelf organiseerden.

Coördinatiebijeenkomsten

In het kader van elkaar informeren, van elkaar leren en bijsturen werd binnen het NPO ook een groot aantal, verschillende bijeenkomsten belegd. Na de totstandkoming van de netwerken vervulden binnen het programma de zogenaamde '*coördinatorbijeenkomsten*' een belangrijk rol. In de afgelopen jaren zijn er 25 van dergelijke bijeenkomsten georganiseerd. Doel was steeds informatie-uitwisseling met en afstemming tussen de acht netwerken. Ook het leren van elkaars ervaringen en projecten nam tijdens deze bijeenkomsten een vaste plaats in.

Projectleidersbijeenkomsten & MatchMakersMeetings

Gedurende de looptijd van het NPO zijn verschillende soorten *projectleidersbijeenkomsten* gehouden. In 2008 was er een projectleidersbijeenkomst ten behoeve van de programmering (transitie-experimenten, onderzoeks- en implementatie-projecten) en in 2012 ten behoeve van informatie-uitwisseling over 'Synthese van wetenschappelijke kennis, thema screening'.

Andere bijeenkomsten voor projectleiders waren de zogenaamde *MatchMakersMeetings*. Deze werden ten behoeve van alle projectleiders door ZonMw, ondersteund door transitiekundige adviseurs & wetenschappers, in de jaren 2010 en 2011 acht maal georganiseerd. Het doel was steeds kennisuitwisseling, bespreking dilemma's en leren van elkaars ervaringen.

Om het gedachtegoed van het NPO uit te dragen naar onderwijsorganisaties, het belang van de vertaling van kennis naar onderwijs te benadrukken en contacten te stimuleren tussen de regionale netwerken en opleidingsorganisaties werd in 2010 ook een *MatchMakersMeeting* georganiseerd.

Overige bijeenkomsten

Om hun visie uit te wisselen over mogelijke vervolgplannen na afloop van het NPO kwamen de bestuurders van de UMC's en netwerktrekkers van de acht regionale netwerken in april 2010 bij elkaar op een zogenaamde '*Bestuurdersdag*'. Samen met sprekers vanuit het Ministerie van VWS, de NFU en de CSO, maakten de aanwezigen de tussenstand op en blikten vooruit.

Om van gedachten te wisselen hoe onderwijsinstellingen gestimuleerd konden worden om het onderwijs af te stemmen op de groeiende groep oudere patiënten en hoe een eenduidig kennisniveau onder studenten gecreëerd kon worden, werd in 2012 over onderwijs en ouderenzorg een *invitationale conferentie* 'Leren van en met elkaar; goede scholing over zorg voor ouderen' georganiseerd.

Stopgezette projecten

Binnen het programma werden in de afgelopen acht jaar 218 projecten gehonoreerd, uitgevoerd en gemonitord. Uiteindelijk werden er slechts 4 projecten voortijdig stopgezet. Dit had steeds te maken met uitvoeringsproblemen, bijvoorbeeld inclusieproblemen. Van deze 4 projecten kende er één project een doorstart.

3.3 Opbrengsten

Het programma kent een groot aantal verschillende opbrengsten, zowel wetenschappelijk als maatschappelijk.¹⁵ Zo ontstonden er acht regionale netwerken die gecoördineerd worden door evenzoveel

¹⁵ Zie ook: Beter oud worden. 10 jaar investeren in betere zorg en ondersteuning van ouderen. NPO in het kort. ZonMw, Den Haag, 2016.

universitaire centra die hun kennis uitwisselden en onderzoeksafspraken maakten. In de regionale netwerken werken circa 650 veldpartijen en organisaties samen. Er werden en worden binnen het NPO 218 projecten uitgevoerd (peildatum 1 november) waarin zo'n 43.000 ouderen betrokken waren. Alle projecten werden wetenschappelijk geëvalueerd. Deze projecten leverden zo'n 300 concrete handreikingen voor de praktijk. Via de website BeterOud is het merendeel van deze opbrengsten digitaal te raadplegen. Daarnaast is er voor nader onderzoek een database (TOPICS-MDS) beschikbaar waarin de onderzoeksgegevens van 43.000 ouderen en 8.500 mantelzorgers zijn opgenomen. Voor de maatschappelijke impact en een inhoudelijk weging van de resultaten van het NPO wordt verwezen naar de resultaatevaluatie van iBMG/NIVEL.

Feitelijke opbrengsten

In de verschillende projecten is een groot aantal verschillende opbrengsten gegenereerd. Er werden voorlichtingsmaterialen (folders, films, video's), websites, cursussen, onderwijsmodules, beschrijvingen van good practices, leskaarten, toolkits c.q. handleidingen voor uitvoering van zorgprogramma's gemaakt en diverse conferenties, symposia en workshops georganiseerd. Voor meer inhoudelijke informatie over deze opbrengsten van het NPO wordt verwezen naar www.beteroud.nl.

Als resultaat van de verschillende projecten verschenen er ook een groot aantal boeken, proefschriften, professionele publicaties, tijdschriftartikelen en er werden vele congresbijdragen geleverd. In de onderstaande tabel is het aantal wetenschappelijke artikelen en promoties c.q. proefschriften per netwerk opgenomen (peildatum 1 december 2016). Op dit moment zijn er nog veel promoties en wetenschappelijke artikelen in voorbereiding. Deze zijn in dit overzicht niet meegenomen.

Tabel 3: Aantallen wetenschappelijke artikelen en promoties/proefschriften per netwerk.

Feitelijke opbrengsten	Wetenschappelijke artikelen	Promoties, proefschriften
Nationaal Programma Ouderenzorg Regio Noord	32	2
KennisKring Ouderenzorg (KOZ) AMC en partners	60	11
Geriatrisch Netwerk Rotterdam en Omgeving (GENERO)	55	5
Utrecht Zorg voor Ouderen (NUZO)	61	6
100, uw welzijns- en zorgnetwerk	49	5
Academische Werkplaats Ouderenzorg Noordelijk Zuid-Holland	14	1
Academisch Centrum ZorgInnovatie Ouderen (ACZIO)	120	7
Regionaal geriatrisch netwerk binnen de onderwijs- en opleidingsregio van Vumc	48	8
Totaal	439	45

Duiding van opbrengsten

Van alle onderzoeksprojecten en transitie-experimenten werd per project een omschrijving gemaakt van de opbrengsten. Het consortium van Vilans en Movisie deed dat voor de maatschappelijk opbrengsten. Het CBO heeft van de projecten van het NPO de wetenschappelijke evidentie beschreven. Alle beschrijvingen zijn op de website van BeterOud geplaatst. Medio 2016 is een extern deskundige gevraagd om deze projecten ook geclusterd te duiden rondom de thema's van BeterOud.

3.4 Communicatie, visieontwikkeling & implementatie

3.4.1 Communicatie-activiteiten

In de programmatekst van het NPO werd aangegeven dat ZonMw er verantwoordelijk voor was om de communicatie- en implementatie-activiteiten binnen het programma te stroomlijnen. Belangrijkste aandachtspunten daarbij waren:

- duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden, doelen, ambities, werkwijzen en procedures tussen betrokken programmapartijen;
- waar nodig ondersteuning van de regionale netwerken bij hun communicatie en implementatie inspanningen;

- zorgen voor afstemming tussen de regionale netwerken;
- in afstemming met de netwerken zorgen voor het landelijk ontsluiten van de resultaten vanuit het programma;
- verzorgen van randvoorwaardelijke middelen (zoals naamvoering, format voor regionale subsites);
- op landelijk niveau contact onderhouden met relevante beleids-, kennis-, branche-, beroeps-, patiënt- en ouderenorganisaties.

Ten behoeve van het programma werd vrij kort na de start een zogenaamd Communicatie- en Implementatieplan (CIP) opgesteld. Het CIP diende de programmacommissie en het -secretariaat te ondersteunen bij het doelgericht en planmatig uitvoeren van de communicatie- en implementatie-activiteiten. Een ander ondersteunend instrument was het Verspreiding en Implementatie Plan (VIP) dat op projectniveau moest worden ontwikkeld. Daarnaast vormde het Vervolg Resultaten Afgesloten Projecten (VRAP) een intern instrument op grond waarvan het programmasecretariaat de bruikbaarheid van afgeronde projecten kon beoordelen. Gezien de taakstelling van ZonMw binnen het NPO lag in het CIP de nadruk op een vijftal onderdelen:

- stevig profileren van het programma;
- mogelijk helpen maken van netwerkontwikkeling in de regio en onderlinge uitwisseling;
- bevorderen van de implementatie- en communicatiekansen van initiatieven;
- helpen bewaken van de oudereninbreng;
- landelijk uitrollen van regionale successen en leerpunten.

In de afgelopen jaren heeft ZonMw, mede op basis van het CIP, tal van landelijke communicatiemiddelen ingezet. Deze hadden primair tot doel om te informeren en te overtuigen, te spiegelen en te ontmoeten. Daarnaast ondersteunden zij bij het verspreiden van kennis, het toerusten van professionals en ouderen en droegen zij bij aan de borging van het gedachtegoed van het NPO. De volgende communicatiemiddelen zijn binnen het NPO ingezet:

Website

Het NPO richtte zich op een breed palet van doelgroepen; zoals ouderen, zorgverleners, gemeenten, verzekeraars, onderzoekers etc. Vanaf 2008 was voor hen de website www.nationaalprogrammaouderenzorg.nl beschikbaar. In april 2015 werd deze site opgeheven en vervangen door www.beteroud.nl. Deze website is ontwikkeld en wordt beheerd door een samenwerkingsverband van Vilans, Movisie en, tot 2015, CBO. Het is een duurzaam online en offline platform waar de resultaten van het NPO te vinden zijn en domeinoverstijgende samenwerking in de praktijk gebracht kan worden. Zie ook 3.4.3 en 3.4.4.

De website BeterOud.nl kent een toenemend aantal bezoekers. In de maand september 2016 werden er ruim 11.000 sessies gemeten.¹⁶ Het zijn vooral beleidsmedewerkers (11%), (wijk)verpleegkundigen HBO (11%), en bestuurders/managers (10%), paramedici (7%) en de praktijkondersteuners (6%) die de website bezoeken. Met een gemiddeld rapportcijfer van 7,6 wordt de website BeterOud goed beoordeeld. De verhouding tussen genoemde positieve en minder positieve punten van de website is 72% versus 28%. Positieve punten zijn de goede, relevante en brede informatie, de overzichtelijkheid en de actuele, up-to-date informatie. Voor sommigen is de veelheid aan informatie juist niet zo goed aan de website. Als minder goed punt wordt tevens de onduidelijkheid over het doel van de website genoemd. Maar liefst 95% van de respondenten beveelt de website BeterOud aan.

De top vier onderwerpen waar bezoekers vooral interesse in hebben zijn dementie, vitaal oud, lokaal samenwerken en eigen regie. Ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ouderenzorg worden belangrijk geacht. Qua vorm waarin de informatie wordt aangereikt gaat de voorkeur uit naar een rapportage/publicatie en tips. De informatie op BeterOud.nl wordt door bijna driekwart (73%) van de bezoekers gebruikt om up-to-date te blijven. Daarnaast wordt de informatie gebruikt als inspiratie en om de vakkennis op peil te houden.¹⁷

Nieuwsbrief, social media

Vanaf 2009 is er door ZonMw maandelijks een NPO-nieuwsbrief verspreid onder circa 3.600 abon-

¹⁶ Vilans, KPI kwartaalrapportage, september 2016.

¹⁷ Rapportage Gebruikersonderzoek BeterOud.nl, oktober 2016

nees. Vanaf april 2015 is deze vervangen door een maandelijkse BeterOud-nieuwsbrief. Er is vijfmaal een TOPICS-MDS databrief uitgegeven. Het NPO beschikt sinds oktober 2010 over een twitteraccount.

Folders, films, etc.

Door ZonMw zijn de volgende folders, films en producten uitgebracht:

- Corporate folder in het Nederlands en Engels
- Corporate folder BeterOud
- Folder NPO en ICT
- Leaflets op thema (circa 5 verschillende)
- Leaflet toekomstvisie en veranderagenda BeterOud
- Relatiegeschenken (lineaal, loep)
- NPO magazine: Oogst
- NPO-film
- Video: Nationaal Programma Ouderenzorg congres 2013
- Brand movie
- Beter oud worden. 10 jaar investeren in betere zorg en ondersteuning van ouderen (krachtboekje)
- Groeiboek

De NFU stelde over de resultaten van het NPO een vijftal publicaties op over herstellzorg, ICT, vroegopsporing/screenen, zorgplannen en onderwijs.

Daarnaast publiceerde men onder andere de brochure 'Oud of wijs: ervaringsdeskundige maakt het verschil in onderzoek naar ouderenzorg'.¹⁸ Een belangrijke winst van het NPO was de nieuwe manier van werken door samenwerking in netwerken waarin de behoeften van ouderen zelf centraal stonden. In deze brochure werd beschreven hoe deze participatie vorm kreeg.

Publicaties

ZonMw heeft vier keer een NPO-thema-editie uitgegeven van het Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie (TGG), waaronder in april 2015 en in december 2016. Sinds eind 2009 leverde ZonMw elk kwartaal een artikel aan voor het tijdschrift Geron.

Ook in dag- en weekbladen werd over het NPO gepubliceerd, het betrof o.a. de Volkskrant, NRC handelsblad, Trouw, AD, Telegraaf, Noord Hollands dagblad, het Financieel Dagblad, Vijftig Plus en het Reformatorisch Dagblad. Verder verschenen er diverse artikelen in tal van tijdschriften. Zie hiervoor bijlage C.

Congressen

In juni 2011 en november 2013 heeft het NPO zelf twee, grote congressen georganiseerd. In 2011 voor ruim 500 deelnemers en in 2013 voor circa 800 deelnemers. Op 30 november 2016 was het NPO samen met BeterOud mede-initiatiefnemer van het congres 'Een nieuwe generatie ouderen(zorg)'. De conferentie stond in het teken van positieve gezondheid (wat ouderen nog wél kunnen) en gaf het startschot voor de nationale week van de ouderenzorg.

Daarnaast werd het NPO op veel congressen vertegenwoordigd door een spreker namens het programma, hetzij door iemand van ZonMw zelf, hetzij door een projectleider. Tenslotte stond het NPO op veel congressen met een eigen stand of leverde men materialen aan in het geval dat ZonMw met een organisatiebrede stand aanwezig was. Een overzicht van congresdeelnemers is opgenomen in bijlage C.

Ambassadeursnetwerk

In dit netwerk participeren enkele programmacommissieleden, waaronder Mw. Hannie van Leeuwen, Mw. Betty Meyboom en Dhr. Wim van Minnen. Zij spreken op regionale bijeenkomsten van ouderbonden en verenigingen van gepensioneerden over het NPO en over wat ouderen zelf kunnen doen om vitaal oud te worden en te blijven.

¹⁸ NFU, juni 2015.

Overige

- Handboek ouderenparticipatie
- Toekomstvisie en veranderagenda BeterOud
- Boek overzicht NPO-projecten

Communicatie op regionaal- en projectniveau

Regionaal kreeg ieder netwerk de beschikking over een eigen communicatie- en implementatiebudget. Dit budget was onderdeel van de basissubsidie en bedoeld om partners te werven en te binden, om contacten te onderhouden met partijen (en hun achterban) buiten het netwerk en om opgedane kennis te verspreiden op regionaal en landelijk niveau. Daarbij dienden regio's zich te houden aan de afspraken die gemaakt werden over rollen, verantwoordelijkheden, doelen, ambities, werkwijzen en procedures.

Naast de mogelijkheid om implementatieprojecten in te dienen, werd bij elk afzonderlijk transitie-experiment of onderzoeksproject, conform de ZonMw-subsidievoorwaarden, een verspreidings- en implementatieplan gevraagd. Hierin diende te worden aangegeven wat er nodig was om de vernieuwingen die ontwikkeld werden een vervolg te geven richting toepassing op regionaal als op landelijk niveau.

Zoals aangegeven in § 3.3, tabel 3 zijn binnen de projecten verschillende opbrengsten gegenereerd. Veel van deze opbrengsten vervulden ook een rol bij de communicatie- en implementatie. Denk daarbij vooral aan publicaties, publieksinformatie en de categorie 'overige producten, overig'. Hierbij ging het bijvoorbeeld ook om voorlichtingsmateriaal (folders, films, video's) en websites

Tenslotte dient elk regionaal netwerk eind 2016 een eigen regiofilm te hebben ontwikkeld. Op dat moment zullen ook veel netwerken zogenaamde huiskamergesprekken georganiseerd hebben om doelgroepen aan zich te binden.

3.4.2 Visieontwikkeling

Naast de in § 3.1 besproken subsidierondes werden er binnen het NPO op uitnodiging ook een aantal projecten gefinancierd die gericht waren op visieontwikkeling en de toekomst van de ouderenzorg. Per opdracht werden er specifieke criteria gesteld waaraan de aanvraag moest voldoen.

In 2009 gaf de programmacommissie een extern adviseur de opdracht om de tot dan toe uitgezette activiteiten te analyseren en mee te denken over de vraag hoe de toekomstige zorg voor 'kwetsbare' ouderen er uit moest gaan zien. Zie ook § 3.1.2. Het project 'visievorming' werd gevormd en de commissie stelde een aparte stuurgroep in om het proces te begeleiden. In het voorjaar van 2010 leidde een en ander tot het document 'Bewegingen in de ouderenzorg' waarin de richting die het NPO was ingeslagen verwoord werd en waarin discussie en aandachtspunten voor de toekomst werden benoemd.¹⁹ In 2010 bracht ook de NFU, mede op verzoek van ZonMw, een rapport uit over de toekomst van de ouderenzorg.²⁰

Toekomstvisie

In augustus 2011 kreeg ZonMw het verzoek van het ministerie van VWS om te komen met een visie op de ouderenzorg en hierin speerpunten te benoemen die moesten aansluiten bij het beleid van het departement VWS. Aan de hand van deze visie kon het ministerie van VWS aangeven op welke wijze een vervolg van het NPO ingevuld kon worden. ZonMw nodigde de strategische partners binnen het NPO uit hierover mee te denken.

Begin 2012 verscheen het rapport 'Toekomstige ouderenzorg; kernwaarden, opbrengsten en perspectief. De visie van CSO, NFU en ZonMw'. In dit document presenteerden de partijen uit het quadripartiet overleg hun gezamenlijke visie op de toekomst van de ouderenzorg. In de context van het feit dat het NPO eind 2012 afliep, lieten partijen zien wat er nodig was om de cultuur en de structuur van de ouderenzorg te veranderen in een richting die door ouderen zelf gewenst werd. De eerste ervaringen in de, op initiatief van het NPO tot stand gekomen, regionale netwerken toonden aan dat nieuwe werkwijzen en maatwerk wel degelijk mogelijk waren. Dat bood perspectief voor het toekomstig welzijn van ouderen. Het ging daarbij met name om 'kwetsbare' ouderen, die verkeren in de fase tussen volledige zelf-

¹⁹ Martin Boekholdt & Jan Coolen, Den Haag, juni 2010.

²⁰ Verdere ontwikkeling van een toekomstbestendige ouderenzorg. Raamplan. NFU. Utrecht, juni 2010.

standigheid en afhankelijkheid van zorg en welzijn. Het document riep op tot verdere actie: laat de ervaringen die ouderen helpen de touwtjes zo lang mogelijk in handen te houden, niet verloren gaan. En laat de in het NPO opgebouwde expertise met geïntegreerde zorg, welzijn en wonen tot brede toepassing komen. Daarmee kan overbodige zorg worden voorkomen. Het document bestond uit drie delen:

1. Een visie op de kernwaarden voor de toekomst van de zorg voor 'kwetsbare' ouderen;
2. Een schets van de opbrengsten van het NPO;
3. Een perspectief voor investeringen om de resultaten van het NPO tot toepassing te brengen en waar nodig verder te ontwikkelen.

De gezamenlijke visie ging uit van eigen regie en zelfmanagement van ouderen en daarnaast van een geïntegreerde aanpak, waarin medische en langdurende zorg en ondersteuning, welzijn en wonen een continuüm vormen. Maatwerk op basis van de behoefte van de oudere vormde het leidend principe. Het visiedocument werd aangeboden aan toenmalig Staatssecretaris Veldhuijzen van Zanten-Hyllner.

Leidraad 'Ouderen met complexe problematiek'

Mede in het licht van implementatie nam in de visievorming van ZonMw, NFU en CSO het opstellen en vaststellen van een leidraad ouderen met complexe problematiek een belangrijke plaats in. In zo'n leidraad zou een samenhangend en doelmatig pakket van zorg, welzijn en ondersteuning aan ouderen met complexe problematiek moeten worden omschreven. Nadat aanvankelijk de NFU en de CSO hier toe het initiatief genomen hadden en hun voorstel vervolgens niet haalbaar bleek, gaf ZonMw een extern bureau de opdracht een verkennende studie uit te voeren naar het draagvlak voor een dergelijke leidraad. Hoewel er in aanleg draagvlak bestond voor de ontwikkeling van een leidraad als inspiratie voor zorgprofessionals, werd geadviseerd hiermee nog niet te beginnen voordat veldpartijen, bijvoorbeeld via een bestuurlijke coalitie, hiervoor zelf de verantwoordelijkheid zouden willen nemen. Zie verder 3.4.4.

3.4.3 Implementatie

Implementatie (bundelen, verspreiden en invoeren van opgedane kennis en werkwijzen) heeft voor ZonMw in al haar programma's een belangrijke prioriteit. Daarom werd hieraan al in de programmatekst van het NPO (fase 1 en 2) de nodige aandacht besteed.

Al vroeg in het programma werden in diverse subsidierondes een groot aantal implementatieprojecten gefinancierd. Op de verschillende implementatierondes en -projecten wordt in deze paragraaf niet nader ingegaan. Hiervoor wordt verwezen naar § 3.1.6.

'NPO de markt op'

Onder de titel 'NPO de markt op' kreeg in de zomer van 2013 een consortium van Vilans, CBO en Movisie van ZonMw de opdracht om te verkennen of, en zo ja, hoe, de resultaten van het NPO samen met landelijke stakeholders in het veld van de ouderenzorg breder konden worden verspreid.

Daadwerkelijke verspreiding en invoering van vernieuwing vroeg volgens de programmacommissie immers om doelgerichte aandacht en actie. Uit de genoemde verkenning bleek dat nog lang niet iedereen die in zorg en welzijn voor ouderen werkt de opbrengsten van het NPO kende. Naast het NPO bestaan er op het terrein van de ouderenzorg nog heel veel andere initiatieven, netwerken, programma's en informatiebronnen. Hierdoor zien professionals en de ouderen zelf soms door de bomen het bos niet meer. Er bleek behoefte aan een 'vindplaats', een soort digitale etalage, waarin de inzichten, ontwikkelingen, producten en diensten in een 'gebruiksklare' vorm werden gepresenteerd.

In samenwerking met de acht regionale netwerken en hun samenwerkingspartners hebben Vilans, CBO en Movisie, in opdracht van ZonMw, sinds begin 2014 aan een 'Marktplaats' gewerkt waarbinnen de resultaten van het NPO gewogen, bewerkt en verspreid worden in vindplaatsen, werkplaatsen en leergemeenschappen. Het doel was daarbij een optimale ontsluiting, doorontwikkeling, verspreiding en toepassing van de meest kansrijke NPO-opbrengsten, inzichten en resultaten. De Marktplaats diende als digitale vind- en ontmoetingsplaats een inspirerende plek te zijn waar professionals die vooruit willen met vernieuwing van ouderenzorg en welzijn, terecht kunnen voor kennis, advies, ervaringen van anderen, voor werkwijzen, tools en andere kennisproducten en wetenswaardigheden. De Marktplaats kon naar verwachting bijdragen aan een aantoonbare en forse verbetering van de ouderenzorg en

-welzijn op specifiek onderwerpen door het aanbieden van een kennisinfrastructurele voorziening waarin geïnteresseerde organisaties van elkaar en van gerespecteerde experts kunnen leren en verbetertips kunnen uitwisselen. Daarom werden, naast een vindplaats, ook werkplaatsen en leergemeenschappen ingericht. In werkplaatsen worden (waar nodig) NPO-opbrengsten vertaald in praktische implementatiehulpmiddelen en gekoppeld aan andere lopende programma's en projecten. Het principe van werkplaatsen is dat deelnemers (experts, leveranciers en gebruikers) in co-creatie kennis met elkaar verrijken. Co-creatie, als onderdeel van coproductie, is een werkwijze die ook in zorg en welzijn toenemend in de belangstelling staat en goede effecten sorteert. Daarnaast werden voor de ondersteuning van de praktische toepassing en implementatie van NPO-opbrengsten leergemeenschappen ingericht rondom drie thema's: wijkgericht werken, vroegsignalering en transmurale samenwerking. Deze thema's waren door de stakeholders als belangrijke kernthema's naar voren gebracht. De leergemeenschappen bieden teams uit de praktijk die concreet met zorgvernieuwing aan de slag zijn, de gelegenheid om met elkaar informatie en ideeën uit te wisselen en inspiratie op te doen.

Financiering innovatieve zorg

De transitie-experimenten die binnen het NPO uitgevoerd werden, gingen meestal over complexe veranderingen in de zorg. Voor een adequate implementatie bleek financiële borging van deze innovatie erg belangrijk. Om de bestaande problemen op het gebied van de (structurele) financiering van innovatieve zorg in beeld te brengen, werden door de programmacommissie diverse activiteiten ondernomen. Via het INVEST-project werden al in de eerste fase van het NPO de landelijke knelpunten voor financiële van experimenten onderzocht. Dit leverde enkele voorbeeldmodellen voor financiering op. Ook in de tweede fase maakten enkele externe adviseurs een ronde langs de netwerken om financieringsproblemen bij implementatie te inventariseren en de financieringsproblemen rondom transitie te bespreken en op te lossen. Ook de rondes 'Financiering innovatie zorg' kunnen in dit licht nadrukkelijk als implementatie gekenmerkt worden. Zie ook § 3.1.7. Ten behoeve van deze subsidierondes werd onder meer een analyse van belemmeringen voor structurele financiering verricht.²¹

3.4.4 Borging

Op het terrein van borging is door ZonMw vanaf 2012 een groot aantal activiteiten ondernomen. Deze worden hieronder op hoofdlijnen en volgtijdelijk beschreven.

Bestuurlijke coalitie

Uit de hiervoor genoemde verkennende studie naar het draagvlak voor een leidraad (§ 3.4.2) bleek dat er in de ouderensector en zeker waar het ouderen met een complexbare problematiek betreft geen echte probleemeigenaar is. Het veld is versnipperd en veel organisaties werken vanuit geheel eigen visies. Geadviseerd werd dat het veld zelf via de oprichting van een coalitie of alliantie de regie zou moeten nemen c.q. krijgen om de positie van ouderen met complexe problematiek op de (politieke) agenda te zetten, voorstellen voor beleid te ontwikkelen en de beeldvorming over ouderen te beïnvloeden. In deze coalitie zouden de belangrijkste stakeholders op landelijk niveau moeten deelnemen. Dit advies werd door ZonMw, NFU en CSO omarmd en enkele leden van de programmacommissie maakten samen met een vertegenwoordiger van de NFU een 'rondje door het land' om het draagvlak voor zo'n bestuurlijke coalitie te verkennen c.q. te versterken.

Toekomst- en veranderagenda

In dezelfde periode trachtte de programmacommissie ook in toenemende mate het debat over 'toekomstige zorg voor 'kwetsbare' ouderen te stimuleren. Het NPO diende niet louter een verzameling van inzichten uit experimenten en onderzoek te zijn, maar diende te gelijk verbindende inzichten te geven over integrale zorg in de toekomst.

Om een en ander verder vorm en inhoud te geven werd in 2013 een opdracht verstrekt aan BeBright voor het nader uitwerken van een gezamenlijke visie en veranderagenda. Daarmee wilde ZonMw onder andere een breed draagvlak creëren om in de periode daarna te komen tot een bestuurlijke coalitie en een blijvende, duurzame structuur waarin de opbrengsten en werkwijze uit het NPO een plek kon-

²¹ Analyse belemmeringen structurele bekostiging vier NPO-projecten. Zorgmarktadvies. Den Haag, 23 juni 2016.

den krijgen. De doelen van het BeBright-project waren:

- draagvlak creëren voor een brede, leidende coalitie; een beweging op gang brengen die de resultaten van het NPO uitdraagt;
- landelijk herijken van de visie en de strategische uitgangspunten van het NPO met alle relevante stakeholders (o.m. beroeps- en brancheorganisaties, gemeentes, verzekeraars, banken, pensioenfondsen, VVT-instellingen etc.);
- gezamenlijk ontwikkelen van een beleid en onderzoek, verander- en praktijkagenda;
- beleggen van eigenaarschap op bestuurlijk niveau bij de belangrijke actoren in het veld.

Er werd gestart met de bestaande samenwerkingspartijen VWS, ZonMw, NFU en CSO. Hierna werden o.a. ActiZ, LHV, IGZ, verzekeraars (ZN) en gemeenten (VNG) benaderd. Het bestuur van ZonMw legde de eerste contacten en nodigde de partijen uit. Daarnaast werd ook gedacht aan branche- en bewonersorganisaties. Het ministerie van VWS werd gevraagd een ondersteunende rol te vervullen. Uiteindelijk bleek gedurende het ingezette traject dat er voor een bestuurlijke coalitie geen draagvlak te bereiken viel en werd door ZonMw vooral ingezet op een breed gedragen toekomst- en veranderagenda.

BeterOud

Deze agenda verscheen uiteindelijk in april 2015 onder de naam 'Toekomstvisie en veranderagenda BeterOud'.²² Aan deze agenda lagen vijf kernwaarden ten grondslag die leidend zijn bij het ouder worden en het omgaan met ouderen in een kwetsbare positie. Zij staan voor een ander gedrag van zowel professionals als de ouderen zelf. Deze kernwaarden zijn:

- zeggenschap
- menswaardigheid
- wederkerigheid
- zingeving
- kwaliteit & doelmatigheid.

Uit de Toekomstvisie vloeiden vijf sleutels voor succes (kernthema's) voort, ofwel de Veranderagenda van BeterOud. Deze thema's zijn:

- eigen kracht
- vroegtijdige signalering
- maatwerk
- samenhang
- innovatiekracht

Sinds het gereed komen van toekomst- en veranderagenda 'BeterOud' is de (digitale) Marktplaats van het consortium van Vilans en Movisie ('NPO de markt op') verder uitgerold onder de naam platform 'BeterOud'. Voor meer informatie wordt verwezen naar de website van het platform: www.beteroud.nl

Consortium

Sinds de presentatie van BeterOud ondernam de programmacommissie nog het nodige om de veranderagenda ook na 2016 zo goed mogelijk te beleggen. Een extern bureau werd gevraagd hierbij te ondersteunen. Omdat een bestuurlijke coalitie op landelijke niveau niet haalbaar bleek, diende volgens de commissie het verder brengen van de agenda een bottom-up beweging te zijn. Mensen met gezag vanuit alle geledingen van de samenleving zouden zich aan deze agenda moeten committeren en bereid dienen te zijn om via gezamenlijk inspanningen de doelstellingen van de agenda te verzilveren. ZonMw heeft daarbij de verwachting (en de hoop) dat er een zwaan-kleef-aan-effect tot stand komt met als resultaat een brede maatschappelijke beweging die de basis vormt voor een nieuw, nog op te richten, consortium waarin partijen rondom wonen, welzijn en zorg met elkaar deze toekomstvisie en veranderagenda zullen realiseren.

Naast deze beweging dienen volgens ZonMw ook de gesubsidieerde werkplaatsen en leergemeenschappen, alsmede de website 'BeterOud' nog geborgd te worden. Dit zou ook het beste kunnen via het genoemde consortium waarin partijen rondom wonen, welzijn en zorg met elkaar samen gaan wer-

²² BeBright, Utrecht, april 2015

ken. Het consortium 'BeterOud' moet zorg gaan dragen voor de continuïteit van deze infrastructuur en levert daarmee een directe bijdrage aan het realiseren van de veranderagenda.

Tenslotte behoeft de verbinding met de regionale netwerken nog de nodige aandacht. De netwerken kunnen in volle verbinding met de maatschappelijke beweging en haar veranderagenda hun eigen koers bepalen. De lokale draagkracht van de netwerken zal bepalen in welke mate men kan bijdragen aan de beweging. De infrastructuur, geborgd in het nieuwe consortium, blijft voor hen beschikbaar.

Ambassadeurs & relevante verhalen

Inmiddels is er een aanzienlijk aantal activiteiten ondernomen om de hiervoor geschetste situatie te bereiken. Eind 2016 moet een groep mensen (de zogenaamde 'ambassadeurs') zich geïnteresseerd hebben aan het activeren van het relevante verhaal van BeterOud. Deze ambassadeurs dienen zich duidelijk verbonden te voelen met het consortium. Zowel ambassadeurs als consortium versterken elkaar. Tevens dient er geëxpliciteerd te zijn welke kansen en bedreigingen er bestaan, zijn randvoorwaarden benoemd en is er een advies voor een toekomstige borging beschikbaar.

In opdracht van de programmacommissie zijn twee bureaus bezig met een ronde langs de regionale netwerken om ten behoeve van het 'relevante verhaal' informatie op te halen. Zij zijn op zoek naar mooie verhalen om te verfilmen en onder andere te verspreiden via BeterOud. De filmpjes hebben tot doel om ouderen te bereiken en te activeren en betrokkenheid van alle essentiële, regionale spelers te genereren om daarmee bij te dragen in de positionering en versterking van de duurzaamheid van de regionale netwerken.

De ambassadeurs van BeterOud worden getraind om het centrale verhaal te vertellen. Dit verhaal is inmiddels gemaakt en voorzien van een animatie. Het verhaal vormt een middel om mensen te verzamelen rond de veranderagenda. Daarnaast zal ook het merk 'BeterOud' voorzien worden van een actieplan. Hiervoor dienen de lopende communicatie-inspanningen verder gestroomlijnd te worden.

3.5 Betrokkenheid doelgroep

Binnen het programma vond ouderenparticipatie op verschillende niveaus plaats:

- In de programmacommissie hadden 3 leden (zelf 64-88 jaar) zitting met ouderenparticipatie als extra aandachtspunt. Mede dankzij de inbreng van Mw. Hannie van Leeuwen was de programmacommissie zeer gefocust op de behoefte en inbreng van ouderen in het programma zelf, in de netwerken en in de projecten. Zo werden ouderen bij sitevisits als eerste gehoord en waren zij als expert verbonden aan de masterclasses die ZonMw voor de onderzoekers organiseerde. Professionals werden verplicht om met ouderen samen te werken in de projecten. Ouderen konden zelf bepalen op welke manier hier binnen de projecten invulling aan werd gegeven.
- CSO, de koepel van ouderenorganisaties Unie KBO, PCOB, NVOG en NOOM, was samen met de NFU partner in het programma. Zij stemde regelmatig met ZonMw en VWS af over ontwikkelingen en de koers van het programma (quadripartiet overleg).
- Binnen de regionale netwerken werden ouderendelegaties opgericht. Ouderen konden zo vanuit hun eigen ervaring meedenken over de selectie, uitvoering en voortgang van de projecten. De ouderendelegaties konden ook zelf projectsubsidies aanvragen. De netwerken moesten actief aantonen dat er gewerkt werd vanuit de behoefte van de ouderen zelf. Hierop werd door de programmacommissie nadrukkelijk toegezien. Binnen sommige netwerken kregen ouderen zelfs een vetorecht.
- Binnen de projecten dachten ouderen inhoudelijk met de projectleiders en onderzoekers mee en participeerden ouderen als doelgroep ('proefpersoon') van nieuwe interventies/werkwijzen.
- De ouderen die actief participeerden in het NPO werden actief ondersteund vanuit het overkoepelende, landelijke project 'Krachtig Cliëntenperspectief' uitgevoerd door de CSO.

Door de inbreng vanuit ouderen (via de ouderendelegaties) kwamen binnen het programma welzijn en preventie centraler te staan. In eerste instantie waren de NPO-projecten meer medisch geïntendeerd. Gedurende het programma werd het voor onderzoekers en andere professionals steeds logischer dat ouderen ook een stem hadden in de projecten die gericht waren op ouderen. Ouderenparticipatie is inmiddels een vereiste om subsidie aan te kunnen vragen bij het NPO. Door het ontwikkelen van een visiekaart en kwaliteitscriteria werd zichtbaar wat de belangrijkste boodschap vanuit ouderenperspec-

tief was.

De gezamenlijke ouderendelegaties binnen de regionale netwerken kregen eind 2013 als waardering voor de wijze waarop zij de NPO-projecten hebben verrijkt een ZonMw-parel. Hun bijdrage werd innovatief en zeer bepalend gevonden voor het succes en de opbrengsten van het programma.

3.6 Samenhang met andere ZonMw-programma's

ZonMw investeert als intermediaire organisatie veel in de gezondheid en het welzijn van ouderen. Dat gebeurt niet alleen via het NPO. Aan dit programma ging een aantal stimuleringsprogramma's vooraf die duidelijke raakvlakken met het NPO hadden, bijvoorbeeld de Geriatrische netwerken, het Landelijk Dementie programma en het programma Zorg voor Beter.

Daar waar mogelijk is binnen het NPO gebruik gemaakt van kennis uit programma's van ZonMw en is waar nodig afstemming gezocht met andere lopende programma's. Het betreft de volgende programma's die zich geheel of ten dele ook richten op ouderen:

- Active and Assisted Living (AAL2)
- Ambient Assisted Living (AAL)
- Disease management Chronische Ziekten
- Goed Gebruik Geneesmiddelen
- Joint Programming Initiative Neurodegenerative Diseases (JPND)
- Memorabel
- More Years Better Lives (MYBL)
- Op één Lijn
- Palliatieve Zorg
- PreventieKracht Dicht bij Huis
- Zichtbare schakel; de wijkverpleegkundige voor een gezonde buurt.

In de praktijk is het meest samengewerkt met de programma's Zorg voor Beter (Ronde 'Nieuwe kennis langdurende zorg en onderwijs'), Memorabel (onderdeel van het Deltaplan Dementie, ronde 'Onderwijsvernieuwing, ouderen, mensen met dementie'), Op één Lijn, Ambient Assisted Living, Preventiekracht dicht bij huis, Palliatieve Zorg, Disease management Chronische Ziekten (Ronde 'Samen bouwen aan het veranderend zorglandschap voor ouderen'). Subsidieoproepen werden gezamenlijk uitgezet en projecten werden uit verschillende programma's gefinancierd.

Na afronding van het NPO zal al de opgedane kennis en ervaring die binnen het programma is opgedaan, zowel qua inhoud als proces, binnen ZonMw gedeeld worden en naar verwachting ook binnen lopende en nieuwe ZonMw-programma's benut worden.

3.7 Internationalisering

In de programmatekst van het NPO werd een bedrag gereserveerd voor internationalisering. Dit bedrag was in principe bestemd voor het uitvoeren van verkennende studies naar vergelijkbare programma's in het buitenland, het van daaruit leggen van internationale contacten, het organiseren en faciliteren van buitenlandse werkbezoeken en uitwisselingsprojecten en het toekennen van reisbeurzen aan projectleiders en onderzoekers. Daarnaast werd een beperkt budget gereserveerd voor (bijdragen aan) internationale studies of programma's op het terrein van ouderenzorg.

Nadat in 2008 een verkenning was uitgevoerd naar de wijze waarop aan het programmaonderdeel 'internationalisering' invulling gegeven kon worden, is in 2010 besloten dit programmaonderdeel niet uit te voeren. De belangrijkste reden hiervoor was dat door het ministerie van VWS het NPO-programma-budget met € 1,3 miljoen werd gekort.

Wel heeft er samenwerking met het programma More Years Better Lives (MYBL) plaatsgevonden. Het betreft een internationaal programma dat zich richt op het stimuleren van coördinatie en samenwerking tussen de Europese en nationale onderzoeksprogramma's die zich bezighouden met de problematiek van de veranderende bevolkingssamenstelling in Europa (en daarbuiten). Het programma volgt een transnationale, multidisciplinaire aanpak.

3.8 Financiële verantwoording

Voor het programma was in totaal een bedrag van € 89,9 miljoen beschikbaar (zie ook § 2.5). Eind 2010 werd door het ministerie van VWS het budget gekort met € 1,3 miljoen. Uiteindelijk was er daarom € 88,6 miljoen beschikbaar. Op dit moment (peildatum 1 november 2016) is daarvan circa € 87 miljoen uitgegeven.

ZonMw heeft het departement om een aanvullende periode van maximaal 18 maanden verzocht om het programma adequaat af te ronden en de werkzame elementen die uit het programma zijn voortgekomen te bestendigen. ZonMw heeft voor deze werkzaamheden ongeveer € 1,5 miljoen (uit fase 2) gereserveerd. De huidige stand van zaken is als volgt:

Tabel 4: Financiële verantwoording

Activiteit	Begroot	Verplicht
<i>1^e en 2^e fase</i>		
Netwerksubsidies	6.000.000	6.000.000
Experimenten & projecten	65.000.000	68.690.730
Landelijke afstemming & kwaliteitstoetsing (forum, werkgemeenschap, referenten)	1.000.000	-
Communicatie & implementatie	6.000.000	6.000.000
Evaluatiekosten	500.000	859.967
Internationalisering	2.000.000	-
Bijdrage andere ZonMw-programma's ouderen		500.000
Vrije ruimte (5%)	5.400.000	-
Coördinatie en algemene kosten ZonMw	4.000.000	5.000.000
<i>Subtotaal</i>	<i>89.900.000</i>	<i>87.050.697</i>
Korting budget door VWS	-1.300.000	
Reservering afronding na 2016		1.500.000
Totaal	88.600.000	88.550.697

Aan alle subsidietoekenningen werden de subsidievoorwaarden van ZonMw verbonden. Over de uitgaven binnen het programma is jaarlijks verslag gedaan aan de opdrachtgever. Op dit moment zijn nog niet alle projecten afgerond en 'afgerekend'. Na afloop van alle programma-activiteiten zal voor het programma nog een reguliere eindafrekening plaats vinden.

4 Bevindingen proces & organisatie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de 19 interviews gepresenteerd en worden tegelijkertijd de vooraf gestelde evaluatievragen beantwoord. Hiermee wordt aan de uitvoering van het programma, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, ook een meer inhoudelijk oordeel gegeven.

4.1 Programma-opzet

Het NPO was geen 'gewoon' ZonMw-programma. Bij veel ZonMw-programma's gaat het meestal om het selecteren van kwalitatief goede (onderzoeks)projecten, het volgen van hun voortgang en het behalen van hun, vooraf goed vast te stellen, resultaat. Bij het NPO ging het om meer dan dat. Het programma kende een bijzondere voorgeschiedenis, waarin het ministerie van VWS sterk sturend was. Het was zeer omvangrijk, ook in financieel opzicht, en in de uitvoering droegen meerdere partijen een verantwoordelijkheid. Binnen een periode van aanvankelijk vier jaar moest er niet alleen een organisatorische infrastructuur (de regionale netwerken) opgezet worden, maar moest ook ter verbetering van de ouderenzorg een groot aantal transitie-experimenten, onderzoeks- en implementatieprojecten uitgezet worden en moest de opgedane kennis verspreid en geïmplementeerd worden. Daarbij ontwikkelde het programma zich al snel tot een (transitie)beweging wat geheel andere eisen stelde aan uitvoering, implementatie en werkwijze.

Over het algemeen zijn de geïnterviewden erg tevreden met het feit dat de overheid via het NPO ruimhartig in innovatie van de ouderenzorg heeft geïnvesteerd. Het programma kende, zo wordt vaak opgemerkt, een steile leercurve en er is met daadkracht in de ouderenzorg een noodzakelijk geachte kenniscyclus in gang gezet. Naar het oordeel van nogal wat geïnterviewden had het programma echter ook (te) veel, ambitieuze doelstellingen en bleef het 'gedurende de rit' zoeken naar de juiste koers waarbij tevens rekening gehouden moest worden met de verschillende belangen van betrokken partijen.

Verwachtingsmanagement

Veel respondenten constateren dat de missie van het programma was om meerwaarde voor de 'kwetsbare' oudere te realiseren, terwijl in de opzet en operationalisering van het NPO een veel randvoorwaardelijker insteek werd gekozen (infrastructuur, projecten, kennisverspreiding). Hierdoor ontstond er een zeker spanningsveld tussen datgene wat politiek gewenst was (directe meerwaarde voor 'kwetsbare' ouderen) versus datgene wat binnen de programmaperiode, de veranderingsmogelijkheden en het absorptievermogen van de uitvoeringspraktijk mogelijk was. Volgens veel geïnterviewden had hier een adequater verwachtingsmanagement niet misstaan.

UMC's

Het programma kende een uitvoerige voorgeschiedenis waaraan onder andere adviezen van de RGO en de Gezondheidsraad ten grondslag lagen. De keuze om de UMC's een belangrijke rol in het programma te geven, lag reeds voor aanvang van het programma vast. Sommigen geïnterviewden vinden dat achteraf een minder voor de hand liggende keuze, maar veel respondenten zagen daar toen en ook nu nog de voordelen van in. Volgens hen ontbrak het de ouderensector aan denkkracht, kennis en organisatiekracht. De UMC's beschikten daarentegen over de wetenschappelijke infrastructuur en bezaten de organisatiekracht om de beoogde regionale infrastructuur en het daarbij behorende onderzoek en de experimenten vorm te geven. Omdat in het programma in aanvang ook een sterk accent lag op empirisch onderzoek, was de keuze voor de UMC's voor hen achteraf ook logisch. Daarbij kwam dat in de regio's geen of nauwelijks andere partijen waren die voor een zo groot programma de verantwoordelijkheid konden nemen.

De keuze om een infrastructuur van regionale netwerken op te tuigen waarin alle bij de ouderenzorg (in de volle breedte) betrokken partijen op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd waren, wordt ook nu nog door geen van de geïnterviewden in twijfel getrokken. Het programma kreeg daarmee een geografische focus en de meeste activiteiten vonden daar plaats waar de ouderenzorg daadwerkelijk geleverd wordt.

Van projecten naar transitie

Hoewel het programma min of meer startte als een 'klassiek' programma, ontwikkelde het zich al vrij snel na de start (vanaf 2010), onder andere op basis van de opgestelde visiedocumenten, tot een transitieprogramma dat substantiële veranderingen in de ouderenzorg wilde doorvoeren. De focus verschuift van vooral empirisch onderzoek naar zorgvernieuwing mede op basis van wat ouderen zelf belangrijk achten. Daardoor kwam ook steeds meer nadruk te liggen op welzijn en ondersteuning van ouderen.

Alle geïnterviewden zijn van mening dat bij zo'n transitieprogramma geen ongeduldigheid hoort en stellen dat 4 jaar een veel te korte periode is om deze beweging daadwerkelijk te realiseren. Dit werd al bij de start, zo stellen enkele geïnterviewden, aan de opdrachtgever duidelijk gemaakt. Een dergelijke transitie bestrijkt volgens hen minimaal een generatie. Niet alleen moet de mindset van veel betrokken organisaties en personen beïnvloed worden, maar via de transitie-experimenten dienen ook zorgprocessen ingrijpend gewijzigd te worden. Dit vergt veel tijd. Het was daarom dan ook logisch dat het programma met minimaal vier jaar verlengd werd.

'Weeffouten'

Volgens nogal wat geïnterviewden zaten er in de opzet van het programma ook enkele 'weeffouten'. Bij de start was onvoldoende doordacht dat welzijn en ondersteuning van ouderen in het programma voldoende aandacht moest krijgen en er was nog onvoldoende nagedacht over de wijze waarop ouderenparticipatie binnen het programma vorm en inhoud kon krijgen. Weliswaar waren in de programma-commissie ouderen vertegenwoordigd, maar de ouderenbonden, via de CSO, werden pas 2 jaar na de start ook formeel in de samenwerking betrokken. Een nadeel daarvan was dat de netwerken al gevormd waren, zij op het punt van ouderenparticipatie soms zelf het wiel gingen uitvinden en dat een groot deel van het beschikbare budget op dat moment al was uitgezet. Volgens enkele respondenten werd hierdoor onvoldoende budget besteed aan zaken die ouderen bij hun zorg en ondersteuning zelf belangrijk vinden.

Volgens enkele respondenten was de keuze om in het programma direct al implementatie mee te nemen ook minder geslaagd. Het programma moest vooral een innovatiefunctie hebben en het was niet realistisch om zo snel na de start al implementatieprojecten te willen beginnen. Andere geïnterviewden zijn het hier echter niet mee eens. De ervaring binnen ZonMw heeft geleerd dat wanneer implementatie en borging bij de opzet van een programma onvoldoende wordt meegenomen dit tijdens de uitvoering vaak onvoldoende aandacht krijgt.

Een ander wel gehoord geluid is dat bij de opzet van het programma meer nagedacht had moeten worden over de strategie. Dat het programma zich zou ontwikkelen tot een transitiebeweging was volgens hen voorspelbaar en er had veel eerder ingezet kunnen worden op draagvlak, verantwoordelijkheid van landelijke veldpartijen, ook in bestuurlijke zin. Vanaf 2012 werd pas nagedacht over de wijze waarop het eigenaarschap van de beweging belegd zou kunnen worden. Op dit punt zijn wellicht kansen gemist. Ook het feit dat ZonMw en NFU niet per definitie de meest voor de hand liggende partijen zijn om in het veld een transitie te bewerkstelligen was volgens deze respondenten onvoldoende doordacht. Zij misten een goede, organisatorische analyse vooraf. De daarbij behorende visies kwamen in dit licht te laat op gang.

Een laatste punt van aandacht daarbij vormt volgens sommigen ook het absorptievermogen van de sector. Het NPO was ook in financieel opzicht een omvangrijk programma en gedurende de rit bleek dat de ouderensector soms moeite had om al de in gang gezette activiteiten adequaat te managen. Een enkeling spreekt in dit verband over een 'innovatie-infarct'.

Aanpassingen programma

Gedurende de looptijd van het NPO zijn er zowel qua inhoud als qua proces aanpassingen aangebracht in het programma. Na de derde ronde (2009) lastte de programmacommissie een korte pauze in om een balans op te maken. Dit wordt door veel geïnterviewden belangrijk geacht. De commissie constateerde dat een aantal inhoudelijke thema's nog niet of onvoldoende aan bod gekomen was. Het ging dan in het bijzonder om onderwerpen die wat verder afstonden van de directe (medische) zorg en meer het welzijn en de kwaliteit van leven van ouderen betroffen. Zie ook § 3.4.2.

Ook werd de formele betrokkenheid van de CSO vanaf dit moment geregeld en werd zwaarder ingezet op daadwerkelijke ouderenparticipatie.

Ten aanzien van de werkwijze binnen het programma werd in de tweede fase veel zwaarder ingezet op implementatie en borging. In goed overleg met de verschillende betrokken partijen ging het programma zich steeds meer verhouden tot de ontwikkelingen die zich in het veld en de maatschappelijke omgeving voordeden (o.a. de verschillende decentralisatieoperaties). In het programma kwam steeds meer de transitie en de beweging richting integrale ouderenzorg centraal te staan. De projecten binnen het programma vormden in toenemende mate het middel om deze transitie te realiseren. Dit wordt door veel geïnterviewden gewaardeerd. Deze aanpassingen c.q. dit voortschrijdend inzicht heeft volgens veel geïnterviewden tot verbeteringen en een helderder koers van het programma geleid.

Ondanks deze bespiegelingen zijn de meeste geïnterviewden desalniettemin tevreden over de inder tijd gekozen opzet van het programma. Met de kennis van nu zouden wellicht andere keuzes zijn gemaakt, maar dat was in 2008, zeker gezien de sturende rol van VWS, niet direct vanzelfsprekend.

4.2 Programma-uitvoering

4.2.1 Subsidierondes

Na een wervelende start met de subsidiering en inrichting van de netwerken werden zo snel mogelijk een groot aantal subsidierondes uitgezet. Zo ontstond vanaf medio 2009 meer ruimte voor inhoudelijke verdieping en aandacht voor de mogelijkheden het NPO (nog) meer richting te geven. Dit was volgens veel respondenten ook nodig omdat de doelstellingen van het programma erg ambitieus geformuleerd waren en niet eenvoudig te realiseren binnen het gewenste tijdsbestek.

Volgens velen heeft het NPO zich gemanifesteerd als een lerend programma en is er waar nodig bijgestuurd op de thema's van de verschillende projecten en kwam er in de subsidierondes meer aandacht voor de welzijnsgerichte domeinen. Ook werd een landelijke database opgezet en gevuld. Hierdoor nam de tevredenheid over het programma sterk toe. Onder andere via de subsidierondes op het terrein van onderwijs ontstond ook meer verscheidenheid in het soort projecten. In de laatste fase werden ook de rondes 'Financiering van innovatieve zorg' door veel respondenten gewaardeerd. Deze werden erg belangrijk geacht voor de implementatie van de resultaten.

Hoewel niet alles volgens planning is verlopen, hetgeen ook te verwachten was gezien het ambitieniveau, de complexiteit van het programma en de ontwikkelingen in het veld, is de algemene indruk van de geïnterviewden dat er door ZonMw heel veel in gang gezet is en dat dit ook kwalitatief verantwoord is gebeurd.

4.2.2 Procedures & voortgangsbewaking

Subsidieoproepen

De meeste geïnterviewden zijn positief over de introductie en de subsidieoproepen van het programma en vonden deze helder en 'to the point'. Dit betreft zowel de inhoud van de oproepen, de vindbaarheid van de oproepen, als de criteria die aan in te dienen voorstellen verbonden werden. Wat betreft de planning van de subsidierondes worden wel enkele kanttekeningen gemaakt. Zo werd de laatste ronde financiering van innovatieve zorg opengesteld in de zomer van 2016 waardoor nogal wat geïnteresseerden niet op de hoogte waren of onvoldoende tijd hadden een voorstel in te dienen. Hiermee zou in het vervolg rekening gehouden moeten worden.

Ook de samenwerkingspartners NFU en de CSO hebben in principe een positief oordeel over de procesmatige gang van zaken rond de subsidieoproepen. De NFU sprak vanaf het begin mee over de inhoud van de oproepen. De CSO werd hier pas vanaf 2011 bij betrokken.

Procedures & beoordelingscriteria

Rekening houdend met de gebruikelijke zorgvuldigheidseisen en programma-specifieke eisen waaraan ZonMw zich te houden had, werden in goed overleg met de commissie en de directie van ZonMw binnen het NPO de standaardprocedures zo flexibel mogelijk toegepast en werden alternatieven werkwijzen gezocht om de beoogde resultaten te behalen. Dit heeft zonder af te doen aan de kwaliteit de

doorloopsnelheid van veel procedures positief beïnvloed. Binnen het programma, waarin bijna 450 aanvragen werden beoordeeld, werd slechts één bezwaarschrift ingediend.

Zowel geïnterviewde commissieleden als uitvoerders geven aan dat desalniettemin de beoordelingsprocedures en, na honorering, de voortgangsbewaking zowel commissie als uitvoerders relatief veel tijd kostte. Enkele geïnterviewden merken op dat de procedures soms (te) weinig aangepast waren aan de innovatie- en transitiedoelstellingen van het programma. Men heeft deze soms als te bureaucratisch en te formalistisch ervaren. Anderen daarentegen hebben hier minder moeite mee. Zij begrijpen dat ZonMw transparant en zorgvuldig met overheids gelden dient om te gaan

In de verschillende subsidieoproepen werden geregeld aanvullende, programma-specifieke beoordelingscriteria geformuleerd. Deze criteria ter bepaling van de relevantie en de kwaliteit van te honoreren projecten (zie ook § 3.2.1) zijn tijdens de beoordelingsprocedure door de commissie steeds gehanteerd. Met name de criteria over participatie van ouderen kregen veel aandacht. Andere beoordelingscriteria, zoals de eis om de netwerken divers samen te stellen en (later) actief onderwijsinstellingen te betrekken, hebben volgens de meeste geïnterviewden goed gewerkt. Bij veel subsidieoproepen werd als beoordelingscriterium ook expliciet gevraagd om cofinanciering of een eigen bijdrage van de aanvrager. Deze eis heeft volgens veel geïnterviewden voor draagvlak bij en (bestuurlijke) betrokkenheid van derden gezorgd, hetgeen de resultaten van het NPO ten goede kwam.

Ook de samenwerkingspartners NFU en de CSO hebben in beginsel een positief oordeel over de gevolgde procedures. Wel wijzen zij op de nu en dan lastige dubbelrol van ZonMw zelf, wat door respondenten vanuit de commissie en het secretariaat, wordt gedeeld. Men was subsidieverstreker en moest zich aan de eigen procedures houden, maar men was ook ondersteuner van netwerken en projectleiders. Sommige respondenten geven aan dat het soms moeilijk was onderscheid te maken tussen deze twee rollen. Met name over de rol van subsidieverstreker bestond in het begin van het programma bij met name de UMC's enige ontevredenheid. Dit betrof onder andere de beoordelingscriteria en subsidievoorwaarden. In de loop van het programma is in die rolverdeling meer evenwicht gekomen en zijn onduidelijkheden tussen partijen weggenomen.

De CSO die pas later werd betrokken bij de beoordelingsprocedures is vooral tevreden over het feit dat bij alle aanvragers de bereidheid is ontstaan ouderen te betrekken bij de keuze van in te dienen subsidieaanvragen en de vormgeving van de projecten. In elk netwerk werden in toenemende mate ouderen of vertegenwoordigers van ouderen via een panel of forum bij de prioritering van thema's betrokken. Zij beoordeelden projectvoorstellen en kregen een adviserende of zelfs beslissende stem.

Voor zover de geïnterviewden daar zicht op hadden, bestaat de indruk dat alle projecten op een adequate en verantwoorde wijze zijn uitgezet. In een complex programma als het NPO zou wellicht wat meer aandacht moeten zijn voor de volgtijdelijkheid van programmaonderdelen, zodat verschillende onderdelen van elkaar kunnen profiteren. Daarentegen wordt ook ingebracht dat alle partijen graag snel wilden starten om binnen de beschikbare tijd met aansprekende resultaten te komen. Het niet direct uitzetten van programmagelden zou ongetwijfeld consequenties voor de looptijd van het programma hebben gehad. Het sturen door middel van aanvullende beoordelingscriteria is succesvol gebleken om samenwerking, ouderenparticipatie en bestuurlijke betrokkenheid van diverse partijen op gang te brengen.

Voortgangsbewaking

De voortgangsbewaking en monitoring van gehonoreerde projecten vond in principe op de reguliere ZonMw-wijze plaats. Anders dan bij veel andere programma's werd echter de voortgang niet alleen schriftelijk afgedaan, maar werd door het programmasecretariaat ook veel tijd gestoken in de ondersteuning van de netwerken en de projectleiders van verschillende projecten. De programmacommissie legde daarnaast samen met het secretariaat jaarlijks sitevisits af bij alle netwerken. Dit wordt door respondenten in hoge mate gewaardeerd. Het koste soms veel tijd, maar achteraf gezien heeft het een en ander een belangrijke bijdrage geleverd aan de afstemming tussen de netwerken, het gevoel van urgentie en het gemeenschappelijke gevoel dat de betrokken partijen zich gezamenlijk inzetten voor de verbetering van de ouderenzorg. De betrokkenheid en ondersteuning van ZonMw (commissie en secretariaat) wordt in deze wordt alom gewaardeerd. Voor zover geïnterviewden dat kunnen beoordelen is voldoende in de begeleiding van de netwerken, projecten geïnvesteerd. Van de 218 projecten die gedurende het programma startte, zijn er slechts 4 projecten voortijdig gestopt. De communicatie met ZonMw op het gebied van informatievoorziening, bereikbaarheid en beantwoording van vragen steeds

open en constructief.

4.2.3 Organisatie

Programmacommissie

De programmacommissie zette zich actief en enthousiast in om de doelstellingen van het programma te bereiken en heeft volgens alle geïnterviewden veel werk verzet. Tot 2016 vergaderde men maar liefst 53 keer (excl. andere bijeenkomsten). Naast het feit dat er circa 450 subsidieaanvragen beoordeeld moesten worden, werden commissieleden ook ingezet voor tal van andere activiteiten, het quadripartiet overleg, sitevisites, bijwonen coördinatoren- en andere bijeenkomsten, deelname aan het ambassadeursnetwerk, etc. Dat vergde nogal wat, zeker omdat niet alle commissieleden altijd veel ervaring hadden met de ZonMw-werkwijze en -procedures.

Zeker toen de druk van de eerste subsidierondes afnam, ontstond er binnen de commissie steeds meer tijd voor reflectie. Hierdoor konden het werk van de commissie en de bijdragen van de individuele leden steeds inhoudelijker worden.

De adviezen van de commissie zijn voor het programmasecretariaat van ZonMw en voor de uitvoering van het NPO van grote betekenis geweest en door bijna alle geïnterviewden wordt de programmacommissie als 'bijzonder actief' bestempeld. Ook de rol van de waarnemers van VWS en NFU wordt gewaardeerd, niet alleen in commissie maar ook in het quadripartiet overleg.

De geïnterviewde commissieleden zelf hebben het werken binnen de commissie steeds als zeer positief en inspirerend ervaren. De taken en verantwoordelijkheden van de commissie waren in principe duidelijk, maar gedurende de (lange) looptijd van het programma heeft men wel veel moeten schakelen en moest men zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en koerswijzigingen.

Door sommigen respondenten wordt de sturing van de commissie soms wel (te) sterk gevonden en een enkeling is van mening dat de commissie soms te veel op de stoel van de UMC's en/of het veld ging zitten. Zij zijn van mening dat een programmacommissie niet te inhoudelijk (op de projecten) dient te sturen en zich verre zou moeten houden van implementatievraagstukken. De commissie had zich volgens deze respondenten wat minder controlerend en meer faciliterend moeten opstellen om als een moderator c.q. wegbereider het proces in goede banen te leiden. Nu ontstonden er op dit punt soms fricties. Een taak voor de commissie zou in dit verband ook zijn om er voor te zorgen dat de overheid voldoende aandacht en middelen zou blijven genereren voor ouderen(zorg). Een enkeling pleit dan ook voor een meer strategische raad met een taakstelling op dit punt.

Volgens nogal wat respondenten vormt de samenstelling van de commissie wel een punt van aandacht. In principe was bij aanvang de samenstelling van de programmacommissie op basis van het doel en de aard van het NPO adequaat en goed geregeld. Alleen een directere betrokkenheid van de ouderenbonden werd, zo stellen sommigen, node gemist. Gedurende de loop van het programma bleek echter, zeker toen het NPO zich tot een transitieprogramma ontwikkelde, dat er toch bepaalde expertise ontbrak. Enkele respondenten misten, bijvoorbeeld communicatiedeskundigheid en kennis van transitie- en veranderingsmanagement. Ook wordt in dit verband de betrokkenheid van verzekeraars, de welzijnssector, de verpleeghuissector genoemd.

Een specifiek punt betreft de overgang van de 1^e fase naar de 2^e fase van het NPO. Volgens nogal wat geïnterviewden was dit het ideale moment geweest om de samenstelling van de commissie te veranderen c.q. de expertise van de commissie uit te breiden. Hier werd door het bestuur van ZonMw uiteindelijk niet gekozen, hetgeen door sommige respondenten wordt betreurd.

Programmasecretariaat

Wat voor de commissie gold, was uiteraard ook voor het programmasecretariaat het geval. Er is in een korte tijd heel veel werk verzet, onder een hoge tijdsdruk met -relatief gezien- weinig menskracht. Niet alleen moesten in een zeer omvangrijk programma 24 subsidierondes gedraaid worden, maar het moest van de opdrachtgever ook erg snel. Er werden daarnaast nog tal van projecten gericht uitgezet, er werd nauw samengewerkt met de NFU, de CSO en de kennisinstituten en er werden tal van communicatie- en borgingsactiviteiten uitgezet.

Over het algemeen bestaat er bij de geïnterviewden veel waardering voor de expertise, inzet en gedrevenheid van het programmasecretariaat van ZonMw en wordt de geleverde ondersteuning gewaar-

deerd. Soms werd het secretariaat als te controlerend ervaren, maar de boventoon is toch dat men erg motiverend en stimulerend te werk is gegaan. Ook leverde de medewerkers van ZonMw een belangrijke bijdrage aan het gemeenschappelijke gevoel vroeg in het proces. De contacten met ZonMw zijn steeds als prettig en open ervaren en men bleek goed toegankelijk en makkelijk benaderbaar voor ondersteuning.

Door enkele respondenten wordt gesteld dat voor het NPO-programma feitelijk te weinig menskracht beschikbaar was om alle programmadoelstellingen te realiseren. Transitieprogramma's vragen veel meer tijd en menskracht, zeker als daarbij zoveel subsidierondes gedraaid worden en zoveel subsidieaanvragen worden ingediend. Hiervoor moet dan wel voldoende menskracht zijn. Aan een (te) beperkte bezetting kleven afbreukrisico's. Door enkele geïnterviewden wordt gesteld dat voor afronding en verdere borging ZonMw ook na afloop van een programma voldoende fte beschikbaar zou moeten houden.

4.2.4 Betrokkenheid doelgroep

In de vorige paragrafen en in § 3.5 is al het nodige gezegd over de betrokkenheid van ouderen bij en in het programma. De ouderen(bonden) hadden aanvankelijk veel kritiek op hun beperkte rol in het programma en hun inspraak in de netwerken. Zij hadden graag direct vanaf de start actief in de diverse geledingen betrokken willen zijn. Een en ander knelde des te meer omdat in dezelfde periode de overheidssubsidies voor ouderenorganisaties drastisch werden afgebouwd.

Na 2010 is de betrokkenheid echter behoorlijk toegenomen. Hoewel ouderen wellicht nog steeds andere verwachtingen hebben bij een zo'n omvangrijk programma als het NPO, zijn zij zowel in het netwerken als in de organisatie van het NPO actief in staat gesteld te participeren. Vele geïnterviewden noemen dit een belangrijk succes van het programma. Ouderen zorgen er inmiddels voor dat onderwerpen op de agenda komen, helpen mee prioriteiten en keuzes te maken, oordelen over subsidieaanvragen en sturen mee in visie op en koers van de ouderenzorg. Ook in andere programma binnen en buiten ZonMw wordt ouderenparticipatie naar het model van het NPO doorgevoerd. Niet langer gaat het over hen, maar met hen.

Hierbij worden door geïnterviewden nog wel enkele kanttekeningen geplaatst. Het blijft moeilijk om de inbreng van echt 'kwetsbare' ouderen te organiseren. Vaak wordt nog gewerkt met vertegenwoordigers. Weliswaar ouderen, maar vaak nog niet kwetsbaar. Mogelijk zijn op termijn hiervoor nog andere, alternatieve participatiemethoden te bedenken.

Een laatste punt van aandacht blijft het spanningsveld tussen de missie van het NPO: de daadwerkelijke meerwaarde voor 'kwetsbare' ouderen en de wijze waarop het programma vanuit zijn aard uiteindelijk werd uitgevoerd. Anno 2016 blijft het, volgens enkele respondenten, lastig aan ouderen duidelijk te maken wat het NPO-programma nu daadwerkelijk voor hen opgeleverd heeft. In hun ogen had het programma met de kennis van nu (nog) dichterbij de praktijk kunnen staan, sneller aandacht moeten hebben voor de welzijnsgerichte domeinen (bijv. de wijk), alsmede voor kwaliteit van leven en directe ondersteuning van ouderen (bijv. hulp bij keukentafelgesprekken). Hiermee zou bij een eventuele vervolgpogrammering rekening gehouden kunnen worden.

4.3 Samenwerking

In de loop van het programma is met veel partijen op verschillende terreinen samengewerkt. De belangrijkste samenwerking betrof die met de NFU en de CSO en uiteraard met de opdrachtgever; het ministerie van VWS. Daarnaast werd nauw samengewerkt met Vilans en Movisie en intern met een aantal andere ZonMw-programma's op het gebied van langdurige zorg.

4.3.1 NFU en CSO

Naast ZonMw had de NFU een centrale rol in het programma. De NFU was verantwoordelijk voor het aansturen en begeleiden van de UMC's bij hun rol in de totstandkoming en operationalisering van de regionale netwerken. De NFU riep daarvoor onder andere als een soort werkgemeenschap de NFU-

commissie 'Ouderenzorg' in het leven. De CSO vervulde vanaf 2010 eveneens een belangrijke rol binnen het NPO. De directeur van de CSO trad eind 2011 toe tot het zogenaamde 'quadripartiet overleg'. In het quadripartiet overleg (tot 2011 het tripartiet overleg) werd op regelmatige basis overleg gevoerd tussen ZonMw (programmacommissie en secretariaat), NFU, CSO en VWS. Tijdens dit afstemmings-overleg werd gesproken over de koers van het programma en over diverse relevante ontwikkelingen. Het overleg had vaak een strategisch karakter. Hoewel de samenwerking een wat stoeve start kende, hetgeen volgens sommigen mogelijk te maken had met verschillende verwachtingspatronen ten aanzien van regie en uitvoering van het programma, wordt deze samenwerking over het geheel genomen positief gewaardeerd. Alle partijen hebben rekening houdend met de eigen verantwoordelijkheden hun eigen expertise naar tevredenheid kunnen inbrengen en ten behoeve van de doelstellingen van het programma kunnen inzetten. De samenwerking met de NFU en de CSO nam in de loop van het programma ook in intensiteit toe. Dat was volgens de geïnterviewden ook nodig bij zo'n complex programma. Men kreeg steeds meer respect voor elkaars positie en volgens NFU, CSO en VWS is er met het programma niet alleen een beweging in gang gezet en een kwaliteitscyclus op gang gebracht, maar zijn ook de opbrengsten en resultaten van het NPO van groot belang voor de ouderenzorg. Niet alle ontwikkelde interventies zijn –helaas-effectief gebleken, maar het feit dat dit onderzocht en aange-toond is, vormt ook een belangrijk resultaat. Naast innovatie in de zorg zijn binnen de universitair medische centra veel jonge hoogleraren en seniorstafleden doorgegroei en benoemd. Elk UMC beschikt op dit moment minimaal over één of 2 hoogleraren op het gebied van ouderengeneeskunde. Ook is op dit terrein minder sprake van competitie tussen de verschillende UMC's.

De rol van de NFU veranderde gaande het programma wel enigszins en men was, zeker in de tweede fase van het programma, toch wat minder direct aanwezig. Dit had ongetwijfeld ook met diverse personeelwisselingen te maken, maar ook met een afnemende betrokkenheid van de NFU bij het NPO. De collegiale samenwerking tussen de betrokken partijen was en is, zo wordt gesteld, nog steeds goed. ZonMw wordt in de samenwerking geprezen om haar inzet, voortvarendheid en ervaring bij het uitzetten van grote subsidietrajecten. Men vindt soms wel dat ZonMw wat minder sturend zou moeten zijn, zeker waar het de inhoud van projecten en zorgvernieuwingen betreft. De CSO, die zelf als zelfstandige organisatie niet langer bestaat, vindt dat ZonMw soms wat minder formalistisch met procedures had kunnen omgaan.

Over wijze waarop de verschillende samenwerkingspartners naar de opzet van en de werkwijze binnen het programma kijken, is hiervoor reeds het nodige gezegd. Daarbij zijn nog de volgende kanttekeningen te plaatsen. Voor de toekomst zullen er volgens de NFU aanvullende c.q. meer structurele middelen nodig blijven, wil de aandacht voor innovatie en implementatie bij de netwerken niet verslappen. Ook dient er substantieel aandacht te blijven voor de praktijkgerichtheid van de resultaten, met name voor ouderen zelf.

4.3.2 Samenwerking met derden

ZonMw heeft ook actief samengewerkt met de kennisinstellingen Vilans, Movisie en (tot 2013) CBO. Er werd gedurende het programma een nauwe band opgebouwd en de genoemde partijen voerden binnen het programma een groot aantal projecten uit. Met name bij de verspreiding en implementatie van de opgedane kennis kregen Vilans en Movisie een belangrijke taak. Dit komt het sterkst tot uitdrukking in het project 'NPO de markt op' en bij de vormgeving van het platform en het consortium BeterOud. Geïnterviewden zijn in principe tevreden over de samenwerking tussen het programma en deze kennisinstellingen. Er is hard gewerkt om de resultaten van het NPO onder andere via de gebruikelijke kanalen van deze organisaties onder de aandacht te brengen van een groot aantal verschillende doelgroepen. Ook werden daarvoor nieuwe methodieken, zoals werkplaatsen en leergemeenschappen, ontwikkeld,

Af en toe worden er ook wat kritischer geluiden over de samenwerking gedeeld. ZonMw zou zich soms te actief bemoeien met de wijze waarop de resultaten het beste verspreid kunnen worden en nog te weinig geneigd zijn het BeterOud-concept aan het veld zelf over te laten. Geïnterviewden zijn van mening dat alle partijen hun eigen expertise hebben en die ook naar tevredenheid ten behoeve van de doelstellingen van het programma moeten kunnen inzetten. Daarbij zou de programma-organisatie zo eenvoudig mogelijk gehouden moeten worden.

Volgens andere respondenten stellen Vilans en Movisie zich weliswaar constructief op in de samenwerking, maar hebben zij nog vooralsnog onvoldoende contacten met c.q. aansluiting gevonden bij de

academische wereld. Dit vormt voor de implementatie een afbreukrisico.

Een punt van aandacht blijft, zo wordt gesteld, dat binnen het NPO de programmacommissie er hard aan trekt om van BeterOud en het consortium een succes te maken, maar dat de regionale netwerken achter lijken te blijven en het contact met de landelijke kennisinstituten dreigen te verliezen. Een en ander vergt in de samenwerking een continu schakelen tussen het landelijke en regionale niveau, waarbij iedereen zich tegelijkertijd aan zijn eigen rol en verantwoordelijkheden moet houden. Dit is vooralsnog geen gemakkelijke opgave.

4.3.3 Samenwerking binnen ZonMw

Daar waar mogelijk is binnen het NPO gebruik gemaakt van kennis uit andere programma's van ZonMw en is waar nodig afstemming en samenwerking met hen gezocht. In verschillende subsidierondes is ook concreet samengewerkt door gezamenlijk de subsidieoproep uit te zetten en gezamenlijk subsidieaanvragen te beoordelen. Dit gebeurde met name in een aantal onderwijsrondes, zoals 'Nieuwe kennis langdurende zorg en onderwijs' en 'Onderwijsvernieuwing, ouderen, mensen met dementie'. De gehonoreerde projecten werden vervolgens ook uit de verschillende programma's gefinancierd. Veel geïnterviewden die dat kunnen overzien, hebben deze vorm van samenwerking binnen ZonMw zeer gewaardeerd. Dat geldt ook voor de gezamenlijke initiatieven die ZonMw-programma's namen op het gebied van (structurele) financiering van innovatieve zorg. Zie ook § 3.4.3. De ervaring heeft immers geleerd dat veel praktijkprogramma's van ZonMw worstelen met de disbalans tussen kennisontwikkeling enerzijds en kennisdeling en implementatie anderzijds. Door vanuit de gemeenschappelijkheid van meerdere programma's randvoorwaarden te creëren, worden naar verwachting op een effectievere en efficiëntere wijze kennisdeling en implementatie bevorderd.

4.4 Werkwijze communicatie, implementatie & borging

Communicatie

Over het algemeen bestaat er bij de geïnterviewden tevredenheid over datgene wat ZonMw op het gebied van communicatie in gang gezet heeft. Zeker toen het NPO zich ontwikkelde tot een transitiebeweging was dat ook hard nodig. Een ervaren probleem hierbij was het feit dat het lang duurde voordat de resultaten uit de verschillende projecten echt beschikbaar kwamen. Toen deze er eenmaal waren heeft ZonMw hierover zo actief mogelijk gecommuniceerd. De eerste jaren stonden vooral in het teken van communicatie over de visie van betrokken partijen en de oprichting van de regionale netwerken. Een punt van aandacht vormt het verwachtingsmanagement. Zeker in de beginfase had volgens een aantal geïnterviewden ZonMw beter kunnen communiceren over de mogelijkheden van ZonMw en een programma als het NPO om in een periode van 4 jaar een directe meerwaarde voor 'kwetsbare' ouderen te realiseren.

In de 2^e fase van het programma is in nauw contact met Vilans en Movisie hard gewerkt aan de verdere verspreiding van de resultaten c.q. opbrengsten richting een groot aantal verschillende doelgroepen en professionals. Dit gebeurde in eerste instantie via het project 'NPO de markt op', inmiddels via het platform en het consortium BeterOud.

Veel geïnterviewden achten het een goede zaak dat het platform BeterOud er inmiddels is, maar hebben bij BeterOud zo nu en dan gemengde gevoelens. Men vindt BeterOud soms nog te weinig concreet en minder geschikt voor ouderen zelf. Anderen daarentegen kennen BeterOud een belangrijke meerwaarde toe. Zij vinden het belangrijk dat dit samenhangende, landelijke programma, dat zich in de breedte richt op wonen, welzijn en zorg voor en door ouderen, nu voldoende tijd krijgt om de resultaten van het NPO te verspreiden en de beweging uit te dragen richting (georganiseerde) ouderen, professionals en beleidsmakers. BeterOud kan daarnaast via het er aan verbonden consortium allerlei (nieuwe) initiatieven op het gebied van de ouderenzorg verbinden.

Het platform is nog volop in ontwikkeling en wordt gewaardeerd, zo wordt geregeld gesteld, maar het is vooralsnog niet altijd eenvoudig om zeer verscheidene doelgroepen te bereiken. De focus van BeterOud ligt in eerste instantie vooral op de verspreiding van de opbrengsten NPO. Omdat veel opbreng-

sten nog in ontwikkeling waren, is gekozen voor doorontwikkeling met het veld. Daarom is ingezet op themateams, leergemeenschappen en werkplaatsen.

Volgens veel respondenten heeft de verspreiding van resultaten en het gedachtegoed richting het algemeen publiek nog onvoldoende vorm gekregen. De vraag is of dit ook wel de taak van ZonMw of de kennisinstituten is. Volgens sommigen die dit kunnen overzien is BeterOud niet bedoeld voor het algemeen publiek. Zij vinden dat hiervoor geheel andere kanalen en partijen ingezet moeten worden en daarbij veel meer gebruik gemaakt zou moeten worden van het medium televisie.

Implementatie

Al vanaf de start van het programma heeft ZonMw sterk ingezet op implementatie en borging. Al vroeg in het programma werden in diverse subsidierondes een groot aantal implementatieprojecten gefinancierd. Deze waren primair gericht op implementatie van de regionale projecten en in een latere fase op de implementatie binnen en borging van de regionale netwerken. Hoewel sommigen dit veel te vroeg vonden en een soms als een 'weeffout' in het programma, zijn de meeste geïnterviewden van mening dat je niet vroeg genoeg met (denken over) implementatie kan beginnen. Ook in de programmacommissie werd veelvuldig over implementatie en mogelijke borging gereflecteerd en is er een groot aantal activiteiten ondernomen en randvoorwaarden gecreëerd om een succesvolle implementatie van de programmaresultaten mogelijk te maken. Zie ook § 3.4.3. Hieraan ging een uitgebreid traject van visieontwikkeling vooraf. Volgens veel respondenten was dit ook nodig omdat het programma zich steeds meer ontwikkelde tot een transitiebeweging die andere eisen stelde aan de uitvoering van een louter een innovatieprogramma.

In dit licht moeten ook bijvoorbeeld de subsidierondes 'Financiering van innovatieve zorg' gezien worden. Voor veel zorgvernieuwingprojecten is het voor implementatie essentieel dat financiële barrières opgeheven worden of aanvullende financiële middelen beschikbaar komen. Hierop waren deze rondes primair gericht en dit wordt door veel respondenten onderkend en gewaardeerd. Ook de start met 'NPO de markt op', later omgebouwd tot het platform BeterOud, wordt door de meeste geïnterviewden als een belangrijke voorwaarde voor succesvolle implementatie gezien. Daarbij vragen sommige respondenten ook expliciete aandacht voor noodzakelijk geachte bij- en nascholing van professionals.

Volgens enkele respondenten verdient het aanbeveling in programma's zoals het NPO realistische verwachtingen te hebben over verspreiding van resultaten (massa maken), implementatie, opschaling en stimulering van andere regio's. Vaak is dit een zaak van lange adem. De zogenaamde 'early adapters' zijn relatief snel bereikt, maar de grote meerderheid (de 'late majority') heeft over het algemeen veel (meer) tijd nodig. Daarbij zijn allerlei beleidsontwikkelingen van invloed op de mogelijkheden om tot daadwerkelijke implementatie te komen. Brede implementatie van de programmaresultaten zal vooral gebaat zijn bij ondersteunend beleid van de Rijksoverheid, gemeenten en zorgverzekeraars. Daarbij mag volgens sommigen ook niet uit het oog verloren worden dat ZonMw, als intermediaire organisatie, relatief beperkt is in zijn mogelijkheden de algemene (beleids)doelstellingen van de overheid, die vaak in een programmaopdracht worden meegegeven, daadwerkelijk te realiseren. Men heeft als belangrijkste beleidsinstrumenten het verstrekken van projectsubsidies en het voeren van overleg (overtuiging). Dit is weliswaar belangrijk voor innovatie, maar niet altijd het geëigende instrument om grote veranderingen in de (organisatie van de) zorg op een brede schaal te realiseren. Andere beleidsinstrumenten, zoals wet- en regelgeving, structurele financieringsimpulsen, de gezamenlijke opstelling en inzet van kwaliteitsstandaarden, het stellen van kwaliteitseisen en het daarbij behorende toezicht van de IGZ zullen, zo wordt wel gesteld, naar verwachting een groter effect op de transitie-beweging in de ouderenzorg hebben. Veelal is daarbij de directe inbreng van het ministerie van VWS noodzakelijk.

Volgens degenen die dit kunnen overzien, heeft ZonMw de uitkomsten van het programma en projecten op verschillende manieren aan verscheidene organisaties aangeboden als mogelijke input voor toekomstig beleid. Mede via het platform BeterOud, zal dat de komende tijd nog meer gebeuren. Daarbij dienen de landelijke beroeps- en brancheorganisaties niet vergeten te worden. Volgens sommige respondenten hadden zij eerder in het proces betrokken kunnen worden.

Ook de UMC's en de ouderenbonden hebben hierbij naar verwachting nog lange tijd een rol. De UMC's zijn in de afgelopen 8 jaar gegroeid waar het onderzoek en kwaliteit van de ouderengeneeskunde betreft. Nieuwe inzichten worden toegepast zowel in de zorg als het onderwijs. Zaak is nu om

deze kwaliteitscyclus in gang te houden. Dit vergt nog de nodige inspanningen en ongetwijfeld aanvullende, meer structurele financiële middelen. De NFU zelf zal naar verwachting de lessen die in het NPO zijn opgedaan in haar beleid en vervolgactiviteiten meenemen. Dit geldt ook voor de ouderenvonden. De CSO bestaat inmiddels niet meer, maar de ervaringen met ouderenparticipatie, opgedaan vanuit het NPO, zullen de komende jaren in het werk van de bonden ongetwijfeld terug te zien zijn.

Borging

Ook op de borging van het gedachtengoed heeft ZonMw vanaf 2012 relatief zwaar ingezet. Dat was volgens veel geïnterviewden een goede keuze. Inmiddels is er het nodige bereikt, ook al waren niet alle ingezette activiteiten direct succesvol. Enkele respondenten zijn van mening dat de programma-commissie (te) laat begonnen is met de verkenning van een bestuurlijke coalitie. Zij stellen dat ZonMw c.q. de programmacommissie te lang gedacht heeft dat men zelf de beweging was in plaats van het veld. Velen delen deze mening echter niet. Direct bij de start van de 2^e fase heeft men zelf en onder andere via het BeBright-traject getracht veldpartijen actief bij de transitie-beweging te betrekken. Helaas is op dat moment een bestuurlijke coalitie niet van de grond gekomen. Wel is er in gezamenlijkheid een brede toekomst- en veranderagenda tot stand gebracht waarvoor inmiddels een groot draagvlak lijkt te bestaan. In ieder geval gaat de ingezette beweging door en wordt er op dit moment via diverse activiteiten, waaronder het consortium BeterOud, nog hard gewerkt aan de borging van de NPO-opbrengsten en de verankering van het daarbij behorende gedachtengoed.

Over deze activiteiten in de afgelopen twee jaar zijn veel geïnterviewden tevreden. Zij stellen dat het van groot belang is dat ZonMw en de commissie nog enige tijd krijgt om het programma goed af te ronden. Een punt van zorg, zo wordt door sommigen gesteld, is het voortbestaan en de borging van de regionale netwerken en de rol van de UMC's daarbij. Hoewel sommige netwerken ook zonder aanvullende financiële middelen zullen doorgaan, geldt dit naar verwachting niet voor alle netwerken. Nogal wat geïnterviewden roepen dan ook het ministerie van VWS op blijvend in de innovatie en innovatiekracht van de ouderenzorg te investeren om borging, ook op langere termijn, te realiseren.

4.5 Externe omstandigheden

Tijdens de uitvoering van het NPO stond de wereld van de ouderenzorg niet stil. De resultaten van het programma waren niet alleen afhankelijk van een groot aantal verschillende projecten, maar werden met name in de netwerken ook bepaald door allerlei lokale, regionale en andere omgevingsfactoren. Veel geïnterviewden geven aan dat de ouderenzorg en –ouderondersteuning, mede onder invloed van de door het kabinet aangekondigde decentralisatieoperaties, volop in beweging was. Het programma probeerde met name in de 2^e fase met deze ontwikkelingen mee te bewegen, maar dat bleek niet altijd eenvoudig. In ouderensector en de wereld van de langdurige zorg was men vaak met hele andere dingen bezig en had men niet altijd oog voor de doelstellingen en activiteiten van het programma. Dit zal naar verwachting ook de brede implementatie van resultaten van het NPO kunnen beïnvloeden.

Toch bieden de verschillende decentralisatieoperaties volgens enkele respondenten ook kansen. Gemeenten zijn belangrijke nieuwe spelers 'op de markt' en staan van oudsher dicht bij de burger en dus ook bij de oudere. Dit is bijvoorbeeld waar te nemen in de diverse gemeentelijk Wmo-raden waarin ouderenparticipatie redelijk adequaat geregeld lijkt. De kans is hierdoor groot dat gemeenten op termijn zorg en ondersteuning gaan inkopen waaraan 'kwetsbare' ouderen zelf de grootste behoefte hebben.

5 Conclusies & leerpunten

In dit laatste hoofdstuk wordt een aantal samenvattende conclusies getrokken ten aanzien van programma-opzet, programma-uitvoering, samenwerking en de werkwijze op het gebied van communicatie, implementatie & borging. Hierna worden gegroeide inzichten en leerpunten gepresenteerd. Een deel van de leerpunten is binnen het programma NPO al gedurende de looptijd opgepakt.

5.1 Conclusies

5.1.1 Programma-opzet

Er bestaat tevredenheid over het feit dat de overheid via het NPO ruimhartig in innovatie van de ouderenzorg heeft geïnvesteerd als over de indertijd gekozen opzet van het programma. Het programma had echter (te) veel, ambitieuze doelstellingen en met de kennis van nu zouden wellicht andere keuzes zijn gemaakt. Zo sloot de missie van het programma (meerwaarde voor de 'kwetsbare' oudere) niet direct aan op de insteek en opzet van het programma dat een meer randvoorwaardelijk karakter kende (infrastructuur, projecten, kennisverspreiding). Een en ander vraagt om een adequaat verwachtingsmanagement.

Zeker wanneer de aanpassingen gedurende het programma in ogenschouw genomen worden, kan desalniettemin de opzet van het NPO adequaat en efficiënt genoemd worden. Hoewel dit soms andere expertise vereiste, hebben betrokkenen zich goed aan de gewijzigde omstandigheden en inzichten aangepast. Daarmee heeft men een directe bijdrage geleverd aan de beoogde doelstellingen van het programma.

Transitieprogramma

Het NPO was geen 'gewoon' ZonMw-programma. Het programma kende een bijzondere voorgeschiedenis, waarin het ministerie van VWS sterk sturend was. Het was zeer omvangrijk en in de uitvoering droegen meerdere partijen een verantwoordelijkheid. Binnen een periode van aanvankelijk vier jaar moest er niet alleen een organisatorische infrastructuur (de regionale netwerken) opgezet worden, maar moest ook ter verbetering van de ouderenzorg een groot aantal transitie-experimenten, onderzoeks- en implementatieprojecten uitgezet worden en moest de opgedane kennis verspreid en geïmplementeerd worden. Daarbij ontwikkelde het programma zich al snel tot een (transitie)beweging wat geheel andere eisen stelde aan uitvoering, implementatie en werkwijze.

Het programma kende een steile leercurve en er is met daadkracht in de ouderenzorg een kenniscyclus in gang gezet. Door de (te) veel, ambitieuze doelstellingen bleef het, zeker wat implementatie & borging betreft, soms zoeken naar de juiste koers waarbij rekening gehouden moest worden met verschillende belangen. Daarbij bleek ook een adequaat verwachtingsmanagement belangrijk.

De keuze om een infrastructuur van regionale netwerken op te tuigen waarin alle bij de ouderenzorg (in de volle breedte) betrokken partijen op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd waren, bleek succesvol en de voordelen om de UMC's te benoemen als trekker, lag ook met de kennis van nu, voor de hand.

Gedurende de looptijd ontwikkelde het NPO zich tot een transitie-programma en werd een aantal aanpassingen doorgevoerd. De focus verschoof van vooral empirisch onderzoek naar zorgvernieuwing mede op basis van wat ouderen zelf belangrijk achten. Daardoor kwam in het programma ook steeds meer nadruk te liggen op welzijn en ondersteuning van ouderen.

Bij de start van het NPO was onvoldoende nagedacht over de wijze waarop ouderenparticipatie binnen het programma vorm en inhoud kon krijgen. Dit werd vrij snel 'gerepareerd' door de CSO op te nemen in de overlegstructuur, zwaarder in te zetten op ouderenparticipatie en actief de ondersteuning van ouderen in de netwerken te bevorderen.

Tweede fase

Bij een programma als het NPO past geen ongeduldigheid. Vier jaar is een veel te korte periode om de gewenste beweging daadwerkelijk te realiseren. Het was daarom dan ook logisch dat het programma met (minimaal) vier jaar verlengd werd. Vanaf dat moment werd nagedacht over de wijze waarop het

eigenaarschap van de transitiebeweging na afloop van het programma belegd kon worden. Op dit punt zijn wellicht kansen gemist. Ook het absorptievermogen van de sector blijft een punt van zorg.

5.1.2 Programma-uitvoering

Rekening houdend met de gangbare ZonMw-procedures en -werkwijzen, heeft ZonMw heel veel projecten en activiteiten in gang gezet en is dit ook kwalitatief verantwoord gebeurd. Dit geldt ook voor de monitoring. Er is voldoende in de begeleiding van de netwerken en projecten geïnvesteerd. Daarbij was de communicatie met ZonMw steeds open en constructief.

Ook de uitvoering van het NPO kan hiermee adequaat en efficiënt genoemd worden. ZonMw heeft daarmee op een directe wijze bijgedragen aan de beoogde resultaten en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het programma.

Er bestaat tevredenheid over het functioneren van de programmacommissie en het -secretariaat. Ondanks de lange looptijd en het complexe karakter van het programma, bleef men met een grote daadkracht en ambitie aan het werk en leverde men hiermee een belangrijke bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van het NPO.

Hoewel ouderen wellicht nog steeds andere verwachtingen hebben bij het NPO, zijn zij zowel in het netwerken als in de organisatie van het NPO actief in staat gesteld te participeren. Dit wordt als een belangrijk succes van het programma gezien.

Subsidierondes

Na een wervelende start met de subsidiering en inrichting van de netwerken werden zo snel mogelijk een groot aantal subsidierondes uitgezet. Zo ontstond vanaf medio 2009 meer ruimte voor inhoudelijke verdieping en aandacht voor de mogelijkheden het NPO (nog) meer richting te geven. Dit was ook nodig omdat de doelstellingen van het programma erg ambitieus geformuleerd waren en niet eenvoudig te realiseren binnen het gewenste tijdsbestek. Het NPO bleek een lerend programma. Er werd waar nodig bijgestuurd op de thema's van de verschillende projecten en er kwam in de subsidierondes meer aandacht voor de welzijnsgerichte domeinen, onderwijs en financiering van innovatieve zorg. Ook werd een landelijke database opgezet en gevuld. Hierdoor nam de tevredenheid over het programma sterk toe. Hoewel niet alles volgens planning is verlopen, hetgeen ook te verwachten was gezien het ambitieniveau, de complexiteit van het programma en de ontwikkelingen in het veld, is de algemene indruk dat er door ZonMw heel veel in gang gezet is en dat dit ook kwalitatief verantwoord is gebeurd.

Procedures & voortgangsbewaking

Zowel over de subsidieoproepen, de gevolgde procedures, de gehanteerde beoordelingscriteria, als de wijze van voortgangsbewaking bestaat bij de veel betrokkenen een grote tevredenheid. Door ZonMw werd steeds geprobeerd zo snel en zo flexibel mogelijk de bestaande procedures toe te passen dan wel alternatieve manieren te vinden om de beoogde resultaten te behalen. In de verschillende subsidieoproepen werden geregeld aanvullende, programma-specifieke beoordelingscriteria geformuleerd. Deze hebben voor extra (bestuurlijke) betrokkenheid van derden gezorgd en ouderenparticipatie gestimuleerd. Dit kwam de resultaten van het NPO ten goede.

Anders dan bij andere programma's werd de voortgangsbewaking niet alleen schriftelijk afgedaan, maar werd door het programmasecretariaat ook veel tijd gestoken in de ondersteuning van de netwerken en de projectleiders van de verschillende projecten, persoonlijk of via bijeenkomsten. De programmacommissie legde daarnaast samen met het secretariaat jaarlijks sitevisits af bij alle netwerken. Deze vorm van monitoring is zeer gewaardeerd. De beoordelingsprocedures en, na honorering, de voortgangsbewaking kostte relatief wel veel tijd. Daarbij had ZonMw zelf soms wat moeite met haar dubbelrol; men was subsidieverstrekker die zich aan de eigen procedures moest houden, maar tegelijkertijd ook ondersteuner van netwerken en projectleiders. Hierover bestond in het begin van het programma bij met name de UMC's enige onduidelijkheid. In de loop van het programma is in die rolverdeling meer evenwicht gekomen en zijn onduidelijkheden tussen partijen weggenomen.

Organisatie

De programmacommissie zette zich steeds actief en enthousiast in om de doelstellingen van het programma te bereiken. Na verloop van tijd kon het werk van de commissie en de bijdragen van de individuele leden steeds inhoudelijker worden. De adviezen van de commissie zijn voor het programmasecretariaat van ZonMw en voor de uitvoering van het NPO van grote betekenis geweest.

De taken en verantwoordelijkheden van de commissie waren in principe duidelijk, maar gedurende de (lange) looptijd van het programma heeft men wel veel moeten schakelen en moest men zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en koerswijzigingen.

De sturing van de commissie werd door sommige partijen soms (te) sterk gevonden en men had zich soms wat minder controlerend en meer faciliterend kunnen opstellen om als een moderator het proces in goede banen te leiden. De samenstelling van de commissie had zeker bij de start van de 2^e fase aangepast kunnen worden, bijvoorbeeld door communicatiedeskundigheid en kennis van transitie- en veranderingsmanagement, almede expertise op het gebied van zorgverzekeringen op te nemen.

Ook het programmasecretariaat heeft in een korte tijd heel veel werk verzet, onder een hoge tijdsdruk met -relatief gezien- weinig menskracht. Ook leverde de medewerkers van ZonMw een belangrijke bijdrage aan het gemeenschappelijke gevoel vroeg in het proces. De contacten met ZonMw zijn steeds als prettig en open ervaren en men bleek goed toegankelijk en makkelijk benaderbaar voor ondersteuning.

Betrokkenheid doelgroep

De ouderen(bonden) hadden aanvankelijk veel kritiek op hun beperkte rol in het programma en hun inspraak in de netwerken. Zij hadden graag direct vanaf de start actief in de diverse geledingen betrokken willen zijn. Na 2010 is de betrokkenheid echter substantieel toegenomen. Niet langer gaat het over hen, maar met hen. Daarbij had het programma wel dichterbij de praktijk kunnen staan en meer aandacht kunnen hebben voor de directe ondersteuning van ouderen. Een punt van aandacht is de inbreng van echt 'kwetsbare' ouderen. Dit valt nog steeds moeilijk te organiseren.

5.1.3 Samenwerking

Hoewel de samenwerking met NFU en CSO een wat stroeve start kende en de kennisinstituten de actieve bemoeienis van ZonMw soms als lastig ervaren, wordt over het geheel genomen de samenwerking met de betrokken organisaties positief gewaardeerd. Alle partijen hebben rekening houdend met de eigen verantwoordelijkheden hun eigen expertise naar tevredenheid kunnen inbrengen, hetgeen heeft bijgedragen aan de beoogde resultaten en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het programma. Een en ander geldt ook voor de interne samenwerking binnen ZonMw.

NFU en CSO

Naast ZonMw hadden de NFU en de CSO (vanaf 2010) een centrale rol in het programma. In het quadripartiet overleg (tot 2011 het tripartiet overleg) werd op regelmatige basis overleg gevoerd tussen ZonMw (programmacommissie en secretariaat), VWS en genoemde partijen. De enigszins stroeve start had vooral te maken met de verschillende verwachtingspatronen ten aanzien van regie en uitvoering van het programma. De samenwerking met de NFU en de CSO nam in de loop van het programma in intensiteit toe. Men kreeg steeds meer respect voor elkaars positie. Aan het eind van het programma veranderde de rol van de NFU enigszins en had men wat minder directe betrokkenheid. Hoewel de NFU en de CSO vinden dat ZonMw soms wat minder sturend zou moeten zijn, zeker waar het de inhoud van projecten en zorgvernieuwingen betreft en wat minder formalistisch met procedures zou kunnen omgaan, was en is de collegiale samenwerking tussen de betrokken partijen nog steeds goed.

Derden

ZonMw werkte ook nauw samen met de kennisinstituten Vilans en Movisie. Met name bij de verspreiding en implementatie van de opgedane kennis kregen zij een belangrijke taak. Dit komt het sterkst tot

uitdrukking in het project 'NPO de markt op' en bij de vormgeving van het platform en het consortium BeterOud. Men is in beginsel tevreden over de samenwerking tussen het programma en deze kennisinstituten. Er is hard gewerkt om de resultaten van het NPO onder andere via de gebruikelijke kanalen van deze organisaties onder de aandacht te brengen van een groot aantal verschillende doelgroepen. Ook werden daarvoor nieuwe methodieken, zoals werkplaatsen en leergemeenschappen, ontwikkeld. De soms ook kritische geluiden betreffen met name de soms te actieve bemoeienis van ZonMw met de wijze waarop de resultaten het beste verspreid konden worden en het feit dat men nog te weinig geneigd was het BeterOud-concept aan het veld zelf over te laten. Voor Vilans en Movisie geldt dat zij zich weliswaar constructief opstellen in de samenwerking, maar dat zij vooralsnog onvoldoende contacten met c.q. aansluiting gevonden bij de academische wereld en de regionale netwerken. Dit vormt voor de implementatie een afbreukrisico. Een en ander vergt in de samenwerking een continu schakelen tussen het landelijke en regionale niveau, waarbij iedereen zich tegelijkertijd aan zijn eigen rol en verantwoordelijkheden moet houden.

Intern ZonMw

Daar waar mogelijk is binnen het NPO gebruik gemaakt van kennis uit andere programma's van ZonMw en is waar nodig afstemming en samenwerking met hen gezocht. In verschillende subsidierondes is ook concreet samengewerkt door gezamenlijk de subsidieoproep uit te zetten en gezamenlijk subsidieaanvragen te beoordelen. Dit heeft een duidelijke meerwaarde. Hiervan waren ook de rondes "Financiering van innovatieve zorg" een mooi voorbeeld. Door vanuit de gemeenschappelijkheid van meerdere programma's randvoorwaarden te creëren, kan naar verwachting op een effectievere en efficiëntere wijze kennisdeling en implementatie worden bevorderd.

5.1.4 Werkwijze communicatie, implementatie & borging

Met haar manier van werken en haar activiteiten heeft ZonMw, samen met de partners binnen het NPO, veel geïnvesteerd in de communicatie over en de implementatie en borging van de resultaten en het gedachtegoed van het NPO. Inmiddels zijn de randvoorwaarden gecreëerd voor succesvolle implementatie en borging van de programmaresultaten in de toekomst. Hiermee hebben partijen een directe bijdrage geleverd aan de doelstellingen van het programma.

Communicatie

Op het gebied van communicatie heeft ZonMw veel in gang gezet. Zeker toen het NPO zich ontwikkelde tot een transitie-beweging was dat ook hard nodig. Daarbij hielp het niet dat het lang duurde voordat de resultaten uit de verschillende projecten beschikbaar kwamen. Toen deze er eenmaal waren, communiceerde ZonMw hierover zo actief mogelijk. Een punt van aandacht vormde het verwachtingsmanagement tijdens de beginfase van het programma.

In de 2^e fase van het programma is in nauw contact met Vilans en Movisie hard gewerkt aan de verdere verspreiding van de resultaten c.q. opbrengsten richting een groot aantal verschillende doelgroepen en professionals. Dit gebeurde in eerste instantie via het project 'NPO de markt op', inmiddels via het platform en het consortium BeterOud.

Ondanks de tevredenheid over het platform BeterOud, roept het ook gemengde gevoelens op. Het platform kan, als samenhangend, landelijk programma, dat zich richt op wonen, welzijn en zorg voor en door ouderen, een belangrijke meerwaarde hebben. Het moet echter voldoende tijd krijgen om zijn rol bij de verspreiding van resultaten en het uitdragen van de beweging daadwerkelijk vorm te geven. BeterOud kan via het er aan verbonden consortium allerlei (nieuwe) initiatieven op het gebied van de ouderenzorg verbinden. De focus van BeterOud ligt in eerste instantie vooral op de verspreiding van de opbrengsten NPO. Omdat veel opbrengsten nog in ontwikkeling waren, is gekozen voor doorontwikkeling met het veld. Daarom is ingezet op themateams, leergemeenschappen en werkplaatsen. De verspreiding van resultaten en het gedachtegoed richting het algemeen publiek heeft nog onvoldoende vorm gekregen. De vraag is of dit ook wel de taak van ZonMw of de kennisinstituten is. Hiervoor dienen wellicht geheel andere kanalen en partijen ingezet te worden.

Implementatie

Al vanaf de start van het programma heeft ZonMw sterk ingezet op implementatie en borging en werd er in diverse subsidierondes een groot aantal implementatieprojecten gefinancierd. Hoewel dit soms wordt tegengesproken, leeft breed de opvatting dat je niet vroeg genoeg met (denken over) implementatie kan beginnen. Ook de programmacommissie was die mening toegedaan en heeft veel energie gestoken in het creëren van randvoorwaarden om een succesvolle implementatie van de programmaresultaten mogelijk te maken. Hieraan ging een uitgebreid traject van visieontwikkeling vooraf. In dit licht moeten ook de subsidierondes 'Financiering van innovatieve zorg' gezien worden. Voor veel zorgvernieuwingsprojecten is voor implementatie essentieel dat financiële barrières opgeheven worden of aanvullende financiële middelen beschikbaar komen. Ook de start met 'NPO de markt op', later omgebouwd tot het platform BeterOud, vormde een belangrijke voorwaarde voor succesvolle implementatie.

Ten aanzien van verspreiding van resultaten (massa maken), implementatie en opschaling c.q. stimulering van andere regio's moeten realistische verwachtingen bestaan. Vaak is dit een zaak van lange adem. Daarbij zijn allerlei beleidsontwikkelingen van invloed op de mogelijkheden om tot daadwerkelijke implementatie te komen. Brede implementatie van de programmaresultaten zal vooral gebaat zijn bij ondersteunend beleid van de Rijksoverheid, gemeenten en zorgverzekeraars.

ZonMw heeft de uitkomsten van het programma en projecten ook aan verscheidene organisaties aangeboden als mogelijke input voor toekomstig beleid. Dat zal de komende tijd, mede via het platform BeterOud, nog meer gebeuren. Daarbij hebben ook de UMC's en de ouderenbonden nog lange tijd een rol. Zaak is nu om de kwaliteitscyclus in gang te houden. Dit vergt nog de nodige inspanningen en ongetwijfeld aanvullende, meer structurele financiële middelen.

Borging

Ook op de borging van het gedachtengoed heeft ZonMw vanaf 2012 zwaar ingezet. Weliswaar waren de ingezette activiteiten niet altijd direct succesvol, maar er is inmiddels het nodige bereikt. Hoewel de programmacommissie mogelijk laat begonnen is met de verkenning van een bestuurlijke coalitie, heeft ZonMw zelf, onder andere via het BeBright-traject, getracht veldpartijen actief bij de transitie-beweging te betrekken. De beoogde bestuurlijke coalitie is niet van de grond gekomen, maar de beweging gaat verder. In gezamenlijkheid is een brede toekomst- en veranderagenda tot stand gebracht waarvoor inmiddels een groot draagvlak lijkt te bestaan. Ook wordt er nog gewerkt aan het consortium BeterOud en worden diverse activiteiten ondernomen om de borging van de NPO-opbrengsten en het daarbij behorende gedachtengoed veilig te stellen en verder te verankeren.

Daarbij is het van groot belang dat ZonMw en de commissie nog enige tijd krijgen om het programma goed af te ronden. Een punt van zorg blijft het voortbestaan en de borging van de regionale netwerken en de rol van de UMC's daarbij. Sommige netwerken zullen ook zonder aanvullende financiële middelen doorgaan, maar dit geldt niet voor alle netwerken. Het ministerie van VWS zou verzocht moeten worden om blijvend in de innovatie en innovatiekracht van de ouderenzorg te investeren om borging, ook op langere termijn, te realiseren.

Voor de borging van het gedachtengoed van het NPO bieden ook de verschillende decentralisatieoperaties kansen. Gemeenten zijn belangrijke nieuwe spelers 'op de markt' en staan van oudsher dicht bij de burger en dus ook bij de oudere. In de diverse gemeentelijke Wmo-raden is ouderenparticipatie redelijk adequaat geregeld. De kans is hierdoor groot dat gemeenten op termijn zorg en ondersteuning gaan inkopen waaraan 'kwetsbare' ouderen zelf de grootste behoefte hebben.

5.2 Gegroeide inzichten

Programma-opzet

- Het spanningsveld tussen enerzijds de missie van het NPO en anderzijds de wijze waarop het programma werd opgezet, kan tot fricties tussen betrokkenen leiden. Dit vraagt om een adequaat verwachtingsmanagement.
- Een programma zoals het NPO, dat feitelijk tot doel heeft een (transitie)beweging in gang te zetten, stelt andere eisen aan uitvoering, implementatie en werkwijze. Vaak betreft het een

iteratief proces waarin gezocht moet worden naar de juiste koers, rekening gehouden moet worden met verschillende belangen en het creëren van draagvlak in het veld onontbeerlijk is.

Programma-uitvoering

- Rekening houdend met de gebruikelijke zorgvuldigheidseisen en programma-specifieke eisen waaraan ZonMw zich te houden heeft, kunnen bestaande procedures toch flexibel worden toegepast en kunnen er waar nodig alternatieve werkwijzen gevonden worden om toegankelijkheid van en de snelheid binnen een programma te bevorderen.
- Voortgangsbewaking 'on the spot', alsmede sitevisits, het afleggen van werkbezoeken en het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten kosten soms veel tijd, maar leveren een belangrijke bijdrage aan informatie-uitwisseling, afstemming en het gevoel van urgentie. Bovendien voorkomt het mogelijk dat projecten voortijdig moeten stoppen.

Betrokkenheid doelgroep

- Het is raadzaam om doelgroepen waarop een programma is gericht direct vanaf de start actief te betrekken. Daarbij volstaat het niet om de doelgroep alleen in de programmacommissie op te nemen, maar dient vooraf nagedacht te worden over de wijze waarop de doelgroep in de breedte van het programma en ook (de selectie van) projecten kan participeren.

Samenwerking

- Veel (praktijk)programma's van ZonMw worstelen met de disbalans tussen kennisontwikkeling enerzijds en kennisdeling en implementatie anderzijds. Door vanuit de gemeenschappelijkheid van meerdere programma's randvoorwaarden te creëren, worden op een effectievere en efficiëntere wijze kennisdeling en implementatie bevorderd.

Communicatie & implementatie

- Met alleen het verspreiden en aanbieden van informatie en instrumenten gaat het veld deze niet automatisch gebruiken. Zorgprofessionals hebben ook concrete hulp, advies en ondersteuning nodig om goede voorbeelden te vertalen naar de situatie in de eigen praktijk, wijk of regio.
- Het werpt zijn vruchten af om al vanaf de start van een programma in te zetten op implementatie en borging of op het creëren van randvoorwaarden om een succesvolle implementatie van programmaresultaten mogelijk te maken.
- Voor veel zorgvernieuwingprojecten is voor implementatie essentieel dat financiële barrières opgeheven worden of aanvullende financiële middelen beschikbaar komen. Het is effectief en efficiënt om samen met andere ZonMw-programma's een of meer subsidierondes 'Financiering van innovatieve zorg' te organiseren.
- Ten aanzien van verspreiding van resultaten (massa maken), implementatie en opschaling c.q. stimulering van andere regio's is het beter wanneer ZonMw-programma's realistische verwachtingen

gen hebben. De ervaring heeft geleerd dat dit vaak een zaak van lange adem is. De zogenaamde 'early adapters' zijn relatief snel bereikt, maar de grote meerderheid (de 'late majority') heeft over het algemeen veel (meer) tijd nodig. Daarbij zijn allerlei beleidsontwikkelingen van invloed op de mogelijkheden om tot daadwerkelijke implementatie te komen. Brede implementatie van de programmaresultaten zal vooral gebaat zijn bij ondersteunend beleid van de Rijksoverheid, gemeenten en zorgverzekeraars.

- ZonMw is, als intermediaire organisatie, relatief beperkt in zijn mogelijkheden de algemene (beleids)doelstellingen van de overheid, die vaak in een programmaopdracht worden meegegeven, daadwerkelijk dichterbij te brengen. ZonMw heeft als belangrijkste beleidsinstrumenten het verstrekken van projectsubsidies en het voeren van overleg (overtuiging). Dit is weliswaar belangrijk voor innovatie, maar niet altijd het geëigende instrument om grote veranderingen in de (organisatie van de) zorg op een brede schaal te realiseren. Andere beleidsinstrumenten, zoals wet- en regelgeving, structurele financieringsimpulsen, de gezamenlijke opstelling en inzet van kwaliteitsstandaarden, het stellen van kwaliteitseisen en het daarbij behorende toezicht van de IGZ zullen naar verwachting een groter effect op de transitie-beweging in de ouderenzorg hebben. Veelal is daarbij de directe inbreng van het ministerie van VWS noodzakelijk.

5.3 Leerpunten

Programma-opzet

- Voor een programma als het NPO is het beter niet te veel, ambitieuze (beleids)doelstellingen te formuleren. De doelstellingen zelf moeten zo concreet en toetsbaar mogelijk (SMART) geformuleerd worden. Zowel VWS als ZonMw kan hieraan in de toekomst meer aandacht besteden.
- Bij een transitieprogramma past geen ongeduldigheid en 4 jaar is een veel te korte periode om een transitie zoals gewenst in de ouderenzorg daadwerkelijk te realiseren. Voor een dergelijke transitie dient minimaal 8 tot 10 jaar uitgetrokken te worden.
- ZonMw kan naar het ministerie daarom beter realistische verwachtingen creëren over de noodzakelijke tijd die nodig is voor de uitvoering voor dit type programma's en daarbij aangeven dat resultaten vaak langer op zich laten wachten. Een en ander speelt vooral in de fase waarin ZonMw een principe-opdracht krijgt en deze vervolgens uitwerkt in een (concept)programmatekst.
- Bij de opzet van een praktijk- of transitieprogramma kan meer nagedacht worden over de uitvoeringsstrategie. Veelal dient al vrij snel na de start ingezet te worden op draagvlak, (bestuurlijke) verantwoordelijkheid van landelijke veldpartijen en eigenaarschap na afloop van het programma. Daarbij dient ook rekening gehouden te worden met het absorptievermogen van een sector.

Programma-uitvoering

- Door in een subsidieoproep aanvullende, programma-specifieke beoordelingscriteria op te nemen, kan vrij eenvoudig de (bestuurlijke) betrokkenheid van verschillende partijen, alsmede participatie van de doelgroep gerealiseerd worden.
- Het fungeren als subsidieverstrekker en 'je aan je eigen procedures' moeten houden, staat soms op gespannen voet met de wens om als ZonMw ook moreel en praktisch ondersteuning te bieden aan bijvoorbeeld projectleiders. Hier kan een heldere communicatie en een adequaat verwachtingsmanagement uitkomst bieden.
- Subsidierondes kunnen beter niet opengesteld worden in de zomerperiode. Geïnteresseerden zijn daardoor niet op de hoogte of hebben onvoldoende tijd om een voorstel in te dienen.

Organisatie

- De samenstelling van een programmacommissie is van groot belang. Zeker wanneer sprake is van een verlenging of een 2^e fase van een programma, kan de samenstelling van een commissie beter herijkt worden en zo nodig aangepast worden aan de als dan noodzakelijk geachte rol.
- In elke ZonMw-programmacommissie moet voldoende communicatie- en implementatiedeskundigheid, almede expertise op het gebied van zorgverzekeringen en gemeentelijk beleid opgenomen worden.
- Een praktijk- of transitieprogramma met een omvang als het NPO vergt binnen ZonMw verhoudingsgewijs meer menskracht dan andere programma's. Aan een (te) beperkte bezetting kleven afbreukrisico's.

Betrokkenheid doelgroep

- Om een moeilijk bereikbare doelgroep, zoals 'kwetsbare' ouderen, in een programma en projecten binnen het programma te laten participeren, moet blijvend gezocht worden naar alternatieve participatiemethoden.

Samenwerking

- Wanneer meerdere (veld)partijen binnen een programma een verantwoordelijkheid dragen, vervult het instellen van een apart, regelmatig c.q. frequent te organiseren overleg (zoals het quadripartiet overleg binnen het NPO) een belangrijke functie en versterkt dit de onderlinge samenwerking en het begrip c.q. respect voor elkaars positie. Naast informatie-uitwisseling en afstemming kan dit overleg ook een strategisch karakter krijgen, hetgeen de samenwerking nog verder bevordert.

Communicatie

- Via kennisinstituten en digitale vindplaatsen kunnen resultaten verspreid worden richting professionals, beleidsmakers en de betrokken doelgroep. Wanneer daar snel mee begonnen wordt en veel opbrengsten c.q. resultaten nog in ontwikkeling zijn, kan gekozen worden voor doorontwikkeling met het veld via themateams, leergemeenschappen en werkplaatsen, al dan niet digitaal.
- In een programma gericht op moeilijker bereikbare doelgroepen moet voldoende rekening gehouden worden met het feit dat ook aan hen uitgelegd kan worden wat de opbrengsten van een programma zijn. Zelfs als deze opbrengsten pas op langere termijn in de praktijk zichtbaar worden. Dit stelt eisen aan het communicatiebeleid c.q. aan de uit te zetten communicatie-activiteiten.

Borging

- ZonMw-programma's kunnen het beste op tijd beginnen met de borging van programmaopbrengsten of het -gedachtengoed. Het beleggen van 'het eigenaarschap' in het veld vormt daarbij een

belangrijk aandachtspunt.

- In het proces van borging kan het helpen om in gezamenlijkheid een brede toekomst- en veranderagenda tot stand te brengen om daarvoor vervolgens draagvlak te creëren.
- Na afloop van het NPO is het voor de ouderensector belangrijk om de in gang gezette kwaliteitscyclus in beweging te houden. Dit vergt de nodige inspanningen en ongetwijfeld aanvullende, meer structurele financiële middelen. Dit geldt ook voor de instandhouding van veel netwerken. Het ministerie van VWS is de meest aangewezen partij om direct (begroting) dan wel indirect (via premiemiddelen) in de innovatie en innovatiekracht van de ouderenzorg te blijven investeren.

Bijlage A

Totaaloverzicht projecten

Tabel A: Gehonoreerde netwerken

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
311010101	Netwerk Nationaal Programma Ouderenzorg Regio Noord	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 150.000	€ 448.748
311010102	Netwerk Nationaal Programma Ouderenzorg Regio Noord (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 600.000	€ 0
311020101	Netwerkplan Kring OuderenZorg (KOZ) AMC en partners	S.E.J.A. de Rooij AMC	€ 150.000	€ 527.944
311020102	Netwerkplan Kring OuderenZorg (KOZ) AMC en partners (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	S.E.J.A. de Rooij AMC	€ 600.000	€ 0
311030101	Geriatrisch Netwerk Rotterdam en Omgeving (GENERO). Netwerkaanvraag Nationaal Programma Ouderenzorg Erasmus MC	D.A. Smilde-van den Doel Erasmus MC	€ 150.000	€ 0
311030102	Geriatrisch Netwerk Rotterdam en Omgeving (GENERO) Netwerkaanvraag Nationaal Programma Ouderenzorg Erasmus MC (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	D.A. Smilde-van den Doel Erasmus MC	€ 600.000	€ 0
311040101	NUZO: Netwerk Utrecht Zorg voor Ouderen	N.J. de Wit UMC Utrecht	€ 150.000	€ 10.000
311040102	NUZO: Netwerk Utrecht Zorg voor Ouderen (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	N.J. de Wit UMC Utrecht	€ 600.000	€ 0
311050101	Zorg voor Ouderen en Welzijn Netwerk Nijmegen (ZOWEL NN)	M.G.M. Olde Rikkert Radboud UMC	€ 150.000	€ 0
311050102	Zorg voor Ouderen en Welzijn Netwerk Nijmegen (ZOWEL NN) (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	M.G.M. Olde Rikkert Radboud UMC	€ 600.000	€ 0
311060101	Academische Werkplaats Ouderenzorg Noordelijk Zuid-Holland	J. Gussekloo LUMC	€ 150.000	€ 373.830
311060102	Academische Werkplaats Ouderenzorg Noordelijk Zuid-Holland (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	W.J.J. Assendelt LUMC	€ 600.000	€ 0
311070101	Academisch Centrum Netwerk Ouderen Limburg, ACZIO	N.M.H.M. Maraite Universiteit Maastricht	€ 150.000	€ 44.000
311070102	Academisch Centrum Netwerk Ouderen Limburg, ACZIO (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	N.M.H.M. Maraite Universiteit Maastricht	€ 600.000	€ 0
311080101	Ouderenet VUmc en partners	D. Jansen VUMC	€ 150.000	€ 632
311080102	Ouderenet VUmc en partners (vervolg; 2009, 2010 en 2011)	S.A. Danner VU MC	€ 600.000	€ 0
	Totaal		€ 6.000.000	€ 1.405.154

Tabel B: Gehonoreerde Transitie-experimenten, onderzoeksvorstellen en implementatieprojecten

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
	Transitie-experimenten			
	<i>Ronde 1</i>			
311010201	Analyse van zorgbehoefte en organiseren van zorg en ondersteuning vanuit het perspectief van de oudere	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 2.546.914	€ 75.000
311020201	T2: Een transmurale zorgbrug tussen 2e en 1e lijn	S.E.J.A. de Rooij AMC	€ 1.400.716	€ 175.282
311030201	Zorgprogramma voor Preventie en Herstel: een persoonsgerichte, integrale interventie ter preventie van functieverlies na ziekenhuisopname.	J.P. Mackenbach Erasmus MC	€ 2.869.934	€ 0
311040201	Ouderenzorgproject Midden Utrecht 'Om U' 'Iemand met overzicht die met me meedenkt'	N.J. de Wit UMC Utrecht	€ 2.584.981	€ 0
311050201	Zorg- en WelzijnsInfoPas: verbeterde informatie-	R.J.F. Melis	€ 2.996.217	€ 0

	voorziening over en aan ouderen met complexe problemen en hun mantelzorgers	Radboud UMC		
311060201	Vinger aan de pols; zorg in actie! ISCOPE	J. Gussekloo LUMC	€ 1.917.724	€ 0
311070201	Opsporen en begeleiding van ouderen in een kwetsbare positie. Op weg naar een geïntegreerd ketenzorgmodel	N.M.H.M. Maraitte Universiteit Maastricht	€ 2.935.590	€ 32.485
311080201	Geriatrisch zorgmodel; De kwetsbare oudere centraal in samenhangende zorg	D. Jansen VUMC	€ 2.997.429	€ 0
	<i>Ronde 2</i>			
	Geen projecten			
	<i>Ronde 3</i>			
313020201	T1: FIT Functiebehoud bij ouderen in de 1e lijn. In Transitie	S.E.J.A. de Rooij KOZ-AMC	€ 1.749.103	€ 84.284
313030201	Ketenzorg Ouderen Walcheren	J.C. Ponten Zorggroep Walcheren	€ 1.131.648	€ 140.000
313050201	Op weg naar de zorg- en welzijnsstandaard voor kwetsbare ouderen. Korte werktitel: Zorg en welzijnsstandaard	M.G.M. Olde Rikkert Radboud UMC	€ 3.000.000	€ 2.663.126
313050301	Optimale PeRiOperatieve FYSiotherapie en Diëtiëk voor fragiele ouderen in de regio Eindhoven (PROFYD)	M.P. Jans TNO	€ 483.026	€ 0
313060201	Het herstel Zorgprogramma: een integrale functiegerichte zorg en bekostiging voor kwetsbare ouderen	R.G.J. Westendorp LUMC	€ 2.988.403	€ 0
313080201	Ketenzorg dementie, verterking en evaluatie van beginnende transitie: op weg naar een complete keten	H.P.J. van Hout VUMC	€ 1.671.642	€ 0
	<i>Ronde 4 (2010)</i>			
314010201	Programma Geïntegreerde Ouderenzorg (PGO): Herontwerp van het zorgaanbod: naar vraaggerichte samenhangende proactieve en preventieve zorg en begeleiding voor ouderen	S.A. Reijneveld UMC Groningen	€ 1.260.394	€ 500.000 (def?)
314030201	Welzijn en zorg voor ouderen in Rotterdam volgens integrale wijkaanpak (Even Buurten)	A.M. van de Wiel Gemeente Rotterdam	€ 1.147.962	€ 152.568
314040201	Stem van de Oudere Migrant	B. Steunenbergh UMC Utrecht	€ 1.046.897	€ 0
314070201	Integrated senior services (ISS): Op optimalisering van functioneren en kwaliteit van leven gerichte ondersteuning van ouderen in een kwetsbare positie. Support of frail elderly, aimed at optimizing their functioning and quality of life	M.W.J. Jansen Universiteit Maastricht	€ 1.481.500	€ 0
310300003	Interdisciplinair opleidingsmodel Ouderenzorg Samen ontwikkelen, samen opleiden en samenwerken	P.P.M. Bakker UMC Groningen	€ 237.290	€ 43.2981
	<i>Subtotaal</i>		€ 36.447.370	€ 3.866.043
	Onderzoeksprojecten			
	<i>Ronde 1 (2008)</i>			
311020301	Thema "Acute care" onderzoeksvoorstel OAZ1 bij T2. Preventieve behandeling en vroegtijdige detectie van delirium in ziekenhuis bij ouderen met een heupfractuur.(MAPLE: Melatonin Against PLacebo in Elderly patients)	S.E.J.A. de Rooij AMC	€ 527.468	€ 81.000
311020302	OAZ4: Acute Care, ICOVE: Development of a proactive Decision Support System in Primary and Secondary Care using ACOVE with update via Dutch Cochrane	A. Abu-Hanna AMC	€ 999.243	€ 0
311040301	Oud met Functiebehoud. Welke factoren bepalen functiebehoud bij ouderen?	Y.T. van der Schouw UMC Utrecht	€ 602.240	€ 0
311040302	Triage van inspanningsgebonden kortademigheid bij kwetsbare ouderen ; TRiage of exercise Induced dyspnoea in Frail Elderly(TREE)	F.H. Rutten UMC Utrecht	€ 662.205	€ 0

	<i>Ronde 2 (2008)</i>			
311010301	Het triageinstrument: (predictieve) validiteit van de Groninger Frailty Indicator, de INTERMED client versie en de Welbevinden lijst	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 668.368	€ 0
311050301	Validerings- en kosten-effectiviteitsstudie van een twee-traps screening naar ouderen met complexe problemen: Korte titel: Twee-traps ouderen-screenings studie; Afkorting:TOS-studie.	M.G.M. Olde Rikkert Radboud UMC	€ 924.751	€ 0
311060301	Van 'meedenken met' naar 'beslissen voor'. Morele problemen bij zorgbeslissingen van familieleden en mantelzorgers voor verminderd beslissingsvaardige ouderen in de thuissituatie.	D.P. Touwen LUMC	€ 513.724	€ 21.884
311060302	Effect van functioneel trainen op de zelfredzaamheid van kwetsbare 75-plus ouderen	M.P. Jans TNO	€ 952.983	€ 0
311070301	Reductie van beperkingen in het functioneren van thuiswonende kwetsbare ouderen. Een RCT (randomised controlled trial)	G.I.J.M. Kempen Universiteit Maastricht	€ 563.592	€ 0
311070302	Polypharmacy: too much or too little?	M. van den Akker Maastricht UMC	€ 555.129	€ 0
311070303	De waarde van G(oud): een evaluatiestudie naar de effecten van de consultatiefunctie voor ouderen.	Duimel-Peeters Universiteit Maastricht	€ 423.760	€ 0
	<i>Ronde 3 (2009)</i>			
313080301	Gewrichtsklachten bij ouderen: vroege signalering van kwetsbaarheid en identificatie van knelpunten in de zorg	J.C. Van der Wouden VUMC	€ 487.091	€ 0
313020301	Passen en meten: een CITO-toets voor een optimale indicatiestelling (project OAZ6)	S.E.J.A. de Rooij KOZ-AMC	€ 374.848	€ 0
313070301	Effecten van een op maat gesneden multidisciplinair nazorgprogramma voor ouderen met een CVA na afronding van revalidatie binnen het verpleeghuis	J.M.G.A. Schols Maastricht UMC	€ 497.028	€ 39.599
313070302	Monitoring van fysieke kwetsbaarheid bij ouderen; een innovatief systeem ter ondersteuning van zelfmanagement en zorg.	L.P. de Witte Vilans	€ 433.874	€ 0
313070303	Prevalentie, diagnostiek en behandeling van hartfalen bij verpleeghuisbewoners	J.P.H. Hamers Maastricht UMC	€ 354.697	€ 129.004
313080401	Levenslust:betere toegang tot zorg voor depressieve ouderen	E. van Exel VUMC	€ 686.184	€ 0
313100301	Het ontwikkelen van relevante en gestandaardiseerde meetinstrumenten voor wetenschappelijk onderzoek in de ouderenzorg (OPROCS - Older People's	A.R.T. Donders Radboud UMCg	€ 357.427	€ 0
	<i>Ronde 4 (2010)</i>			
314100301	Effect meting 10 proeftuinen woonservicegebieden	G.R.W. de Kam Radboud Universiteit Nijmegen	€ 497.112	€ 0
314010301	Help, dement! Patiënt en mantelzorger aan het woord	P.A. Wiegersma UMC Groningen	€ 434.638	€ 24.579
314010302	DELFGOUD: een innovatieve strategie om de sociale competentie en gezonde leefstijl van zelfstandig wonende ouderen van > 70 jaar in achterstandswijken te bevorderen	M.H.G. de Greef Hanzehogeschool Groningen	€ 337.566	€ 0
314020301	De kwetsbare oudere van allochtone herkomst op de juiste weg naar voorzieningen voor zorg en welzijn: een probleemanalyse	M.L. Essink-Bot AMC	€ 498.192	€ 0
314030301	De rol van de fysieke omgeving voor zelfredzaamheid van kwetsbare ouderen	F.J. van Lenthe Erasmus MC	€ 404.843	€ 0
314030302	Kwetsbaarheid bij ouderen met verstandelijke beperkingen: operationalisering, risico en opsporing	H.M. Evenhuis Erasmus MC	€ 393.607	€ 0
314050301	Senior-Stap Studie: hoe ouderen zichzelf maximaal vooruit helpen	Y. Schoon Radboud UMC	€ 426.595	€ 0
314050302	Somatisch Onvoldoende verklaarde Klachten (SOLK) bij kwetsbare ouderen; van achtergrond naar behandeling op maat.	R.C. Oude Voshaar Radboud UMC	€ 499.874	€ 0

314060301	Percepties van ouderen op somberheid en depressie: uitgangspunt voor vroegsignalering en ondersteuning	J. Gussekloo LUMC	€ 191.981	€ 0
314080302	Zorgnetwerken van kwetsbare ouderen: de afstemming en samenwerking tussen hulpverleners	M.I. Broese van Groenou VU	€ 490.627	€ 0
314080303	Als krachten afnemen. Eigen kracht conferenties voor kwetsbare ouderen.	M. Stam Hogeschool van Amsterdam	€ 495.030	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 15.254.677	€ 296.066
	Implementatieprojecten			
	<i>Ronde 1 (2008)</i>			
	Geen projecten			
	<i>Ronde 2 (2008)</i>			
311060401	MOVIT, Optimalisering van de kwaliteit van medische zorg in verzorgingshuizen; implementatie van een veelbelovend zorgmodel	J. Gussekloo LUMC	€ 857.460	€ 473.431
311070401	INVEST Duurzame borging van samenhangende zorg voor kwetsbare ouderen: van regionale initiatieven naar landelijk implementeerbare financieringsmodellen	S.O. Hobma Maastricht UMC	€ 206.361	€ 0
	<i>Ronde 3 (2009)</i>			
313010401	De implementatie van de GRIP- en GLANS cursussen: een zelfmanagement cursusaanbod voor ouderen gericht op eigen regie en welbevinden	N. Steverink UMC Groningen	€ 407.403	€ 0
313090401 (aanvraag van perifeer netwerk)	Lang leve thuis. Bereiken van kwetsbare ouderen met behulp van een maatschappelijk steunsysteem gebaseerd op burens, vrijwilligers en mantelzorgers, waarbij WonenPlus de rol heeft van initiator, ontwikkelaar, organisator en achtervang	P.A.M. Groot WonenPlus Noord-Holland	€ 715.271	€ 591.750
313100302	Evaluatie van casemanagement dementie in koploperregio's	A.L. Francke Nivel	€ 337.416	€ 0
	<i>Ronde 4 (2010)</i>			
314010401	Het implementeren van de "Verzoamelstee": het gebruik van ICT-voorzieningen voor het verhogen van welzijn, kwaliteit van leven en zelfredzaamheid van ouderen	J.C. Wortmann UMC Groningen	€ 437.223	€ 261.185
314020401	Van zorg naar welzijn vanuit de eigen kracht van de kwetsbare ouderen en hun omgeving	A.M. Dopmeijer Gemeente Almere	€ 499.449	€ 375.000
314020402	Meer Mantelzorg (KOZ code OAO1)	M. D'Agata Instituut voor Verantwoord Medicijngebruik	€ 473.748	€ 30.400
314070401	Op weg naar herstel. Implementatie van het zorgpad herstelgerichte zorg voor ouderen met complexe problematiek.	J.M.G.A. Schols Maastricht UMC	€ 495.914	€ 39.327
314080301	Regie, sociaal-economische status, en ervaren kwaliteit van ontvangen zorg bij kwetsbare ouderen	M. Huisman VU	€ 445.044	€ 39.327
314080401	Transitie van reguliere dagbehandeling in het verpleeghuis naar Laagdrempelige Psychogeriatrische Dagbehandeling-plus mantelzorgondersteuning in de wijk	R.M. Droës GGZ Buitendamstel	€ 333.419	€ 20.000
	<i>Subtotaal</i>		€ 5.208.708	€ 1.455.795
	Totaal		€ 56.910.755	€ 5.617.904

Tabel C: Gehonoreerde projecten ouderenperspectief

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
	Krachtig cliëntenperspectief			
310300001	Krachtig cliëntenperspectief binnen het NPO 2010	W.J. van Minnen Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties	€ 179.000	€ 0
310300004	Krachtig Cliëntenperspectief binnen het NPO 3, 2011- 2012	A. Nolet Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties	€ 199.935	€ 0
310300005	Krachtig Cliëntenperspectief 4	H.M.E. Cliteur Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties	€ 190.000	€ 0
633300001	Krachtig Cliëntenperspectief 5: naar resultaten voor ouderen; <i>Ondergebracht in ronde vervolg implementatie en onderwijsprojecten 2015</i>	H.M.E. Cliteur Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties	€ 297.850	€ 49.320
	<i>Subtotaal</i>		€ 866.785	€ 49.320
	Ontwikkelen van kwaliteitscriteria			
310300007	Ontwikkelen van kwaliteitscriteria voor zorg en welzijn vanuit ouderenperspectief	W.J. van Minnen Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties	€ 297.850	€ 26.070
	<i>Subtotaal</i>		€ 297.850	€ 26.070
	Ouderendelegaties			
319700001	Stuurgroep Participatie Ouderen NPO-Noord SPONN: Plan van Aanpak	A.Kroese Zorgbelang Groningen	€ 24.936	€ 0
319700002	Borging Ouderenparticipatie door de ouderendelegaties van het Ouderenet VUmc.	M. Huisman VU MC	€ 24.595	€ 0
319700003	Ouderen aan het stuur in innovatie en praktijk: Ouderenparticipatie netwerk 100, regio Nijmegen	E.J. Bremer Radboud umc	€ 12.430	€ 5.000
319700004	Plan van aanpak Ouderendelegaties Limburg, verbonden aan het netwerk ACZIO	J.A.M.B. Maes Huis voor de Zorg	€ 25.000	€ 0
319700005	Een frisse blik op ouderen	J. Gussekloo LUMC	€ 35.030	€ 0
319700006	Plan van aanpak NUZO Ouderendelegatie 2014-2016 'NUZO Ouderen voorbereid de toekomst tegemoet!	M.J. Schuurmans Julius Centrum voor Gezondheidswetenschappen en Eerstelijns Geneeskunde	€ 25.083	€ 0
319700007	GENERO Ouderen- en Mantelzorgforum:	D.A. Smilde-van den Doel Stichting GENERO	€ 34.710	€ 5.090
319700008	Ouderendelegatie KOZ AMC & partners	B.M. Buurman-van Es AMC	€ 25.000	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 206.784	€ 10.090
	Overige			
633300002	Grootschalig Luisteren naar Ouderen ²³	P.J.W. Blok Perspectief	€ 49.789	€ 0
319000009	Cliënten vertegenwoordigen. Participatie- en emancipatietraject Cliëntenraden. Het toerusten van cliëntenraden op de natuurlijke rol van de naasten in de ouderenzorg.	H.J.Th. Willemsse Stichting Thuis Voelen	€ 20.000	€ 14.200

²³ Project voortijdig gestopt, maar daarna doorgestart.

633000951 12	De stem van de cliënt gehoord, werkplaats Zorg voor Beter cliëntperspectief	Drs. A. Rühl Vilans	€ 40.000	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 109.789	€ 14.200
	Totaal		€ 1.481.208	€ 99.680

Tabel D: Gehonoreerde projecten landelijke database

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
	Database MDS			
310300002	Projectvoorstel Landelijke DataBase ten behoeve van Nationaal Programma Ouderenzorg (NPO-LDB)	M.G.M. Olde Rikkert Radboud UMC	€ 990.208	€ 0
	Crossculturele adaptatie MDS			
313020302	De crossculturele adaptatie van de Minimale Dataset voor toepassing onder oudere migranten in Nederland	M.L. Essink-Bot AMC	€ 50.000	€ 0
	TOPICS-MDS individuele projecten, 2015			
633400001	Mantelzorg uit en thuis: onderzoek naar positief en negatief ervaren mantelzorg in verschillende zorgsettings	S.F. Metzethin Universiteit Maastricht	€ 42.815	€ 0
633400002	De vele gezichten van het ziektebeeld van ouderen: Multimorbiditeitspatronen en associatie met zelfgerapporteerde kwaliteit van leven, functionele beperkingen en institutionalisering	J.E. Lutomski Radboud UMC	€ 29.080	€ 0
633400003	Het beloop van functieverlies bij thuiswonende ouderen: dynamisch of progressief?	N. Bleijenberg UMC Utrecht	€ 31.917	€ 0
633400004	Mantelzorg, de oplossing? In welke mate kan mantelzorg het gebruik van formele zorg doen afnemen, en wat zijn hiervan de gevolgen voor de mantelzorger?	M. Oldenkamp UMC Groningen	€ 35.363	€ 0
633400005	Kwaliteit van leven van zelfstandig wonende kwetsbare ouderen: de rol van mantelzorg en leefomgeving	E.U.B. Kibele Rijksuniversiteit Groningen	€ 43.593	€ 0
633400006	Wie zorgt er voor de mantelzorger? Over risicoprofielen voor (te) hoge zorgbelasting bij mantelzorgers.	W.A. Gebhardt Universiteit Leiden	€ 28.985	€ 0
633400007	Kunnen mannen de zorg beter aan dan vrouwen? Een verklaring van sekseverschillen in de zorggerelateerde kwaliteit van leven van partner-mantelzorgers	J.C. Swinkels VU Amsterdam	€ 24.526	€ 0
633400008	Last van ziekten! Welke ziekten zijn de grootste oorzaak van beperkt functioneren, verlies van kwaliteit van leven en zorggebruik in de oudere bevolking?	B. Klijs UMC Groningen	€ 31.890	€ 0
633400009	Sociaaleconomische en etnische verschillen in kwetsbaarheid onder zelfstandig-wonende ouderen in Nederland.	C.B. Franse Erasmus MC	€ 49.423	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 317.592	€ 0
	TOPICS-MDS individuele projecten, 2016			
633400010	Hoe verandert de ervaren zorgbelasting van partner-mantelzorgers over de tijd? Variaties naar sekse en zorgbehoefte nader onderzocht.	J.C. Swinkels (VU)	€ 29.679	€ 0
633400011	Gevolgen van vereduwing bij ouderen op welbevinden en zorg	Dr. L.C. van Boekel (Universiteit Tilburg)	€ 31.575	€ 0
633400012	Het effect van gezondheid-gerelateerde kwaliteit van leven van ouderen op de tijdskosten en de zorg-gerelateerde kwaliteit van leven van mantelzorgers: Twee mapping modellen voor gebruik in economische evaluaties.	M. Gheorghe (Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg, EUR)	€ 39.204	€ 0

633400013	Verschillen tussen oudere mannen en vrouwen met hartfalen op het gebied van multimorbiditeit en zorggebruik	Dr. C.H.M. Latour (Hogeschool van Amsterdam)	€ 34.787	€ 0
633400014	Meer grip op kwetsbaarheid - Duiden van effectiviteit van integrale zorginterventies door het onderscheiden van subpopulaties van kwetsbare ouderen	W.M. Looman (Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg, LUMC, Radboud umc, Vumc, Universteit M'tricht, EUR)	€ 27.177	€ 0
633400015	Het profiel van kwetsbare ouderen na bezoek aan de huisartsenpost	Drs. H.A.M. van den Berg (Radboudumc)	€ 39.996	€ 0
633400016	Goed besteed: De bijdrage van dagbesteding aan kwaliteit van leven van ouderen in verhouding tot de maatschappelijke kosten	Dr. K.M. van Leeuwen (VU)	€ 50.000	€ 0
633400017	Less is more: item reductie van de TOPICS-CEP en verkorten van de TOPICS-MDS voor verbeteren van praktische toepasbaarheid	C. Hofman	€ 49.880	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 302.298	€ 0
	Totaal		€ 1.660.098	€ 0

Tabel E: Gehonoreerde projecten onderwijs

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
	Nieuwe kennis langdurende zorg en Onderwijs (2011)			
316000001	Ontwikkeling bijscholing voor verzorgenden niveau 2/3 'Familievriendelijk werken' met gebruik van e-learning	J.W. Eggink De Professionele Mens	€ 50.000	€ 30.620
316000002	Presentie in de Praktijk, de basis voor het initiële onderwijs.	J.C.H. Schuurmans Koning Willem 1 college	€ 48.832	€ 30.100
316000003	Deskundigheidsbevordering Hulp bij Dementie	W.C.M. Matheij De Zorggroep (Zorggroep Noord- en Midden Limburg)	€ 49.958	€ 53.930
316000004	Het concept kleinschalig wonen integraal leeronderdeel van de opleiding verzorgende / maatschappelijke zorg	G. Tuin Zorgaccent A'foort	€ 49.750	€ 62.000
316000005	Waardige zorg	C. Kapitein Deltion College	€ 50.317	€ 0
316000006	Thuiskracht: onderwijs en langdurende zorg	P.A.M. Groot WonenPlus Noord-Holland	€ 50.000	€ 15.320
310000007	Praktijktraining ketenzorg en communicatie	V.M. Hendriks Parnassia, Psycho-medisch Centrum	€ 49.057	€ 10.000
316000008	E-learning modules voor verzorgenden over depressie bij cliënten in de ouderenzorg	D.L. Gerritsen Radboud UMC	€ 49.895	€ 8.400
316000009	Implementatie van actuele kennis over dementiezorg in onderwijs en bijscholing	J. de Lange Hogeschool Rotterdam	€ 50.060	€ 5.500
316000010	Zorgregie en Seniorenkracht: Regiebehoud en betekenisvol leven met ZZP's	E.J. Finnema Hogeschool Rotterdam	€ 49.886	€ 38.000
316000011	Domotica, automatisch goede zorg?!	L.M.E. van de Geijn Woon- en Zorgcentra Haaglanden	€ 50.000	€ 33.009
330030001	Met Open Mond, Onderwijs over mondverzorging voor kwetsbare ouderen	A.van den Blink-Zijlstra	€ 49.973	€ 32.100

		ROC-Nijmegen		
330030004	Omgaan met gedragsveranderingen bij (zelfstandig wonende) psychogeriatrische cliënten.	M. van Oort Stichting De Wielborgh	€ 11.053	€ 28.569
330030005	Zorgleernetwerk Medicatieveiligheid	R. de Pijper Thebe	€ 48.747	€ 47.262
	<i>Subtotaal</i>		€ 657.528	€ 394.810
	Onderwijsprogramma gericht op integrale zorg en ondersteuning voor ouderen (2014)			
310200004	Easy Care	L.J.R. Hoogwerf ROC-Nijmegen	€ 100.000	€ 0
310200005	Lessen van patiënten - dementie	P.A. Wiegersma UMC Groningen	€ 97.760	€ 32.128
310200006	Een wijkleerplaats voor de zorg en ondersteuning van ouderen in een kwetsbare positie	L.P. de Witte Zuyd Hogeschool	€ 99.770	€ 30,140
310200007	Familie (in)zicht	M. Otto Deltion College	€ 99.850	€ 35.200
310200008	Onderwijsmodule Intercultureel Zorgcontact	Dr. B. Steunenberg Hogeschool Utrecht	€ 78.907	€ 30.000
310200009	Gilde leren in de wijk, verbinden van formele en informele zorg in zowel het onderwijs en in de integrale zorg voor kwetsbare ouderen in de wijk volgens het zorgmodel SamenOud	J. van Loon Stichting De Hoven	€ 92.036	€ 42.820
310200010	Innovatieagenda Ouderenzorg Twente 2014-2016	J. Buys Roc van Twente	€ 99.274	€ 0
310200011	Serious soaps als middel om evidence-based richtlijnen met betrekking tot ondersteunen bij zelfmanagement, screening kwetsbare ouderen en pijn te implementeren in het MBO-onderwijs	R. van Beek ROC Flevoland BPV bureau	€ 100.000	€ 30.000
	<i>Subtotaal</i>		€ 767.597	€ 170.178
	Onderwijsvernieuwing, ouderen, mensen met dementie (2016)			
633300012	Samenwerken aan betere dementiezorg door samen te leren	Dr. M.J.B.M. Goumans	€ 49.676	€ 0
633300007	"Samen toekomstbestendig competent in dementiezorg	633300007 60-63300-98-16013	€ 48.949	€ 0
633300005	Communicatie tussen zorg en welzijn over thuiswonende ouderen: vat op de Babylonische spraakverwarring met de SBAR ²⁴	Prof. dr. M. Olde Rikkert	€ 47.276	€ 0
633300009	Onderwijsprogramma Netwerkondersteuning rond Ouderen met Dementie	Prof. dr. J.P. Wilken	€ 50.000	€ 0
633300010	Multidisciplinaire regionale scholingen zorg en welzijn voor ouderen.	Prof. dr. J. Gussekloo	€ 51.115	€ 0
633300011	Lesmateriaal voor het MBO en de dementie vriendelijke gemeente	E.J. Bekkering	€ 50.000	€ 0
633300013	Praktijkleren met gepersonaliseerde dagbesteding thuis	Drs. F. de Bruin	€ 49.178	€ 0
633300006	Veilig Ouder Worden	Dr. M.J.M. Adriaansen	€ 49.974	€ 0
633300008	Ontwikkeling en evaluatie scholing 'Proactieve integrale ouderenzorg in de eerstelijns'	Dr. N. Bleijenberg	€ 50.000	€ 0
633300014	"Scholing over (de vroege signalen van) dementie en de veranderingen in de zorg	Drs. L. Donkers	€ 50.000	€ 0
633300015	TOD project: 'Inzet van Technologie ter bevordering van de eigen regie van Ouderen en Dementerenden'	K. van Heerde	€ 47.094	€ 0
633300016	COMZT, Het innovatieve onderwijsprogramma complementaire zorg en ondersteunende technologie	Drs. B.G.M. Geerdink	€ 50.000	€ 0
633300017	Meer aandacht voor inlevingsvermogen in mensen	M. van Leeuwen	€ 48.688	€ 0

²⁴ Project voortijdig gestopt.

	met dementie in regio West-Brabant			
633000018	Vernieuwend Leerplein en Methodiek Dementie in Aalsmeer	W. Draaisma	€ 49.998	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 691.948	€ 0
	Doorlopende ronde, onderwijsprojecten			
310200001	Ouderenparticipatie in het onderwijs voor de ouderenzorg: netwerk en routeplanner	B. Post Vilans	€ 105.567	€ 0
310200002	Kennisbundel technologie en digitale communicatie	Drs. A. Rühl Vilans	€ 43.375	€ 0
310200003	Inspiratie & Kennisdagen Levensles	M.A.E. van der Waal Leyden Academy on Vitality and Aging	€ 30.000	€ 70.000
633000951 08	Implementatie noodzakelijke onderdelen over ouderen in de opleidingen Helpende zorg & welzijn, Verzorgende IG en Mbo-Verpleegkundige	Drs. H.E.H. Dahlmans	€ 49.989	€ 10.864
	<i>Subtotaal</i>		€ 228.931	€ 80.864
	Totaal		€ 2.346.004	€ 645.852

Tabel F: Gehonoreerde projecten implementatie

Dossierrn.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
	Uitbreiding en borging NPO netwerken			
	<i>Lijn 1</i>			
315010101	Uitbreiding en borging Netwerk Ouderenzorg regio Noord	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 200.000	€ 200.000
315020101	Gezamenlijk doorwerken aan integrale zorg en welzijn door de partners van Kring Ouderenzorg AMC & partners (KOZ)	S.E.J.A. de Rooij AMC	€ 200.000	€ 24.000
315030101	Genero Implementatievoorbereiding	D.A. Smilde-van den Doel Erasmus MC	€ 200.000	€ 0
315040101	Samen werken aan uitvoering. NUZO in en na 2011	B. Steunenbergh Julius Centrum voor Gezondheidswetenschappen en Eerstelijns Geneeskunde	€ 200.000	€ 0
315050101	Borging en verspreiding van het Nijmeegse Netwerk voor Zorg en Welzijn voor kwetsbare ouderen (Zowel NN)	M.G.M. Olde Rikkert Radboud MC	€ 200.000	€ 27.675
315060101	Zichtbare Plannen	J. Gussekloo LUMC	€ 199.900	€ 0
315070101	Uitbreiding en borging van netwerk ACZIO	N.M.H.M. Maraitte Universiteit Maastricht	€ 199.983	€ 199.983
315080101	Voortzetting en borging van Ouderenet VUmc & partners	H.E. van der Horst VU MC	€ 200.000	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 1.599.983	€ 451.658
	<i>Lijn 2</i>			
315100401	Verbinding ouderenperspectief en wetenschap. Deel1	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 179.913	€ 0
	Regionale implementatieplannen			
	<i>Ronde 2012-2013</i>			
318010002	Regionaal implementatieplan NPO regio Noord	J.P.J. Slaets UMC Groningen	€ 150.000	€ 22.000
318020002	Tijd voor oogsten: geïntegreerde zorg voor de Almeerse kwetsbare ouderen!	B.M. Buurman-van Es AMC	€ 150.000	€ 60.000
318030002	GENERO regionaal implementatieplan NPO	D.A. Smilde-van den	€ 150.000	€ 428.900

		Doel Pallas		
318040002	Regionaal Implementatieplan NUZO	B. Steunenber Julius Centrum voor Gezondheidsweten- schappen en Eerste- lijns Geneeskunde	€ 150.000	€ 71.144
318050002	IMPLEMENTATIEPROJECT: DE 5 VAN "100"	M.G.M. Olde Rikkert Radboudumc	€ 149.436	€ 105.683
318060002	Lekker aan de slag; doorbouwen aan betere zorg voor kwetsbare ouderen	J. Gussekloo LUMC	€ 150.000	€ 75.650
318070002	Regionale implementatieplannen NPO	N.M.H.M. Maraitte Universiteit Maastricht	€ 150.000	€ 20.019
318080002	Implementatieplan	C.F. Stroosnijder VU MC	€ 150.000	€ 41.307
	<i>Subtotaal</i>		€ 1.199.436	€ 824.703
	<i>Ronde 2014</i>			
319500006	"SPIL" Even buurten Noord Nederland	T. Mulder CMO Groningen	€ 150.000	€ 150.040
319500003	Geïntegreerde ouderenzorg in Diemen	E.P. Moll van Charan- te AMC	€ 150.000	€ 16.000
319500002	GENERO Regionaal Implementatieplan 2	D.A. Smilde-van den Doel Stichting GENERO	€ 150.000	€ 541.148
319500005	NUZO 2de Ronde Implementatieoproep ZonMw/ NPO	M.J. Schuurmans UMC Utrecht	€ 150.834	€ 150.000
319500001	SAVE EASYCARE-ZWIP	E.J. Bremer 100, uw welzijns-en zorgnetwerk	€ 150.482	€ 0
319500004	Gezamenlijk een nieuwe stap voorwaarts	J. Gussekloo LUMC	€ 143.507	€ 209.248
319500007	Geïntegreerde ouderenzorg in netwerk ACZIO: im- plementatie van de Transmurale Zorgbrug		€ 150.000	€ 4.730
	<i>Subtotaal</i>		€ 1.044.823	€ 1.071.166
	Samen bouwen aan het veranderend zorgland- schap voor ouderen			
633100001	In gesprek: Implementatie van Keukentafelgesprek- ken voor Ouderen in Sociale wijkteams	G. Dekker Netwerk ZON	€ 30.014	€ 15.000
633100002	Optimaliseren van de kwaliteit van farmacotherapie bij ouderen met verstandelijke beperkingen in de eerste lijn: implementatie van systematische multi- disciplinaire medicatiebeoordeling	V. Voorbrood PRIMEUR Huisart- sennetwerk ZW Ne- derland	€ 50.000	€ 19.375
633100003	Mondzorg bij ouderen; bewustwording onder zorg- professionals	K. Jerkovic-cosic Hogeschool Utrecht	€ 49.891	€ 58.395
633100004	Spil-Hoogeveen	B. Kramer Stichting Zorgpalet	€ 50.000	€ 50.290
633100005	Subsidieaanvraag Transmurale zorgbrug regio Apeldoorn. Een samenwerkingsverband tussen 1e en 2e lijn zorgverleners	B.C. van Munster Gelre Ziekenhuizen	€ 50.000	€ 53.412
633100007	Grip & Glans in Rotterdam	J. Kramer Context	€ 50.000	€ 25.980
633100008	Eigen Kracht: de Wijzer staat op 5 voor 12 ²⁵	M.A.W. van Biene Hogeschool Arnhem Nijmegen	€ 49.814	€ 25.000
	<i>Subtotaal</i>		€ 329.719	€ 247.452
	VIMPS Netwerken			
633000951	VIMP transmurale zorgbrug ouderen	Dr. B.M. Buurman-	€ 48.647	€ 0

²⁵ Project voortijdig gestopt.

13		van Es		
633000951 14	SamenVerder: verspreiding en implementatie van SamenOud in Groningen en Drenthe	Prof. dr. S.A. Reijneveld	€ 50.000	€ 0
633000951 15	VIMP aanvraag NUZO Ouderen Samenredzaam	Prof. dr. M. Schuurmans	€ 48.753	€ 0
633000951 18	Proactieve samenhangende ouderenzorg: een online start!	Prof. dr. J. Gussekloo	€ 55.234	€ 0
633000951 19	Easycare 'Als ik ouder word'; groepsgesprek	Prof. dr. M.G. Ode-Rikkert	€ 49.956	€ 0
633000951 16	Oefen je Vitaal!	M.Min	€ 27.619	€ 0
633000951 17	VIMP Even Buurten	Drs. D.A. Smilde-van den Doel	€ 59.871	€ 0
	<i>Subtotaal</i>		€ 340.080	€ 0
	Doorlopende ronde, implementatieprojecten			
319000003	Sterk met je netwerk. Opschaling en landelijke implementatie project Verzoamelstee: het gebruik van ICT-voorzieningen voor het verhogen van welzijn, kwaliteit van leven en zelfredzaamheid bij ouderen in krimpregio's	J.W.F. Romme Stichting Nationaal Fonds Ouderenhulp	€ 191.640	€ 281.000
319000004	Langer zelfstandig thuis: thuis in de wijk. De landelijke implementatie van Lang Leve Thuis ²⁶	J.W.F. Romme Stichting Nationaal Fonds Ouderenhulp	€ 156.380	€ 467.500
319000005	NPO de markt op!	A.Rühl Vilans	€ 546.412	€ 995.898
319000006	Kennisbundel Risicosignalering	A.Rühl Vilans	€ 27.685	€ 0
319000007	Werkplaats Risicosignalering Zorg voor Beter	A.Rühl Vilans	€ 39.330	€ 0
310200002	Kennisbundel technologie en digitale communicatie	A.Rühl Vilans	€ 43.375	€ 0
319000001	Werkplaats vraaggericht werken	A.Rühl Vilans	€ 40.675	€ 0
319000002	Werkplaats nieuwe functies en technologie	A.Rühl Vilans	€ 40.675	€ 0
319000008	Verkenning polyfarmacie	E. Willemsen Unie KBO	€ 15.000	€ 9.300
319000011	Implementatie NPO NHG	L. Tolsma NHG	€ 342.500	€ 61.518
633300003	Verduurzaming en professionalisering Stichting Zwementie	A.M. Bas Stichting Zwementie	€ 14.700	€ 85.668
633000951 04	Werkplaats 'De handen ineen'	A.Rühl Vilans	€ 40.000	€ 0
633000951 02	Werkplaats 'Meer bewegen, minder zorgen' Zorg voor Beter	A.Rühl Vilans	€ 40.000	€ 0
633000951 05	EasyCare: onderzoek uw welzijn en zorg zelf	C. Hummelen Radboud UMC	€ 10.000	€ 10.566
633000951 07	ISCOPE II: Follow-up studie van ISCOPE 'Integrated Systematic Care for Older people'	Prof. dr. J. Gussekloo	€ 50.339	€ 91.283
	<i>Subtotaal</i>		€ 1.598.711	€ 2.002.733
	Totaal		€ 6.292.665	€ 4.597.712

Tabel G: Gehonoreerde projecten financiering innovatieve zorg

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
	Financiering innovatieve zorg			
	<i>Ronde 2015</i>			

²⁶ Project voortijdig gestopt.

633200001	Zorgprestatie SamenOud Drenthe Onderdeel van 'Implementatieplan NPO regio Noord'. Deelproject 2: Implementatie van SamenOud in Drenthe	F.J.M. van der Linden Zorggroep Tangenborgh	€ 499.999	€ 746.854
633200002	Ontzorgen met Samenkracht - Versterking van samenwerking met gemeenten en eerstelijnsgezondheidszorg	W. van Veen	€ 497.185	€ 146.536
633200003	Spillen in het land. De implementatie van een kansrijk zorgconcept in een landelijke omgeving.	P.G.M. van de Ven Stichting Rzijn	€ 60.000	€ 240.040
633200004	Implementatieproject Transmurale Ouderenzorg Zeeland in de regio Boven de Westerschelde	Drs. F. de Bruin	€ 243.217	€ 156.929
633200005	Implementatie Transmurale Zorgbrug in regio Helmond en omstreken. Op weg naar integrale zorg voor kwetsbare ouderen: de route tussen ziekenhuis en thuis.	Drs. O.C.M.J. Kee	€ 52.640	€ 98.022
633200006	Implementatie Transmurale Zorgbrug rondom IJsselland ziekenhuis	Dr. J.G. Boonstra	€ 184.600	€ 49.320
633200007	Groep Maarssen Proactieve ouderenzorg Midden Nederland: implementatie OMU	Drs. R. Hirsch	€ 275.849	€ 46.804
633200008	Groep Utrecht Proactieve ouderenzorg Midden Nederland, implementatie OMU	Drs. R. Hirsch	€ 387.640	€ 142.231
633200009	Groep GMN Proactieve ouderenzorg Midden Nederland, implementatie OMU	Drs. R. Hirsch	€ 397.976	€ 136.824
633200010	Groep PreventZorg, Proactieve ouderenzorg Midden Nederland, implementatie OMU	Drs. R. Hirsch	€ 246.882	€ 101.346
	<i>Subtotaal</i>		€ 2.845.988	€ 1.864.906
	<i>Ronde 2016</i>			
633200012	Op weg naar herstel: structurele borging van het zorgpad geriatrische revalidatiezorg	Prof. dr. J.M.G.A. Schols	€ 136.435	€ 58.639
633200013	Houdt ouderen op de been: Met een wijkgerichte aanpak met ouderenparticipatie op weg naar structurele invoering van Senior-Stap	Dr. E.F. van Beeck	€ 199.981	€ 85.898
Nog toekennen	Hoe fit bent u? Test het zelf de met de Vitaliteitswijzer	Prof. dr. S.E.J.A. de Rooij	€ 200.604	€ 44.253
633200014	Implementatie en borging van Cardiologische Zorgbrug	Dr. B.M. Buurman-van Es	€ 200.000	€ 91.720
633200015	Integrale, gestructureerde eerstelijns ouderenzorg in Amsterdam	Prof. dr. H.E. van der Horst	€ 199.675	€ 78.478
633200016	Warme overdracht in Zuid-Holland Noord	Prof. dr. J. Gussekloo	€ 200.000	€ 108.035
633200017	Dementie Thuis Amstelland Meerlanden	Drs. S. van der Linde	€ 158.848	€ 125.363
633200018	Regionaal Zorgprogramma Kwetsbare Ouderen - Invoering en structurele borging van de doorontwikkelde NPO innovatie Om U	Dr. N. Bleijenberg	€ 199.898	€ 85.662
	<i>Subtotaal</i>		€ 1.495.441	€ 633.795
	Totaal		€ 4.341.429	€ 2.498.701

Tabel H: Gehonoreerde projecten evaluatie NPO

Dossiernr.	Titel	Aanvrager	Bedrag	Cofinanciering
606190098 149	Eerste evaluatie NPO	C.C. Koning Regioplan Beleidsonderzoek	€ 499.836	€ 0
633300004	Resultaatevaluatie van proces en structuur van het Nationaal Programma Ouderenzorg	Prof. dr. R.A. Bal	€ 200.034	€ 0
633000951 01	Synthese van resultaten van NPO-projecten over vroegopsporing van complexe problematiek en multidisciplinaire zorg voor de ouderen in de Nederlandse huisartspraktijk.	J. Gussekloo LUMC	€ 89.190	€ 0
633000951 03	Inhoudelijke analyse zorgplannen NPO.	N. Bleijenberg UMC Utrecht	€ 35.401	€ 35.401
633400018	Zorg voor delen. Een evaluatie van het proces van data delen in TOPICS MDS	F. Leeuwis Radboud UMC	€ 35.506	€ 0
	Totaal		€ 859.967	€ 35.401

Bijlage B

Samenstelling programmacommissie & -secretariaat

Programmacommissie NPO

Voorzitter

Mevrouw prof. dr. B. Meyboom-de Jong

Vice-voorzitter

De heer prof. dr. W.G. van Aken

Leden

Mevrouw M.A.M. Bäckes-Kapteijn

Mevrouw drs. C.C. van Beek, tot september 2012

De heer prof. dr. M.G. Boekholdt

Mevrouw J. Haanstra

Mevrouw dr. T.J. Heeren

De heer prof. dr. S.W.J. Lamberts, vanaf juni 2009

Mevrouw J. van Leeuwen

De heer prof. dr. P.J. van der Maas

De heer drs. W.J. van Minnen, vanaf februari 2014

De heer prof. Dr. C. Spreeuwenberg, tot augustus 2009

Waarnemers VWS

De heer drs. G.W., Gerard Dekker, ministerie van VWS tot oktober 2009

De heer drs. P. Roelfsema, ministerie van VWS, vanaf oktober 2009

Waarnemers NFU

Mevrouw dr. C. Bouma, NFU van januari 2010 tot maart 2013

Mevrouw dr. M.A.P. Mens, NFU tot december 2008

Mevrouw drs. Ing. M. Schmidt, NFU, van maart 2013

Mevrouw drs. J. Willemse, NFU, van december 2008 tot januari 2010

Subcommissie 'Financiering van innovatieve zorg of ondersteuning vanuit NPO projecten'

Voorzitter

Mevrouw prof. dr. B. Meyboom-de Jong

Leden

Mevrouw M.J.A. van Eijndhoven, arts M&G

Mevrouw J. Haanstra

De heer H. Holtus, arts M&G

De heer drs. W.J. van Minnen

Mevrouw A.A.M. Willemse

Programmasecretariaat ZonMw

Programmacoördinator

Carla Bakker (2008-2015)

Urmila Gangaram Panday (2015-2016)

Programmasecretaris

Carlijn van Aalst (2008-2016 e.v.)

Miranda van Duijn (2009-2016)

Abida Durrani (2016 e.v.)

Rosalie Hendriks (2016 e.v.)

Karianne Jonkers (2008-2016)

Programma-assistent

Juliette Kamphuis (2016 e.v.)

Inge Sips (2009-2016)

Programmasecretaresse

Nanny van den Brink (2008-2014)

Sandra Cijntje-Hendriks (2013 e.v.)

Implementatiemedewerker

Gerdie van Asseldonk (2013 e.v.)

Astraia Ruhl (2009-2011)

Jos Zandvliet (2010 - 2015)

Communicatiemedewerker

Merel van Dalen (2008-2014)

Linda Jansen (2014 e.v.)

Bijlage C

Publicaties & congressen

Publicaties

Diverse artikelen in tal van tijdschriften en bladen. Onder andere:

- Algemeen Dagblad
- Arts & apotheker
- De Eerstelijns
- Eur J Ageing
- Financieel Dagblad
- Geron, tijdschrift over ouder worden en samenleving
- Huisarts en Wetenschap
- Mediator
- Medisch contact
- Nationale Zorggids
- Nestor
- Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde
- Nieuwsbrief Zorgbelang Nederland
- Noord Hollands dagblad
- NPHF nieuwsbrief
- NRC handelsblad
- Perspectief
- Reformatorisch Dagblad
- Senior & Innovatie
- Skipr daily
- Telegraaf
- Tijdschrift voor Verpleegkundigen
- Trouw
- Volkskrant
- Vijftig Plus
- Zorgbijlage Algemeen Dagblad
- Zorgvisie
- Zorg & Welzijn

Congressen

Op de volgende congressen (vanaf 2011) was het NPO vertegenwoordigd:

- AAL forum, 2012
- ACA congres, mei 2012 en mei 2014
- Congres zorg voor ouderen met multimorbiditeit, februari 2012
- Dag van de dementiezorg, maart 2016
- Een nieuwe generatie ouderen(zorg), 2015
- EUGMS congres, september 2014
- European Nursing Congres, 2016
- Geriatriedagen, februari 2012, 2013, 2014, 2015
- IPA, 6 september 2011
- KOZ Kennismarkt AMC, juni 2012
- KIZ jaarcongres, november 2012
- KNMG, 29 oktober 2013
- Lasa publieksdag, 10 november 2011
- NHG congres, november 2011, 2012, 2014
- Nursing experience, december 2015 en 2016
- NVG Gerontologiecongres, oktober 2012 en oktober 2015
- VNG jaarcongres 2011
- VMS congres 'Beweging in kwetsbaarheid', september 2011
- Verenso jaarcongres, november 2011, 2012, 2013, 2014

- VU ouderennetwerken A'dam, januari 2015
- V&VN congres, 2013, 2014 en 2016
- Toekomst ouderenzorg, 2011 en 2012
- Werelden verbinden, april 2016
- ZOIB congres, december 2014

Op de volgende terugkerende congressen stond het programma jaarlijks met een stand:

- Geriatriedagen (elk jaar in februari)
- NHG (elk jaar in november)
- Verenso (elk jaar in mei of november)

Bijlage D

Lijst geïnterviewde personen

Commissieleden

Betty Meyboom-de Jong	Voorzitter Programmacommissie
Thea Heeren	Programmacommissie
Wim van Minnen	Programmacommissie
Pieter Roelfsema	Waarnemer ministerie VWS

Programmasecretariaat

Carla Bakker	Voormalig programmacoördinator NPO
Karianne Jonkers	Voormalig programmasecretaris NPO

Samenwerkingspartners

Nynke Wilbrink	CSO/ PCOB
Jacobijn Gussekloo	NFU
Rudi Westendorp	Voormalig NFU
Astraia Ruhl	Vilans
Hilde van Xanten	Movisie

Trekkers/coördinatoren van de netwerken

Bianca Buurman	Trekker/coördinator KennisKring Ouderenzorg (KOZ) AMC en partners
Nicole Maraite	Coördinator Academisch Centrum ZorgInnovatie Ouderen (Maastricht)
Marieke Schuurmans	Trekker/ Coördinator Utrecht Zorg voor Ouderen (Utrecht)
Marcel Olde Rikkert	Trekker netwerk100 Nijmegen

Projectleiders

Ralph Hirsch	Projectleider, Huisartsen Gezondheidscentrum De Bilt
Erik van Rossum	Projecteider, Zuyd Hogeschool
Joukje Swinkels	Projectleider, VU Amsterdam
Klaske Wynia	Projectleider, UMC Groningen

Bijlage E

Vragenlijsten

Algemeen

Organisatie

- Hoe beoordeelt u de organisatorische opzet van het NPO (adequaat en efficiënt) en in welke mate heeft deze opzet een bijdrage aan het beoogde doel van het NPO- programma geleverd? Denk bij het doel aan:
 1. Het realiseren van meerwaarde voor de oudere met complexe problematiek door een integraal zorg- en ondersteuningsaanbod op maat die leidt tot betere zelfredzaamheid, meer functiebehoud, minder zorggebruik en minder zorg/ behandelbelasting.
 2. Meerwaarde realiseren op het niveau van organisaties en maatschappij.
- Hoe beoordeelt u de samenwerking met de belangrijkste samenwerkingspartners en heeft deze samenwerking bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen? (NFU, CSO, Vilans, CBO, Movisie)
- Zijn er gaande het programma aanpassingen aangebracht in de processen en/of inhoud van het programma? Op welke momenten en welke uitwerking hadden deze aanpassingen en hebben deze geleid tot een verbetering?
- Terugkijkend op het NPO, wat zijn de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten wat betreft de organisatie van het NPO?

Communicatie en implementatie

- Vindt u dat de resultaten van het programma effectief en op een goede manier zijn verspreid richting doelgroepen en het algemene publiek?
- Heeft ZonMw uitkomsten van het programma en projecten aangeboden als mogelijke input voor toekomstig beleid?
- Vindt u dat ZonMw de opbrengsten uit het NPO voldoende heeft verspreid?
- Wat vindt u van BeterOud?
- Draagt BeterOud bij aan de verspreiding van resultaten?
- Denkt u dat de resultaten van het programma voldoende geborgd zijn c.q. welke randvoorwaarden zijn er gecreëerd voor succesvolle implementatie en borging van de programmaresultaten in de toekomst? Heeft u daar nog ideeën over?
- Wat zijn hierbij de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten?

Knelpunten

- Welke knelpunten zijn ervaren binnen de uitvoering van het programma?
- Zijn er externe omstandigheden die de uitvoering van het programma beïnvloedt hebben? Zo ja, welke? Denk daarbij bijvoorbeeld aan de veranderende beleids- en uitvoeringspraktijk?
- Wat zijn hierbij de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten?

Tot slot

- Heeft u naar aanleiding van het programma nog suggesties voor de werkwijze van ZonMw in de toekomst?
- Heeft u ten slotte nog adviezen, creatieve ideeën of aanvullende opmerkingen?

Commissieleden

Werk in commissie

- Hoe heeft u het werken binnen de commissie ervaren? Denk hierbij aan grootte, expertise binnen de commissie en samenstelling van de commissie?
- Waren de taken en verantwoordelijkheden van de commissie duidelijk? Maak hierin onderscheid tussen taken die behoren tot monitoring en beoordelen van projecten, implementatie, procesbegeleiding.

- Hoe heeft u de samenwerking met ZonMw ervaren? Denk hierbij aan communicatie naar de commissie en ondersteuning van de commissie in haar werkzaamheden.

Aansturing

- Hoe beoordeelt u het functioneren van het programmasecretariaat en in welke mate heeft men een bijdrage aan de doelstellingen geleverd?
 - Hoe was het contact met het bureau?
 - Hoe functioneerde het bureau naar uw idee?
- Hoe beoordeelt u zelf het functioneren van de programmacommissie in relatie tot het behalen van de doelstellingen van het NPO? Denk aan daadkracht, sturing, ambitie.

Procedures

- Zijn de binnen het programma gehanteerde procedures adequaat en efficiënt geweest?
- Zijn de vooraf geformuleerde beoordelingscriteria ter bepaling van de relevantie van te honoreren projecten adequaat gehanteerd?
- Wat zijn hierbij de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten?

Waarnemers

Aansturing

- Hoe beoordeelt u het functioneren van programmacommissie?
 - Hebben zij naar u idee het NPO goed aangestuurd?
 - Bent u tevreden over de samenstelling?
 - Waren alle disciplines die betrokken zijn bij de zorg voor kwetsbare oudere afdoende gedekt?
 - Was de expertise van de commissie een goede mix van beleid, praktijk, onderzoek?
- Hoe beoordeelt u het functioneren van het programmasecretariaat en in welke mate heeft men een bijdrage aan de doelstellingen geleverd?
 - Hoe was het contact met het bureau?
 - Hoe functioneerde het bureau naar uw idee?

Werk in commissie

- Hoe heeft u het werken binnen de commissie ervaren? Denk hierbij aan grootte, expertise binnen de commissie en samenstelling van de commissie?
- Waren de taken en verantwoordelijkheden voor u als waarnemer duidelijk? Maak hierin onderscheid tussen de voorbereidingsfase, de beoordelingsfase en de monitoringsfase.
- Bent u als waarnemer tevreden over het algehele werkproces binnen de commissie?
- Hoe heeft u de samenwerking met ZonMw ervaren? Denk hierbij aan communicatie en de informatievoorziening naar de commissie en specifiek de waarnemers.

Programmasecretariaat

Aansturing

- Hoe heeft u het werken met de commissie ervaren? Denk hierbij aan grootte, expertise binnen de commissie en samenstelling van de commissie?
- Hoe heeft u de samenwerking met de commissieleden ervaren? Denk hierbij aan communicatie, informatievoorziening en medewerking van commissieleden in het commissiewerk.
- Hoe heeft u het contact met de projectleiders ervaren?
- Hoe heeft u het contact met de directe samenwerkingspartners ervaren?
- In hoeverre is er aandacht besteed aan het patiëntenperspectief?
- Heeft het programma voldoende aandacht besteed aan diversiteit? Leg uit.
- Heeft het programma aandacht besteed aan internationalisering? Leg uit. Heeft ZonMw inhoudelijke samenhang voldoende aangebracht en voldoende afgestemd met andere ZonMw-programma's? Leg uit.

Procedures

- Zijn de binnen het programma gehanteerde procedures adequaat en efficiënt geweest?
- Zijn de vooraf geformuleerde beoordelingscriteria ter bepaling van de relevantie van te honoreren projecten adequaat gehanteerd?
- Wat zijn hierbij de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten?

Samenwerkingspartners (CSO/NFU en derden)

Algemene vraag

- Hoe heeft u de onderlinge samenwerking ervaren met alle samenwerkingspartners en heeft deze bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen van het NPO?
- Hoe heeft ZonMw zijn rol gepakt in de samenwerking?
- Waar was ZonMw sterk in? Waar minder sterk?
- Hoe was de collegiale samenwerking?

Aansturing

- Hoe beoordeelt u het functioneren van programmacommissie?
 - Hebben zij naar u idee het NPO goed aangestuurd?
 - Bent u tevreden over de samenstelling?
 - Waren alle disciplines die betrokken zijn bij de zorg voor kwetsbare oudere afdoende gedekt?
 - Was de expertise van de commissie een goede mix van beleid, praktijk, onderzoek?
- Hoe beoordeelt u het functioneren van het programmasecretariaat en in welke mate heeft men een bijdrage aan de doelstellingen geleverd?
 - Hoe was het contact met het bureau?
 - Hoe functioneerde het bureau naar uw idee?
- Wat zijn de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten?

Samenwerking

- Hoe kijkt men aan tegen de organisatie van het NPO en de samenwerkingspartners? (programma-commissie, quadripartiet overleg, bureau ZonMw, CSO/NFU).
- Vanuit welke gezamenlijk doel bent u de samenwerking aangegaan? In hoeverre heeft deelname aan het NPO hieraan bijgedragen?
- NFU was trekker van de netwerken. Is de rol van de NFU gaande het programma veranderd? Hoe dan? Wat was het gevolg?

Procedureel

- Hoe kijkt de NFU / CSO aan tegen de ZonMw procedures die zijn gehanteerd? (bijv. tijdsplanning, efficiency)
- Wat was de rol van NFU/CSO binnen de NPO procedures? Hoe heeft CSO/NFU haar rol opgepakt en in hoeverre bent u tevreden hierover?
- Welke invloed heeft NFU (UMC's) / CSO vanuit het NPO ervaren? Waar heeft het NPO de NFU (UMC's) gehinderd; en waar ondersteund?
- Hoe heeft ZonMw zijn rol gepakt in de samenwerking?
- Waar was ZonMw sterk in? Waar minder sterk?
- Hoe was de collegiale samenwerking?

Opbrengsten en implementatie

- Wat heeft het NPO de UMC's/NFU/CSO opgeleverd? Welke ontwikkelingen hebben UMC's / CSO doorgemaakt t.o.v. ouderenzorg tussen 2008-2015?
- In hoeverre heeft NFU/CSO bijgedragen aan de toepassing van resultaten uit NPO projecten in de ouderenzorg?
- In hoeverre heeft NFU de NPO projectresultaten in het onderwijs (geneeskunde, verpleging en verzorging) toegepast?
- Hoe gaan de UMC's/NFU verder? Hoe wordt de commissie 'Ouderenzorg' voortgezet? / Voor CSO: hoe gaat de CSO verder?

- Hoe neemt de NFU de lessen uit het NPO rondom netwerkvorming, TOPICS-MDS, stem van de ouderen mee in vervolgvactiteiten? Voor CSO: hoe neemt de CSO de lessen uit het NPO in vervolgvactiteiten?

Trekkers/coördinatoren netwerken, projectleiders

Procedures

- Hoe heeft u de introductie en de subsidieoproepen van het programma ervaren? Denk hierbij aan de inhoud van de oproepen, de vindbaarheid van de oproepen, de criteria van de oproepen en de planning aangaande het indienen van de voorstellen
- Hoe heeft u de beoordelingsprocedures ervaren?
- Hoe heeft u de monitoringsfase ervaren?
- Hoe heeft u de communicatie met ZonMw (denk aan informatievoorziening, bereikbaarheid, beantwoording van vragen) ervaren tijdens:
 - voorbereidende fase (call)
 - beoordelingsfase
 - monitoringsfase
- Zijn de binnen het programma gehanteerde procedures adequaat en efficiënt geweest?
- Zijn de vooraf geformuleerde beoordelingscriteria ter bepaling van de relevantie van te honoreren projecten adequaat gehanteerd?
- Wat zijn hierbij de belangrijkste leerervaringen en verbeterpunten?

Aansturing

- Hoe beoordeelt u het functioneren van programmacommissie?
 - Hebben zij naar u idee het NPO goed aangestuurd?
 - Bent u tevreden over de samenstelling?
 - Waren alle disciplines die betrokken zijn bij de zorg voor kwetsbare oudere afdoende gedekt?
 - Was de expertise van de commissie een goede mix van beleid, praktijk, onderzoek?
- Hoe beoordeelt u het functioneren van het programmasecretariaat en in welke mate heeft men een bijdrage aan de doelstellingen geleverd?
 - Hoe was het contact met het bureau?
 - Hoe functioneerde het bureau naar uw idee?

Bijlage F

Lijst van afkortingen

AAL	Active and Assisted Living
AMC	Academisch Medisch Centrum
C & I	Communicatie- en Implementatie
CIP	Communicatie- en Implementatieplan
CSO	Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties
GR	Gezondheidsraad
iBMG	instituut Beleid & Management Gezondheidszorg
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg
JPND	Joint Programming Initiative Neurodegenerative Diseases
KBO	Katholieke Bond voor Ouderen
LHV	Landelijke Huisartsenvereniging
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
MDS	Minimale Dataset
MYBL	More Years Better Lives
NFU	Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra
NIVEL	Nederlands instituut onderzoek van de gezondheidszorg
NOOM	Netwerk van Organisaties van Oudere Migranten
NPO	Nationaal Programma Ouderenzorg
NVOG	Nederlandse Vereniging van Organisaties van Gepensioneerden
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk onderzoek
PCOB	Protestants Christelijke Ouderenbond
RGO	Raad voor Gezondheidsonderzoek
TOPICS	The Older Persons and Informal Caregivers Survey
UMC	Universitair Medisch Centrum
VIMP	Verspreidings- en Implementatieimpuls
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VRAP	Vervolg Resultaten Afgesloten Projecten
VVT	Verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wlz	Wel langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZonMw	ZorgOnderzoek Nederland/Medische Wetenschappen
ZvB	Zorg voor Beter
Zvw	Zorgverzekeringswet