

Ondersteuning regionale samenwerking

Programmavoorstel



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 hoofdpodragtgevers het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en
Sport (verder: VWS) en NWO.

Voor meer informatie over het programma Ondersteuning regionale samenwerking kunt
u contact opnemen met het secretariaat via e-mail: regionalesamenwerking@zonmw.nl
of telefonisch: 070 - 349 54 72.

Datum: 27 februari 2024

ZonMw
Laan van Nieuw Oost-Indië 334
Postbus 93245
2509 AE Den Haag
Tel. 070 349 51 11
www.zonmw.nl
 info@zonmw.nl

Sociale media

-  www.facebook.com/zonmwNL
-  www.twitter.com/zonmw
-  www.linkedin.com/company/zonmw
-  www.youtube.com/ZonMwTV

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting.....	4
1. Context van het programma	5
1.1 Achtergrond	5
1.1.1 Landelijke beleidsdoelen	5
1.1.2 Aansluiting op opgebouwde kennis en ervaring	5
1.2 Raakvlakken parallelle trajecten	6
1.2.1 Uitwerking programma in relatie tot ontwikkelingen IZA	6
1.2.2 Relatie met andere ZonMw-programma's en platforms.....	6
2. Programmaopdracht.....	7
2.1 Inhoud opdrachtbrief.....	7
2.2 Gewenste impact programma.....	8
3. Inhoud van het programma	9
3.1 Uitwerking en samenhang programmadoelen	9
3.2 Programmalijn A: Organiseren en besturen van regionale samenwerking	12
3.2.1 Uitgangspunten programmalijn A.....	12
3.2.2 Subsidierondes/subsidielijnen programmalijn A	12
3.3 Programmalijn B: Leren transformeren.....	16
3.3.1 Uitgangspunt programmalijn B.....	16
3.3.2 Subsidierondes/subsidielijnen programmalijn B.....	16
4. Management en organisatie	19
4.1 ZonMw-bestuur, programmacommissie en programmateam.....	19
4.1.2 Programmacommissie Ondersteuning regionale samenwerking	20
4.2 Procedure en subsidie instrumenten	20
4.3 Voortgangsbewaking	20
4.4 Evaluatie programma	21
5. Communicatie en implementatie	21
5.1 Communicatie	22
5.2 Implementatie	22
6. Financiën en planning	23
6.1 Totaalbudget	23
6.2 Begroting	23
6.3 Planning.....	23
6.4 Risico's en mitigerende maatregelen	24

Samenvatting

De directies Zorgverzekeringen en Maatschappelijke Ondersteuning van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport verzochten ZonMw om een voorstel te ontwikkelen voor een ZonMw-programma 'Ondersteuning regionale samenwerking'. De programmaopdracht komt enerzijds voort uit afspraken die partijen en ministerie gemaakt hebben in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA), anderzijds vormt het een opvolging van de inzet op leren transformeren die is opgestart vanuit het ZonMw-programma Juiste Zorg Op de Juiste Plek.

Het ZonMw-programma 'Ondersteuning regionale samenwerking' draagt bij aan de realisatie van de IZA-ambities rond regionale samenwerking door ondersteuning te bieden bij het opzetten en/of verstevigen van regio's en het ontwikkelen en delen van benodigde kennis bij de transformatie naar een nieuw gezondheidssysteem. Het programma sluit hierbij in opbouw en uitvoering aan bij de inhoudelijke afspraken die door partijen in het IZA, met name in de werkagenda bij het thema 'regionale samenwerking algemeen', zijn vastgelegd. Daarnaast worden er waar nodig verbindingen gelegd met de ambities van het Gezond en Actief Leven Akkoord, het Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen programma en het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, aangezien regionale samenwerking ook daar een belangrijke opgave is.

Het ministerie benoemt in de opdrachtbrief vijf hoekpunten voor de invulling van het programma: (1) een regiobeeld met een regioanalyse, (2) een regioplan met een omvattende aanpak, (3) een aanspreekbaar samenwerkingsverband, inclusief een fundament om de randvoorwaarden hiervoor te organiseren, dat de spelers in de regio verbindt, (4) de beschikbaarheid van voldoende organisatie-, implementatie- en transformatiekracht in het samenwerkingsverband, (5) een systeem van consequent monitoren en leren.

Aan ZonMw is gevraagd om een coherente en gecoördineerde aanpak en begeleiding te ontwikkelen waarmee de regio's aan de realisatie van de hoekpunten kunnen werken en waarbij gesignaleerd wordt welke kennis daarvoor nodig is en/of welke kennis daarbij wordt gegenereerd. Het programma is onderdeel van een bredere transformatie en vraagt om continue afstemming. Het programmavoorstel dient daarbij als kader, waarbij de verdere uitwerking volgens een iteratief proces van zoeken, leren en waar nodig bijsturen zal plaatsvinden.

De programmaopdracht heeft looptijd van 2023 – 2026 en een budgettaire omvang van € 67,1 mln.

In lijn met de opdracht kent het programma twee programmalijnen. Een deelbudget van € 6,45 en € 37,5 mln wordt beschikbaar gesteld aan IZA-regio's voor respectievelijk het opstellen van regiobeelden en regioplannen en voor het organiseren van de realisatie van de regioplannen langs de gedefinieerde hoekpunten. Regio's worden daarbij in de gelegenheid gesteld om hun eigen ontwikkelpad te volgen (programmalijn A). Er wordt daarnaast € 17,4 mln geïnvesteerd in het ontwikkelen, verzamelen en delen van kennis en het leren van ervaringen bij (het ondersteunen van) transformatie naar een nieuw gezondheidssysteem, op zowel regionaal als landelijk niveau (programmalijn B). Het resterende budget is benodigd voor de evaluatie, communicatie, implementatie en uitvoeringskosten van het programma.

1. Context van het programma

In dit hoofdstuk wordt beknopt geschetst wat de achtergrond is van deze programmaopdracht en hoe de nadere uitwerking van het programma gerelateerd is aan parallelle trajecten.

1.1 Achtergrond

1.1.1 Landelijke beleidsdoelen

De opdracht voor het programma 'Ondersteuning regionale samenwerking' is gericht op regionale samenwerking voor de realisatie van toekomstbestendige en populatie gerichte zorg en ondersteuning. De opdracht komt primair voort uit de ambities van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

De basis voor de totstandkoming van het IZA is de breed gedeelde zorg over de druk op de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg en ondersteuning bij een verwachte oplopende mismatch tussen vraag en aanbod. Meer geld is dan niet de enige oplossing. Een groot aantal partijen uit de zorg en ondersteuning hebben samen met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in het IZA een gezamenlijke ambitie vastgelegd om de zorg en ondersteuning voor iedereen toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden en toe te werken naar populatiegerichte zorg en ondersteuning. Deze populatie gerichte zorg en ondersteuning wordt samen met alle betrokkenen, op de juiste plek en met de nadruk op gezondheid geboden¹. Om de ambities uit het IZA waar te maken, is er een transformatie nodig van zorg en ondersteuning naar een nieuw gezondheidssysteem met meer aansluiting en samenwerking tussen de verschillende domeinen. In het IZA zijn deze opgaven vertaald naar inhoudelijke en financiële afspraken en omgezet in een werkagenda.

Een van de thema's in de werkagenda is regionale samenwerking. Regionale samenwerking wordt landelijk gezien als cruciale factor om toe te werken naar de transformatie van zorg en ondersteuning. Daarnaast is er ook in de thema's die gericht zijn op 'gezond leven en preventie', 'versterking organisatie eerstelijnszorg' en 'samenwerking tussen sociaal domein, huisartsenzorg en ggz' aandacht voor de noodzaak van regionale samenwerking.

Vanuit dezelfde probleemanalyses en ambities zijn ook de overige zorgakkoorden tot stand gekomen: het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ). Ook in deze akkoorden is samenwerking in de regio een belangrijke pijler binnen de oplossingsrichtingen. Het ligt in de lijn der verwachting dat bij de uitvoering van de IZA-afspraken in regio's de verbinding worden gelegd met de ambities die in de andere akkoorden zijn uitgewerkt.

1.1.2 Aansluiting op opgebouwde kennis en ervaring

Vanuit het ZonMw-programma Juiste Zorg Op de Juiste Plek (JZOJP) is in 2022 een verkenning² gedaan naar de uitdagingen die domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden (DSV's)³ ervaren in het realiseren van de transformatie naar

1 H1 en H2, Integraal Zorgakkoord (IZA) 2022.

2 Verkenning domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden, 2022, ZonMw en Pluut & Partners.

3 Binnen JZOJP gedefinieerd als 'Samenwerkingsverbanden die de gezondheid van inwoners bevorderen door het ontplooiën van verschillende initiatieven gericht op het verplaatsen, voorkomen en/of vervangen van zorg, welzijn en ondersteuning. Met onderscheid in de volgende domeinen: het zorgdomein (zowel cure als care), het ondersteunings- of welzijnsdomein (sociaal domein), een financier van zorg (gemeente, zorgverzekeraar of zorgkantoor), inwoners en patiënten'.

een nieuw gezondheidssysteem⁴. Daaruit blijkt dat samenwerkingsverbanden nog sterk zoekende zijn in hoe de transformatie vorm te geven. Tijd en ruimte voor het leren is schaars en er is behoefte aan inhoudelijke kennis. Met een aantal landelijke partijen⁵ zijn in reactie op deze constatering zes bouwstenen gedefinieerd voor de transformatie, te weten: (1) Lerend vermogen, (2) Organisatie- en governancevraagstukken, (3) Monitoring, kennis en datagedreven werken, (4) Bekostiging, financiering en contractering, (5) Differentiëren op (sub)populaties en (6) Samenwerken met inwoners (zie het kader in hoofdstuk 3.1 voor een uitgebreidere beschrijving per bouwsteen). Er is een start gemaakt met de ontwikkeling van een landelijk lerend netwerk van DSV's en landelijke (systeem)partijen om stappen te maken en te leren in de transformatie op elk van deze bouwstenen. En om gezamenlijk systeemknelpunten te agenderen en op te lossen. In de komende jaren zal worden voortgebouwd op dit fundament.

1.2 Raakvlakken parallelle trajecten

1.2.1 Uitwerking programma in relatie tot ontwikkelingen IZA

Het IZA is geen statisch gegeven. De uitvoering van het akkoord krijgt vorm via thematafels waarin partijen permanent met elkaar in gesprek zijn over de voortgang, de lessen en de randvoorwaarden voor succes bespreken en vormgeven. Deze realiteit betekent dat ook het ZonMw-programma zich hiertoe moet verhouden.

De inrichting van het programma is bij aanvang afgestemd op de wensen die aan de IZA-thematafel Regionale samenwerking zijn geformuleerd en ook tijdens de looptijd zal de inhoud van het programma nader moeten worden ingevuld op basis van de gebleken behoeften in de regio's en andere ontwikkelingen. Dit vraagt om continue afstemming, waarbij het programmavoorstel als kader dient. De uitvoering wordt iteratief opgepakt in een proces van gezamenlijk zoeken, leren en waar nodig bijsturen. Een belangrijk uitgangspunt van de bredere transformatie.

1.2.2 Relatie met andere ZonMw-programma's en platforms

ZonMw heeft meerdere programmaopdrachten met een regionaliseringscomponent, o.a. Infrastructuur voor beleidsparticipatie door inwoners en patiënten bij regionale vraagstukken over gezondheid, zorg en ondersteuning, Versterking organisatie eerstelijnszorg, Beter Thuis 2, Zorg voor Innoveren en Actieprogramma Grip op Onbegrip. Waar het behulpzaam is, wordt de inzet op het programma Ondersteuning regionale samenwerking afgestemd met de inzet op deze en andere ZonMw-programma's.

Samenwerking en afbakening met betrekking tot programmering met andere ZonMw-programma's genereert een sterkere impuls en meer ondersteuning voor regio's, levert bundeling van kennis op en kan hiermee de doorgeleiding van kennis versnellen. Het biedt ook een mogelijkheid om regio's te wijzen op andere relevante projecten die in dezelfde regio lopen. Verder behoort het tot de mogelijkheden dat het programma Ondersteuning regionale samenwerking middelen gezamenlijk uitzet met aanpalende ZonMw-programma's. Uiteraard alleen wanneer dit bijdraagt aan het behalen van de gewenste impact van beleid en programma's. Waar nodig zal hierover afgestemd worden met de opdrachtgevende directies van het ministerie.

Vanuit het programma wordt ook verbinding gezocht met relevante programma's en platforms buiten ZonMw als dat bijdraagt aan de realisatie van de programmaopdracht.

⁴ Binnen het programma hanteren we de volgende definitie van transformatie: 'Transformeren is een proces van structurele, schoksgewijze en onomkeerbare veranderingen' (Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy). Dit gaat verder dan het optimaliseren van de samenwerking, van de huidige processen en interventies.

⁵ Pharos, Alles is Gezondheid, Health~Holland, Nederland Zorgt Voor Elkaar, HealthKIC, RIVM, NZa, VWS en ZonMw.

2. Programmaopdracht

Dit hoofdstuk bevat een weergave van de inhoud van de opdracht van VWS aan ZonMw en een definitie van de gewenste impact van het programma.

2.1 Inhoud opdrachtbrief

De directies Zorgverzekeringen en Maatschappelijke Ondersteuning van het ministerie van VWS hebben ZonMw verzocht⁶ om een samenhangend ondersteuningsprogramma te ontwerpen, gericht op regionale samenwerking, aansluitend bij de ambities van het IZA.

VWS benoemt in de opdrachtbrief vijf hoekpunten voor de invulling van het programma die ook de kapstok vormen van het hoofdstuk regionale samenwerking uit het IZA: (1) een regiobeeld met een regioanalyse, (2) een regioplan met een omvattende aanpak⁷, (3) een aanspreekbaar samenwerkingsverband, inclusief een fundament om de randvoorwaarden hiervoor te organiseren, dat de spelers in de regio verbindt, (4) de beschikbaarheid van voldoende organisatie-, implementatie- en transformatiekracht in het samenwerkingsverband, (5) een systeem van consequent monitoren en leren.

Aan ZonMw is gevraagd om een coherente en gecoördineerde aanpak en begeleiding te ontwikkelen waarmee de regio's⁸ aan de realisatie van de hoekpunten kunnen werken en waarbij gesignaleerd wordt welke kennis daarvoor nodig is en/of welke kennis daarbij wordt gegenereerd. ZonMw wordt voor deze opdracht gevraagd vanwege de ervaring met het begeleiden vanuit programma's ten behoeve van (praktische) vernieuwing en transformatie in gezondheid, zorg en ondersteuning en het stimuleren van (her)gebruik van de ontwikkelde kennis en het signaleren waar meer kennis nodig is. In de opdrachtbrief vraagt VWS aan ZonMw om aansluiting te zoeken bij andere ZonMw-programma's, om op die manier zo goed mogelijk op elkaars ervaring aan te sluiten en dubbelingen te voorkomen

In de opdrachtbrief benoemt VWS twee onderdelen die dienen als basis voor de uitwerking van het programma:

- A. Ondersteuning van de organisatiekracht in de IZA-regio bij het opstellen en uitvoeren van regiobeelden, regioplannen en transformatieplannen.
- B. Ondersteunende kennisfunctie regionale samenwerking en zorginnovatie.

Onderdeel B heeft niet alleen betrekking op de IZA-regio's, maar moet ook ruimte bieden voor een subsidieronde(s) en inhoudelijke ondersteuning bij het leren transformeren voor bestaande DSV's. Deze ronde(s) vormt de verbinding tussen de inzet en ervaring van DSV's vanuit de JZOJP-beweging in de transformatie naar een nieuwe gezondheidssysteem en de samenwerking op regionaal niveau. Met deze inzet wordt een basis gecreëerd en worden lessen en ervaringen gegenereerd die ingezet kunnen worden in de IZA-regio's bij de invulling van de regionale opgave uit het IZA.

VWS benoemt verder in de opdrachtbrief dat er bijzondere aandacht gewenst is voor het betrekken van inwoners en burgerinitiatieven in de IZA-regio's. Tot slot is in de uitwerkingsfase van het programmavoorstel het stimuleren en versterken van de verbinding tussen medisch en sociaal domein in de IZA-regio's als aandachtspunt toegevoegd.

⁶ Brief van VWS aan ZonMw dd. 07 augustus 2023, kenmerk 3644927-1051381-Z, aangevuld in overleg met DMO op ambtelijk niveau.

⁷ Voor het opstellen van de regiobeelden en regioplannen zijn in 2023 reeds subsidierondes georganiseerd, vooruitlopend op de oplevering van het programmavoorstel.

⁸ In dit programma worden de regio's gezien als alle regio's met een regioplan en vanaf nu in de tekst aangeduid als IZA-regio.

Samenvattend leidt dit tot de volgende concrete wensen ten aanzien van de invulling van het programma:

- Het ondersteunen van bestaande domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden bij het transformeren richting populatiegerichte zorg en ondersteuning.
- Het financieren van het opstellen van regiobeelden en regioplannen.
- Het financieel en inhoudelijk ondersteunen van de (door)ontwikkeling van een duurzaam aanspreekbaar samenwerkingsverband in elke IZA-regio dat de regionale partijen verbindt en dat voldoende organisatie-, implementatie- en transformatiekracht genereert voor de IZA-regio.
- Het stimuleren van de inrichting van een regionale governancestructuur in elke IZA-regio met aandacht voor organisatie, implementatie, transformatie en monitoren en leren. En met bijzondere aandacht voor:
 - Het versterken van inwonerbetrokkenheid.
 - Het versterken van de verbinding tussen medisch en sociaal domein
- Het bouwen van een landelijk lerend netwerk bestaande uit relevante (systeem)partijen en samenwerkingsverbanden.

De looptijd van het programma is van 2023 t/m 2026. Via de opdrachtbrief wordt € 62,25 mln beschikbaar gesteld. Daarnaast worden reeds toegekende middelen uit de (deel)programma's JZOJP en Lokale netwerken samenhangende ouderenzorg ingezet. Dit leidt tot een totaal besteedbaar budget van € 67,1 mln.

2.2 Gewenste impact programma

Door te bouwen aan een regionaal aanspreekbaar samenwerkingsverband kunnen de IZA-regio's invulling geven aan de afspraken in het IZA-thema 'regionale samenwerking algemeen'. Regionale en lokale samenwerking tussen partijen in het zorgdomein, het sociaal domein en met inwoners en patiënten moet leiden tot het doorzetten van de gewenste transformatie (output) en daarmee tot integrale zorg en ondersteuning rondom inwoner en patiënt (outcome⁹).

De gewenste impact van de publieke investering in het programma Ondersteuning regionale samenwerking vatten wij, mede ten behoeve van de latere evaluatie van het programma, als volgt samen:

In 2026 is er in elke IZA-regio een regionale aanspreekbare samenwerkingsstructuur die in staat is (of binnen afzienbare tijd in staat zal zijn) om het fundament en de motor te zijn in de regio om te blijven werken aan integrale populatie gedreven zorg en ondersteuning en de daarvoor benodigde transformatie naar een nieuw gezondheidssysteem. De regionale structuur verbindt alle voor de doelstellingen beoogde domeinen en daarbij behorende partijen, inclusief inwoners en patiënten. De betrokken partijen in de IZA-regio ervaren dat de ondersteuning vanuit de samenwerkingsstructuur bijdraagt aan het (tempo van het) bereiken van de gewenste resultaten. De IZA-regio voelt zich verantwoordelijk en is in staat om de structuur na afloop van het programma te laten voortbestaan.

Op landelijk niveau is er in 2026 inzicht in de factoren die bijdragen aan versnelling of vertraging van de transformatie in regio's. Kennis hierover die in het programma wordt gegenereerd wordt in samenwerking met relevante landelijke partijen vertaald in aanknopingspunten voor verbeteringen in het systeem van beleid, regulering en ondersteuning.

ZonMw is in staat om via subsidievoorwaarden te sturen op de richting van ontwikkelingen in de IZA-regio en op de totstandkoming en voeding van een landelijk lerend netwerk (output).

⁹ De gewenste outcome is van veel meer factoren afhankelijk dan alleen het ZonMw-programma. Dit programmavoorstel richt zich daarom met name op de gewenste output.

Het daadwerkelijk gebruik van lessen uit het programma bij de vorming van nieuw beleid op landelijk en lokaal niveau, bij inkoop en contractering en bij organisatiekeuzes van zorg- en ondersteuningspartijen die nodig zijn om de gewenste impact (outcome) volledig te realiseren valt buiten onze invloedssfeer.

3. Inhoud van het programma

Dit hoofdstuk bevat de vertaling van de opdracht en gewenste impact naar programmadoelen, programmalijnen en daarbij behorende subsidierondes en andere activiteiten. Het niveau van de uitwerking van de verschillende onderdelen varieert. De mate van details sluit aan op de status van het denkwerk en besluitvorming aan de IZA-thematafel Regionale samenwerking en de complexiteit van de opdracht. Dit vraagt om ruimte om tijdens de uitvoering van het programma nadere keuzes te kunnen maken.

3.1 Uitwerking en samenhang programmadoelen

De opdracht en de gewenste output van het ZonMw-programma 'Ondersteuning regionale samenwerking' is vertaald in twee centrale doelstellingen en bijbehorende programmalijnen:

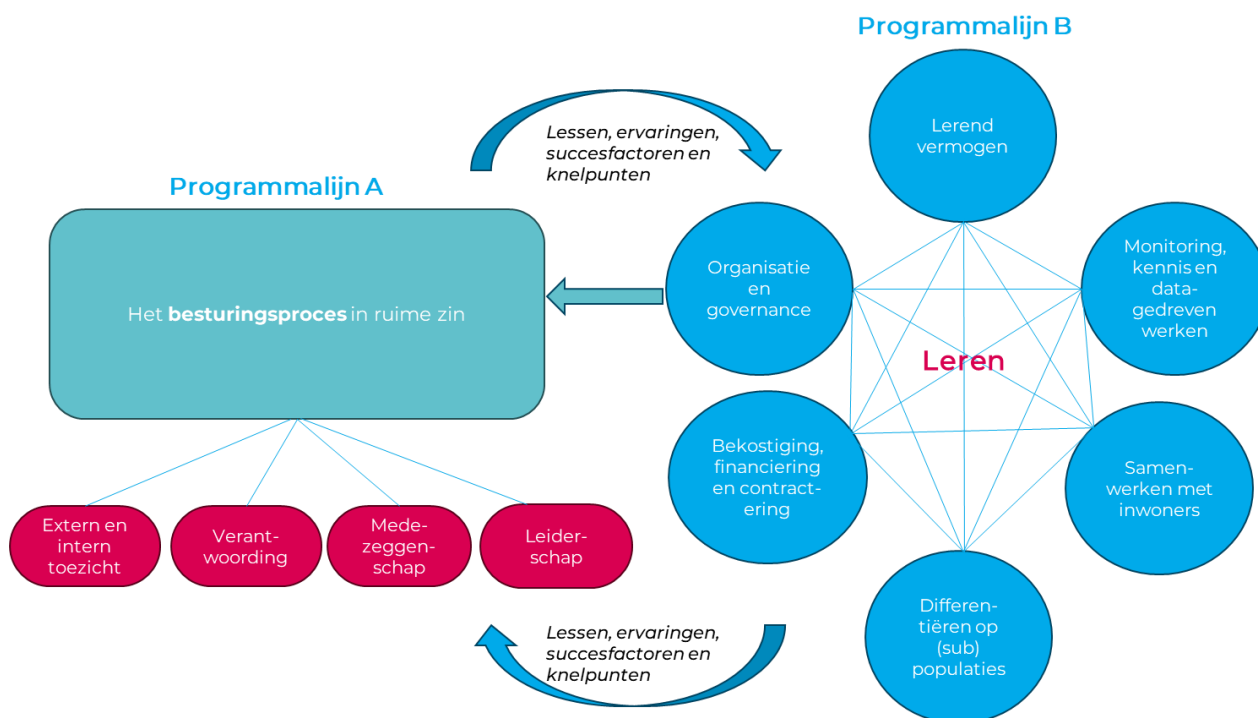
A: Organiseren en besturen van regionale samenwerking

- Het programma ondersteunt de totstandkoming van (geactualiseerde) regiobeelden en regioplannen.
- Het programma stimuleert en ondersteunt (door)ontwikkeling van een duurzame en aanspreekbare regionale samenwerkingsstructuur in elke IZA-regio, die in staat is om de voor de regio benodigde organisatie-, implementatie- en transformatiekracht te genereren.
- Deze samenwerkingsstructuren moeten na afloop van het programma in staat zijn om zelfstandig voort te bestaan.

B: Leren transformeren

- Het programma deelt de beschikbare kennis over transformatie van zorg en ondersteuning met samenwerkingsverbanden.
- Het programma versterkt de samenwerking en het delen van ervaringen en kennis tussen samenwerkingsverbanden en landelijke (systeem)partijen.
- Het programma versterkt hiermee het lerend vermogen in de regio en op landelijk niveau.
- Het programma vergroot hiermee de beschikbare kennis over factoren die transformatie versnellen of vertragen, ondersteunen of hinderen.
- Het programma draagt op deze manier bij aan het signaleren, definiëren en oplossen van (systeem)knelpunten die de realisatie van doelstellingen rond regionalisering en het werken aan een populatiegerichte inzet op gezondheid in de weg staan.

De verbinding tussen beide doelstellingen en programmalijnen is gevisualiseerd in afbeelding 1.



Afbeelding 1: Overzicht en samenhang programmalijnen A en B.

Programmalijn A focust zich op de organisatie en governance van een aansprekbare regionale samenwerkingsstructuur in elke IZA-regio, zodat de regio's in staat zijn om de komende jaren te winnen aan organisatie-, implementatie- en transformatiekracht om het regioplan uit te voeren en de samenhang met de transformatieplannen te bewaken. Met governance bedoelen we het besturingsproces in ruime zin. Het gaat hierbij om de inrichting van formele structuren en processen voor besluitvorming, maar ook en wellicht zelfs op de eerste plaats om het realiseren van de zachtere randvoorwaarden die maken dat de structuren en processen daadwerkelijk hun functie kunnen vervullen. Zo vraagt het betrekken van de benodigde partners uit verschillende domeinen (met eigen geschreven en ongeschreven regels) ook om het realiseren van onderling begrip, vertrouwen en een gezamenlijke taal. De activiteiten in programmalijn A zullen zich richten op het subsidiëren van de (door)ontwikkeling van een samenwerkingsstructuur in elke IZA-regio. Regio's krijgen hierbij veel vrijheid om zich in hun eigen tempo en route te ontwikkelen, zolang de stappen bijdragen aan de realisatie van de ambities in het eigen regioplan enerzijds en de landelijke aandachtspunten anderzijds.

Programmalijn B draait om het gezamenlijk leren rondom de zes bouwstenen van transformatie binnen een samenwerkingsverband, tussen samenwerkingsverbanden en op landelijk niveau. Deze zes bouwstenen (zie het kader hieronder) zijn samen met een aantal landelijke partijen gedefinieerd als cruciale elementen van de transformatie naar een nieuw gezondheidssysteem¹⁰. Activiteiten binnen deze programmalijn richten zich in 2023-2024 met name op reeds bestaande DSV's (van verschillende schaalgrootte) die al in een dusdanige fase van samenwerking¹¹ zijn dat ze in staat zijn om op alle zes de bouwstenen stappen te zetten in de transformatie. Daarna wordt deze programmalijn ook verbreed naar de IZA-regio's.

Verdere uitwerking van beide programmalijnen volgt in de paragrafen hieronder.

¹⁰ Verkenning domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden, 2022, ZonMw en Pluut & Partners.

¹¹ De fasen van samenwerking worden gedefinieerd aan de hand van een framework dat gebaseerd is op een RIVM-rapport uit 2018; "Regio's in beweging naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem". Het betreft de fasen: (1) Bereidheid tot deelname, (2) Op interventie niveau samenwerken vanuit domeinen, (3) Verbreden en verdiepen van samenwerking en transformatieplannen maken, (4) Veranderen naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem en (5) Institutionaliseren en stabiliseren.

De bouwstenen van transformatie

1. Lerend vermogen

Transformeren is niet mogelijk zonder leren en reflecteren. In het proces van transformatie ontstaan steeds nieuwe barrières, bijvoorbeeld rondom de onderlinge samenwerking, financiering, of data-infrastructuur. Er worden namelijk stappen gezet die die niet eerder zijn gedaan. Dat vraagt om een lerende houding binnen en tussen de verschillende lagen van het samenwerkingsverband, tussen de verschillende samenwerkingsverbanden en met landelijke partijen. Zo wordt er geleerd hoe om te gaan met deze barrières en te zien wat er werkt en wat niet. Alleen zo komt het samenwerkingsverband tot echte verandering. Dit is een proces van gaandeweg stappen zetten, leren en weer bijstellen.

2. Organisatie- en governancevraagstukken

Het nieuwe gezondheidssysteem vraagt om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gezondheid, eigenaarschap op de veranderingen, investeren in vertrouwen en adaptief leiderschap. Het is essentieel om de besluitvormingsprocessen op de transformatie aan te laten sluiten en mee te laten bewegen met de ontwikkeling van het samenwerkingsverband. Het werken in een regionaal domeinoverstijgend samenwerkingsverband vraagt om een andere governance, zowel formeel als informeel. Ook moet er worden nagedacht over de inrichting van de samenwerking en de organisaties die daar deel van uit maken. Denk aan sturing, verantwoording, financiering, inkoop en toezicht. Hierin zijn leiderschap, aandacht voor de cultuur binnen organisaties en het samenwerkingsverband alsook de veranderkracht van het samenwerkingsverband belangrijk.

3. Monitoring en kennis- en datagedreven werken

Deze bouwsteen draait om het zicht krijgen op het proces van transformatie. Het is belangrijk om vooraf te bepalen wat er bereikt moet worden en te monitoren of dit lukt. Hier zijn verschillende soorten data voor nodig. Er moet worden toegewerkt naar een geïntegreerde regionale data-infrastructuur die het mogelijk maakt om te sturen op basis van data en kennis, zoals professionele- en ervaringskennis. Op deze manier worden de juiste beleidskeuzes gemaakt. De integratie van data heeft betrekking op het combineren van financiële data en data over actuele gezondheidsvraagstukken.

4. Bekostiging, financiering en contractering

Om de transformatie te laten slagen, moeten er financiële middelen georganiseerd en gerealiseerd worden die een domeinoverstijgende aanpak blijvend bevorderen. Het uiteindelijke doel is het verschuiven van de focus op kosteneffectiviteit van het aanbod naar kosteneffectieve gezondheidsopbrengsten voor de inwoners en patiënten in de regio. Dit vraagt om andere vormen van bekostigen en contracteren.

5. Differentiëren op (sub)populaties

Om gezondheidsverschillen te verkleinen, is het belangrijk om oog te hebben voor de verschillen in (sub)populaties en in te zetten op een gedifferentieerd interventieaanbod dat door verschillende (sub)populaties benut kan worden. Hiervoor is het belangrijk om met behulp van de juiste informatie te differentiëren op waar de grootste uitdagingen voor welke (sub)populaties liggen in de regio. Het is daarbij ook van belang om te weten welke interventies of aanpassingen nodig zijn om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Door oog te hebben voor (sub)populaties wordt voorkomen dat het aanbod vanuit de domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden te uniform en daarmee onvoldoende effectief is.

6. Samenwerking met inwoners en patiënten

Om een toekomstbestendig gezondheidssysteem te creëren dat aansluit op wat inwoners en patiënten nodig hebben, is het essentieel dat zij participeren. Deze participatie moet het samenwerkingsverband faciliteren. Participatie is nodig op alle treden van de participatieladder, ook bij het meebeslissen. Inwoners en patiënten moeten in het samenwerkingsverband worden gezien als gelijkwaardige partners. De ervaringen van diverse subpopulaties kunnen zo worden benut bij besluitvorming, beleidsvorming, totstandkoming van activiteiten, het initiëren van programma's en de uitvoering van activiteiten. Het uitgangspunt hierbij is dat inwoners en patiënten een cruciale rol hebben in het bevorderen van gezondheid.

3.2 Programmalijn A: Organiseren en besturen van regionale samenwerking

De programmalijn 'Organiseren en besturen van regionale samenwerking' geeft invulling aan de programmadoelstellingen:

- Het programma ondersteunt de totstandkoming van (geactualiseerde) regiobeelden en regioplannen.
- Het programma stimuleert en ondersteunt (door)ontwikkeling van een duurzame en aanspreekbare regionale samenwerkingsstructuur in elke IZA-regio, die in staat is om de voor de regio benodigde organisatie-, implementatie- en transformatiekracht te genereren
- Deze samenwerkingsstructuren moeten na afloop van het programma in staat zijn om zelfstandig voort te bestaan.

Deze programmalijn is gericht op het financieel ondersteunen van IZA-regio's bij het ontwikkelen van regiobeelden en regioplannen (€ 6,45 mln in 2023) en bij het (door)ontwikkelen van een samenwerkingsstructuur per IZA-regio (€ 37,5 mln vanaf 2024). Subsidies in deze programmalijn maken het mogelijk om de mens-, organisatie- en uitvoeringskracht te versterken die nodig is om regionaal (bestuurlijke) domeinoverstijgende samenwerking zo te organiseren dat er voortvarend gewerkt kan worden aan de inhoudelijke doelen van de regio (regioplan)¹².

3.2.1 Uitgangspunten programmalijn A

- Voor programmalijn A geldt dat het begrip IZA-regio gedefinieerd is als het gebied dat onder één regioplan valt¹³. *Een uitzondering hierop is de subsidieronde voor het opstellen van de regiobeelden, waarvoor de zorgkantor-indeling is gehanteerd.*
- Bij het budgetteren en uitzetten van subsidierondes en subsidies wordt er door ZonMw gestuurd op landelijke dekking, waarbij alle regio's met een regioplan in Nederland aanspraak kunnen maken op subsidie. Regio's zijn niet met elkaar in competitie.
- De belangrijkste relevantietoets voor subsidieaanvragen is de mate van aansluiting bij het regiobeeld en regioplan van de betreffende regio. Verder worden in de subsidieoproepen nadere (aanvullende) relevantiecriteria beschreven waar de subsidieaanvraag vanuit de regio aan moet voldoen. Deze criteria worden als algemene randvoorwaarden of uitgangspunten geformuleerd.
- De precieze invulling van de organisatie en governance in een IZA-regio moet aansluiten bij de opgaven in de regio en bij de regionale uitgangssituatie en behoeften. Er is vooraf geen blauwdruk voor regionale domeinoverstijgende organisatie en governance.
- Nog te ontwikkelen subsidieoproepen bieden zoveel mogelijk ruimte aan IZA-regio's om hun eigen ontwikkelingstempo en pad te volgen, zolang dit aansluit bij landelijke afspraken in het IZA, bij de inhoud van de programmaopdracht en bij de nadere uitwerking van het thema regionalisering, organisatie en governance door de IZA-partners.

3.2.2 Subsidierondes/subsidielijnen programmalijn A

Voor de (door)ontwikkeling van de organisatie en governance van het regionale samenwerkingsverband worden er drie verschillende subsidierondes/subsidielijnen ontwikkeld, gericht op:

1. Het opstellen en herijken van de regiobeelden (reeds afgerond).
2. Het opstellen van regioplannen (reeds afgerond).

¹² Het versterken van de organisatiekracht kan ook een bijdrage leveren aan het verder brengen van de transformatieplannen. Het uitvoeren hiervan valt echter buiten de scope van dit programma, middelen hiervoor zijn beschikbaar via de zorgverzekeraars. Het bewaken van de samenhang tussen regioplan en transformatieplannen is wel van belang.

¹³ Op basis van afspraken in IZA thematafel Regionale samenwerking is deze indeling vastgelegd.

3. Het organiseren en besturen van regionale samenwerking.

Via subsidieronde 1 en 2 is in 2023 reeds € 6,45 mln beschikbaar gesteld aan IZA-regio's. Voor subsidielij 3 is in de periode 2024-2026 € 37,5 mln beschikbaar.

Subsidieronde 1: Het opstellen en herijken van de regiobeelden (reeds uitgevoerd in 2023).

Het doel van deze subsidieoproep was het financieren van het opzetten of herijken van een kwalitatief goed regiobeeld voor een zorgkantoorregio. Dit regiobeeld vormt een belangrijke basis voor het verder vormgeven van de regionale domeinoverstijgende samenwerking. Op basis van het opgestelde regiobeeld kunnen partijen adequater samenwerkingsafspraken maken, regioplannen opstellen en de organisatie in de IZA-regio verder vormgeven. Er was een maximaal budget van € 50.000 per zorgkantoorregio (31 regio's) beschikbaar.

De subsidie binnen deze subsidieronde was inzetbaar voor:

- De inzet van interne menskracht om de regionale samenwerking te bevorderen en data te verzamelen en te analyseren.
- Het inhuren van externe expertise op het vlak van data analyse, regionale samenwerking en/of het betrekken van inwoners en patiënten.
- Het betrekken van inwoners en patiënten bij het opstellen en herijken van het regiobeeld.
- Het organiseren van bijeenkomsten in het kader van bovenstaande activiteiten.

Deze subsidieoproep is vooruitlopend op de officiële start van het programma in augustus 2023 opgezet¹⁴, de besluitvorming is inmiddels afgerond. De aangevraagde subsidies zijn toegekend.

Subsidieronde 2: Het opstellen van de regioplannen (reeds uitgevoerd in 2023).

Het doel van deze subsidieoproep was het faciliteren van betrokken regionale partijen bij het gezamenlijk opstellen van een adequaat regioplan. Het op te stellen regioplan bestaat uit twee delen; de regio-opgaven en de regio-afspraken. (Mede) op basis van het eerder opgestelde regiobeeld bepalen de betrokken partijen uit de IZA-regio wat de belangrijkste opgaven in de regio zijn. Dit zijn de opgaven waarbij de toegankelijkheid, betaalbaarheid en de kwaliteit van zorg het meeste in het geding komen. In het regioplan wordt ook beschreven hoe de prioritering van de opgaven tot stand gekomen is. Hierbij beoogt de IZA-regio om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de adviezen van de NZa uit het rapport; van regiobeeld naar regioplan. Op basis van de aangebrachte prioritering worden in het regioplan afspraken vastgelegd over hoe men de belangrijkste opgaven gezamenlijk aan gaat pakken. In het regioplan staat beschreven welke partijen met welke oplossingen aan de slag gaan en op welke schaal, op welke (meetbare) resultaatafspraken daarbij wordt gestuurd (werkagenda) en hoe de voortgang inzichtelijk wordt gemaakt. Het regioplan beschrijft daarnaast welke (landelijke) randvoorwaarden de regio nodig heeft voor effectieve samenwerking die de regio zelf niet kan oplossen (bijvoorbeeld data-uitwisseling, wet- en regelgeving rondom samenwerking van zorg/ondersteuning die op het grensvlak van verschillende wetten valt).

Er was een maximaal budget van € 122.500 per IZA-regio beschikbaar, waarvan € 12.500 voor het betrekken van inwoners en patiënten bij het opstellen van de regioplannen. Er zijn 39 IZA-regio's waarvoor een regioplan wordt opgesteld.

De subsidie binnen deze subsidieronde was inzetbaar voor:

- Het inzetten van interne menskracht vanuit de afvaardiging van de IZA-regio bij het vertalen van de data uit het regiobeeld naar het op te stellen regioplan, het bevorderen van de samenwerking tussen alle betrokken partijen en het zorgen dat

¹⁴ <https://www.zonmw.nl/nl/subsidie/opstellen-en-herijken-regiobeelden>

er bij alle relevante partijen commitment is voor de regio-opgaven en regio-afspraken.

- Het inhuren van externe expertise op het vlak van regionale samenwerking.
- Het samenwerken met (vertegenwoordigers van) inwoners en/of patiënten uit de regio bij het opstellen van het regioplan, zodat zij vanaf de start gelijkwaardig meedenken en meewerken.
- Het betrekken van een vertegenwoordiging van alle relevante zorgaanbieders, zorgprofessionals, zorgverzekeraars, gemeenten en partijen uit het sociaal domein.
- Consultatie van bijvoorbeeld de regionale GGD en preventiecoördinator.
- Het bewaken van de inhoudelijke congruentie/afstemming met het ROAZ-plan uit de regio, regionale transformatieplannen en relevante elementen uit de visie op de eerstelijnszorg, IZA, GALA, WOZO en TAZ.
- Het organiseren van bijeenkomsten in het kader van bovenstaande activiteiten.
- Het opzetten van proactieve communicatie over het regioplan richting andere relevante stakeholders.

Deze subsidieoproep is vooruitlopend op de officiële start van het programma in oktober 2023 opgezet¹⁵, de besluitvorming is inmiddels afgerond. De aangevraagde subsidies zijn toegekend.

Subsidielij 3: Het organiseren en besturen van regionale samenwerking.

Het doel van deze subsidielij is het stimuleren en ondersteunen van de (door)ontwikkeling van één duurzame en aanspreekbare regionale samenwerkingsstructuur per IZA-regio. Hierbij ligt de focus op het vormgeven van het besturingsproces in ruime zin, bestaande uit formele en informele aspecten van het besluitvormingsproces. De organisatie en governance van de samenwerking moet regio's in staat stellen om de komende jaren te winnen aan organisatie-, implementatie- en transformatiekracht, en in staat te zijn dit voortdurend te monitoren en hierover te leren (plan-do-check-act cyclus). De samenwerkingsstructuur moet na afloop van het programma in staat zijn om zelfstandig voort te bestaan. Hiervoor zijn niet alleen formele afspraken en financiering nodig, maar is het even noodzakelijk om met inzet van 'soft skills' te werken aan factoren als verbinding, vertrouwen en de bereidheid om dilemma's en knelpunten te delen.

Samenwerking verloopt in fasen en haalbare stappen en het tempo zal per IZA-regio verschillen, mede afhankelijk van de huidige stand van zaken. In sommige regio's zal het gaan om het verder verstevigen en verduurzamen van de reeds bestaande regionale samenwerking, terwijl in andere regio's de samenwerking nog opgezet moet worden of verschillende bestaande samenwerkingsverbanden met elkaar verbonden moeten worden.

In de te ontwikkelen subsidieronde(s) wordt een individueel ontwikkelpad per IZA-regio ondersteund. Binnen het programma zal een vastgesteld budget per IZA-regio (€ 37,5 mln / 39 IZA-regio's = € 961.538 per IZA-regio) beschikbaar zijn voor het opzetten en/of verstevigen van één regionale samenwerkingsstructuur per IZA-regio. De mogelijkheid om dit bedrag eventueel opgesplitst aan te vragen in de verschillende fasen van ontwikkeling van het samenwerkingsverband wordt onderzocht.

De ruimte voor het vormgeven van een eigen ontwikkelpad, betekent niet dat er geen kaders worden meegegeven. Op grond van de doelen van het IZA en de programmaopdracht wordt er van regio's specifieke aandacht verwacht voor het versterken van de verbinding tussen medisch en sociaal domein. Eerste analyses van ontwikkelingen in IZA-regio's laten zien dat deze positie verstevigd moet worden om gelijkwaardige partner van het zorgdomein te kunnen zijn. Binnen programmalijn B wordt verder onderzocht hoe deze verbinding ondersteund kan worden. Ook zullen er

¹⁵ <https://www.zonmw.nl/nl/subsidie/opstellen-regioplannen>

eisen worden gesteld aan de participatie van inwoners en patiënten in de samenwerking. Hier ligt ook direct een verbinding met het ZonMw-programma: 'Infrastructuur voor beleidsparticipatie door inwoners en patiënten bij regionale vraagstukken over gezondheid, zorg en ondersteuning', waarin gewerkt wordt aan regionale participatiehubs die vraag en aanbod op gebied van participatie bij elkaar kunnen brengen en kunnen ondersteunen bij de inrichting en uitvoering van participatieprocessen. Deze algemene eisen worden in de uitvoeringsfase van het programma wellicht nog verder aangevuld met sleutelprincipes en/of keuze-opties voor vorm en inhoud van de governance op basis van de uitkomsten van de werkgroep governance die vanuit de thematafel Regionale samenwerking nadenkt over dit thema en/of andere relevante besluitvorming van de gezamenlijke IZA-partijen.

Naar verwachting zal de subsidie binnen deze subsidieronde(s) inzetbaar zijn voor:

- Het inzetten van menskracht in de IZA-regio bij het vertalen van het regioplan naar uitvoering en governance.
- Ondersteuning bij het ontwerpen en uitvoeren van de besturings- en governancestructuur en bijbehorende processen.
- Het bevorderen van de samenwerking tussen alle betrokken partijen (minimaal de relevante zorgaanbieders, zorgprofessionals, zorgverzekeraars, gemeenten en partijen uit het sociaal domein) en het behoud van commitment op de regio-opgaven en regio-afspraken.
- Het inhuren van externe expertise op het vlak van regionale samenwerking en governance.
- Het geven van een positie van (vertegenwoordigers van) inwoners en patiënten uit de regio.
- Het bewaken van de inhoudelijke congruentie/afstemming met het ROAZ-plan uit de regio, regionale transformatieplannen en relevante elementen uit de visie op de eerstelijnszorg, IZA, GALA, WOZO en TAZ.
- Het organiseren van bijeenkomsten in het kader van bovenstaande activiteiten.
- Communicatie over het ontwikkelen/verstevigen van de samenwerkingsstructuur richting andere relevante stakeholders.

De subsidiabele activiteiten kunnen tijdens de looptijd van het programma nader aangevuld worden op basis van voortschrijdend inzicht. Subsidies in dit programma kunnen nadrukkelijk niet ingezet worden voor de uitvoering van inhoudelijke projecten of transformatieplannen. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op de transformatiemiddelen via de zorgverzekeraars of subsidie worden aangevraagd bij (onder andere) andere ZonMw-programma's.

ZonMw zet zich gedurende het programma in om IZA-regio's te ondersteunen met informatie over inhoudelijke subsidiemogelijkheden en om IZA-regio's te informeren over onderzoeks- en/of innovatieprojecten die lopen in de betreffende regio en/of relevant zijn voor de prioritaire thema's in de regio.

De technische inrichting van de subsidieronde(s) wordt in de uitvoeringsfase van het programma nader uitgewerkt. ZonMw verkent of het passend en mogelijk is om de subsidie aan IZA-regio's aan te bieden vanuit één (doorlopende) subsidieoproep waarin door IZA-regio's opvolgende aanvragen kunnen worden ingediend, waarmee opeenvolgend delen van het gereserveerde budget worden aangevraagd per IZA-regio. Zo kan er door IZA-regio's waar nog een start gemaakt moet worden met het inrichten van een samenwerkingsstructuur eerst een startsubsidie worden aangevraagd en een vervolgsubsidie op het moment dat de regio toe is aan de volgende fase. IZA-regio's die al

een stap verder zijn in de samenwerking¹⁶ worden in staat gesteld om een groter bedrag in één keer aan te vragen. Het exacte onderscheid van de fasen en de bijbehorende mogelijkheden voor het aanvragen van delen van het beschikbare budget wordt verder geconcretiseerd bij de uitwerking van de subsidieronde(s) binnen deze subsidielijn. Beoogde openstelling van de (eerste) subsidieronde is Q2 van 2024.

3.3 Programmalijn B: Leren transformeren

De programmalijn 'Leren transformeren' geeft invulling aan de programmadoelstellingen:

- Het programma deelt de beschikbare kennis over transformatie van zorg en ondersteuning met samenwerkingsverbanden.
- Het programma versterkt de samenwerking en het delen van ervaringen en kennis tussen samenwerkingsverbanden en met landelijke (systeem)partijen
- Het programma versterkt hiermee het lerend vermogen in de regio en op landelijk niveau
- Het programma vergroot hiermee de beschikbare kennis over factoren die transformatie versnellen of vertragen, ondersteunen of hinderen.
- Het programma draagt op deze manier bij aan het signaleren, definiëren en oplossen van (systeem)knelpunten die de realisatie van doelstellingen rond regionalisering en het werken aan een populatiegerichte inzet op gezondheid in de weg staan.

Binnen deze programmalijn staat leren van transformatie richting een toekomstbestendig systeem van zorg en ondersteuning dat gericht is op bevordering van gezondheid van de inwonerspopulatie in een regio centraal. De kennis, ervaring en expertise t.a.v. succesvol werken aan de transformatie van zorg naar gezondheid wordt verdiept en vergroot. De opgedane kennis en ervaring op de zes bouwstenen van transformatie wordt gebundeld en toegankelijk gemaakt voor praktijk en beleid. Binnen de programmalijn zullen zowel subsidies als opdrachten worden uitgezet.

3.3.1 Uitgangspunt programmalijn B

- Binnen de subsidierondes en aanbestedingen in deze programmalijn kunnen aanvragen/voorstellen met elkaar in competitie zijn op basis van relevantie, kwaliteit en het beschikbare budget.

3.3.2 Subsidierondes/subsidielijnen programmalijn B

Vooralsnog zijn de volgende onderdelen van programmalijn B bekend:

1. Subsidieronde 'leren transformeren' voor bestaande domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden (DSV's) (verbinding met inzet vanuit JZOJP).
2. Het (door)ontwikkelen van een landelijk lerend netwerk tot een vliegwiel voor het uitwisselen van ervaringen en leren rondom transformatie binnen samenwerkingsverbanden, tussen samenwerkingsverbanden en tussen samenwerkingsverbanden en landelijke (systeem)partijen.
3. Gericht nader praktijkonderzoek op het vlak van werkzame elementen en/of ondersteuning van transformatie.
4. Ondersteunen en onderzoeken van de mogelijkheden om vanuit het sociaal domein effectief deel te nemen aan de regionale samenwerking.

De programmalijn wordt gedurende het programma verder uitgewerkt op basis van ontwikkelingen, ervaringen, lessen en behoeften.

¹⁶ De fasen van samenwerking worden gedefinieerd aan de hand van een framework dat gebaseerd is op een RIVM-rapport uit 2018; "Regio's in beweging naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem". Het betreft de fasen: (1) Bereidheid tot deelname, (2) Op interventie niveau samenwerken vanuit domeinen, (3) Verbreden en verdiepen van samenwerking en transformatieplannen maken, (4) Veranderen naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem en (5) Institutionaliseren en stabiliseren. Voor programmalijn A wordt beoogd om de subsidieronde(s) in te richten passend bij verschillende fasen van samenwerking.

Subsidieronde 1: 'Leren transformeren' (reeds opengezet in 2023).

Deze subsidieoproep is gericht op doorontwikkeling en leren transformeren binnen bestaande DSV's¹⁷. De schaalgrootte van deze DSV's is minimaal wijkoverstijgend, maar omvat niet per se een hele regio. Het doel van deze subsidieoproep is het 'samen leren transformeren aan de hand van zes bouwstenen richting een toekomstbestendig gezondheidssysteem'. Deze brede kijk vraagt niet (alleen) om nieuwe interventies, maar om een aangepast systeem, transformatie. Hoe het beoogde systeem eruit moet komen te zien is onderdeel van een collectieve leervraag en wordt gaandeweg de transformatie vormgegeven. Voor deze subsidieoproep is er een maximaal budget van € 400.000 per project beschikbaar, voor maximaal 11 bestaande domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden (totaalbudget subsidieronde € 4,4 mln).

De subsidie binnen deze subsidieronde is door aanvragers bijvoorbeeld inzetbaar voor:

- Het organiseren van tijd en ruimte voor het leren transformeren richting een nieuw gezondheidssysteem.
- Het in samenhang organiseren van en voortbouwen op de zes bouwstenen van transformatie.
- Het opbouwen van bijvoorbeeld vernieuwende manieren van denken, doen en organiseren. Het ombouwen van aspecten die moeten worden aangepast, veranderd of bijgestuurd. En het afbouwen van bestaande werkwijzen die niet meer nodig zijn.
- De inzet van een veranderkundige, transformatiedeskundige of een expert op het gebied van leren en verbeteren.

Naast subsidiemogelijkheden biedt het programma ondersteuning aan de samenwerkingsverbanden bij het leren transformeren en reflecteren. Het draait om kennisontwikkeling en -deling over het opzetten en/of verstevigen van duurzame samenwerkingsverbanden, organisatie- en governancevraagstukken, en kennis over de vijf andere bouwstenen van transformatie. Hiervoor worden verschillende activiteiten voorzien zoals; informatiebijeenkomsten, inspiratiesessies, workshops, webinars en vragenuurtjes. De ervaringen en lessen uit de projecten die in deze ronde worden gehonoreerd vormen voeding voor de inhoud van de ondersteuning voor de IZA-regio's.

Deze subsidieoproep is vooruitlopend op de officiële start van het programma in augustus 2023 opengezet¹⁸, de besluitvorming wordt in Q1-2 van 2024 afgerond.

Subsidielij 2: (Door)ontwikkeling van een landelijk lerend netwerk

Het huidige landelijk lerend netwerk is ontstaan nadat uit de eerdergenoemde verkenning¹⁹ als een van de conclusies naar voren kwam dat er op landelijk niveau sprake is van netwerkdruk. Er zijn diverse landelijke partijen die samenwerkingsverbanden ondersteunen en/of onderzoeken hebben elk hun eigen werkwijze en expertisegebieden, wat voor de samenwerkingsverbanden leidt tot zoeken waar ze voor welke ondersteuning moeten zijn. Naar aanleiding van deze verkenning is er in 2022 een start gemaakt met het bouwen van een landelijk lerend netwerk in gezamenlijkheid met een negental landelijke partijen. Op dit moment bestaat het netwerk uit de landelijke (systeem)partijen; Pharos, Alles is Gezondheid, Nederlands Zorgt Voor Elkaar, Health~Holland, HealthKIC, het RIVM, de NZa, VWS en ZonMw. Daarnaast gaan de nog te subsidiëren DSV's en IZA-regio's uiteindelijk ook onderdeel vormen van dit landelijk netwerk.

¹⁷ Vanuit JZOJP gedefinieerd als 'Samenwerkingsverbanden die de gezondheid van inwoners bevorderen door het ontplooiën van verschillende initiatieven gericht op het verplaatsen, voorkomen en/of vervangen van zorg, welzijn en ondersteuning. Met onderscheid in de volgende domeinen: het zorgdomein (zowel cure als care), het ondersteunings- of welzijnsdomein (sociaal domein), een financier van zorg (gemeente, zorgverzekeraar of zorgkantoor), inwoners en patiënten'.

¹⁸ <https://www.zonmw.nl/nl/subsidie/leren-transformeren-van-zorg-naar-gezondheid>

¹⁹ Verkenning domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden, 2022, ZonMw en Pluut & Partners.

De komende periode wordt verkend hoe het bestaande netwerk verder doorontwikkeld kan worden en de kennis vanuit JZOJP en de actuele DSV-projecten uitgewisseld kan worden met partijen in de IZA-regio's en vice versa. Het landelijk lerend netwerk moet een vliegwieltje worden voor het uitwisselen van ervaringen en leren binnen samenwerkingsverbanden, tussen samenwerkingsverbanden en tussen samenwerkingsverbanden en landelijke (systeem)partijen. De wijze waarop dat vorm moet krijgen wordt in de uitvoeringsfase van het programma verder uitgewerkt, mede op basis van ervaringen met de DSV-projecten en op basis van gebleken behoeften in de IZA-regio's.

Het landelijk lerend netwerk gaat bijdragen aan:

- Het voeden van de gesubsidieerde DSV's met kennis(uitwisseling) en ondersteuning op de bouwstenen van transformatie.
- Het delen van bestaande kennis en nieuwe ervaringen over transformatie met de IZA-regio's.
- Het agenderen van (systeem)knelpunten en formuleren van oplossingsrichtingen.

Gedurende het programma wordt verdere uitbreiding het netwerk en/of verbinding gezocht met andere netwerken om de samenwerkingsverbanden toegankelijke en begrijpelijk informatie aan te bieden over de stappen en beschikbare ondersteuning bij implementatie, opschaling, financiering, wet- en regelgeving en technologie die relevant is voor de gewenste transformatie. Er wordt verbinding gezocht met andere landelijke partijen zoals de werkplaatsen sociaal domein, het platform sociaal domein, ZN, VNG, de regionale ondersteuningsstructuren (ROS'en), regionale samenwerkingsorganisaties (RSO's), Zorg voor Innoveren, platform digitale en hybride zorg en andere ZonMw-programma's. Elke partij beschikt over generalistische kennis van innovatie en/of transformatie, maar ook een specifieke expertise. Zo heeft Zorg voor Innoveren een belangrijke rol in het ondersteunen van innovatie in de zorg met een wegwijzer en begeleidingsfunctie die ook voor de IZA-regio's nuttig is. Het doel in deze fase is om met het landelijk lerend netwerk een stap vooruit te zetten om voor samenwerkingsverbanden te verduidelijken welke hulp waar verkrijgbaar.

In een vervolgfase is het de bedoeling dat het landelijk lerend netwerk gaat bestaan uit landelijke partijen én de DSV's én de IZA-regio's. In deze fase zal er binnen het landelijk lerend netwerk gezamenlijk geleerd en gereflecteerd worden en optimaal gebruikt gemaakt worden van elkaar ervaringen, kennis en expertise. Analyses van veelvoorkomende vragen, knelpunten en werkzame elementen vergroten de kennisbasis over het transformatieproces. Het landelijk lerend netwerk zal in deze fase een sterkere rol gaan spelen in het signaleren en verzamelen van harde belemmeringen voor transformatie en deze, zo mogelijk voorzien van oplossingsrichtingen en/of doorgeleiden naar de juiste beleidstafels. Voor het doorontwikkelen van het landelijk lerend netwerk en andere activiteiten die bijdragen aan het verzamelen, bundelen en delen van kennis is € 4 mln beschikbaar.

Subsidielijn 3: Gericht nader praktijkonderzoek op het vlak van werkzame elementen en/of ondersteuning van transformatie.

Het is voorzienbaar dat er in de uitvoeringsfase van het programma concrete vraagstukken naar boven komen, die alleen te beantwoorden zijn via het uitzetten van gerichte opdrachten/subsidies. Denk bijvoorbeeld aan de inventarisatie van bestaande kennis op een specifiek deelgebied van transformatie, het verzamelen van de opgedane kennis en ervaringen, het onderzoeken van effectiviteit van verschillende manieren van het overdragen van kennis of het vergelijken van de (ervaren) voor- en nadelen van verschillende varianten van besturingsmodellen die in IZA-regio's ontstaan. Daarnaast wordt er ingezet op het delen van kennis, lessen en goede voorbeelden rondom de zes bouwstenen van transformatie. En op het (door)ontwikkelen van instrumenten en praktische handvatten voor de praktijk om te ondersteunen bij de transformatie. Binnen

het programma wordt een budget van € 4 mln gereserveerd om op dit soort vragen (onderzoeks)opdrachten of subsidies uit te kunnen zetten. Het zal daarbij vooral gaan om vormen van verkennend of beschrijvend praktijkonderzoek, om actieonderzoek, of om kennissynthesen van literatuur en praktijk. Activiteiten binnen deze subsidielijn zullen afgestemd worden op de IZA-monitoringsactiviteiten van het RIVM.

Subsidielijn 4: Ondersteunen van de mogelijkheden om vanuit het sociaal domein effectief deel te nemen aan de regionale samenwerking.

Voor een integrale benadering en domeinoverstijgend werken is het van belang dat alle domeinen in staat te zijn om aan te sluiten bij de regionale samenwerkingsstructuur. Door de positie van het sociale domein meer gelijkwaardig te maken aan die van het zorgdomein wordt het werken aan gezondheidsbevordering en de beweging van zorg naar gezondheid in kracht bijgezet. Zonder versterking van deze kant van het IZA is het duurzaam verleggen van werkstromen onmogelijk. Uit regioplannen en de daarbij behorende werkagenda zal duidelijk moeten worden wat de ontwikkel opgave voor alle partijen is, in relatie tot netwerkvorming en de positie van het sociaal domein daarbinnen. Op basis van de processen rond regiobeelden en regioplannen wordt gesignaleerd dat er ruimte is voor verdere versteviging van de positie van het sociaal domein aan regionale IZA-tafels. Tegelijkertijd ligt er landelijk en in de regio een vraag hoe de GALA-agenda en IZA-agenda in de uitvoering in regio's met elkaar verbonden kunnen worden. Aan de hand van die opgaven moet bekeken worden waar extra inzet nodig is en welke instrumenten en interventies daarbij behulpzaam kunnen zijn. In het programma wordt € 4,55 mln gereserveerd om met dit vraagstuk aan de slag te kunnen.

In Q1-Q2 van 2024 wordt er met de directies Z, MO, platform sociaal domein, VNG en andere relevante partijen verkend wat de positie van het sociaal domein in de verschillende regio's is en wat er nodig is om de aansluiting van alle gemeenten op het regioplan verder te versterken. Met de opgehaalde input wordt gekeken welke activiteiten nodig zijn. Hierop worden vervolgens subsidies of opdrachten uitgezet.

4. Management en organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft de verantwoordelijkheidsverdeling bij het programmamanagement door ZonMw, de beoogde samenwerking tussen ZonMw-programma's en de kaders voor de te hanteren procedures.

4.1 ZonMw-bestuur, programmacommissie en programmateam

Een opdracht aan ZonMw is een opdracht aan het bestuur van ZonMw. Het ZonMw-bestuur draagt de bestuurlijke en bestuursrechtelijke eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering en coördinatie van het programma en legt periodiek verantwoording af aan de opdrachtgever. Het bestuur van ZonMw stelt per programma een programmacommissie in.

Een programmacommissie bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter en leden. Commissieleden worden op persoonlijke titel benoemd, dus nemen niet deel namens een organisatie. Daarnaast dienen zij zich te houden aan de code 'Omgaan met persoonlijke belangen'. Bij commissievergaderingen van de programmacommissie kunnen één of meer waarnemers van het ministerie van VWS aanwezig zijn. Waarnemers hebben geen stemrecht. Bij de samenstelling van de programmacommissie wordt rekening gehouden met de benodigde expertise. Voor een specifieke subsidieronde kan ZonMw aanvullende expertise (bijvoorbeeld een commissielid uit een ander ZonMw-programma) toevoegen aan de commissie. De programmacommissie adviseert aan ZonMw over de hoofdlijnen van op te stellen subsidieoproepen, ingediende subsidieaanvragen en is betrokken bij de monitoring van de voortgang van gehonoreerde projecten, toegekende opdrachten en de evaluatie van het programma.

Het ZonMw-programmateam ondersteunt zowel de programmacommissie als de directie en het bestuur van ZonMw en geeft op dagelijkse basis invulling aan het programmamanagement. Het programmateam is het aanspreekpunt voor de opdrachtgever, voor aanvragers van subsidie, uitvoerders van projecten en voor derden met vragen over het programma.

4.1.2 Programmacommissie Ondersteuning regionale samenwerking

De programmacommissie voor 'Ondersteuning regionale samenwerking' wordt samengesteld op basis van de benodigde kennis in het licht van de gewenste impact. Voor de commissie zullen leden worden gezocht met kennis van regionale samenwerking, de verschillende domeinen van zorg en ondersteuning, de verschillende bouwstenen, aangevuld met experts op gebied van zorg en ondersteuning bij organisatie, innovatie en transformatie. Bij het samenstellen van de programmacommissie wordt ook gestreefd naar verbinding met het programma 'Infrastructuur voor beleidsparticipatie door inwoners en patiënten bij regionale vraagstukken over gezondheid, zorg en ondersteuning'. Indien nodig, kan de programmacommissie voor (de voorbereiding van) een specifieke subsidieronde uitgebreid worden met tijdelijke leden met de benodigde expertise.

4.2 Procedure en subsidie instrumenten

ZonMw kent een procedure voor de beoordeling en indiening van projectideeën en subsidieaanvragen die in principe voor alle ZonMw-programma's geldt (zie ZonMw-procedure). In principe worden projectideeën en subsidieaanvragen uit het programma 'Ondersteuning regionale samenwerking' beoordeeld volgens deze procedure. In specifieke gevallen kan ervoor gekozen worden om een verkorte of afwijkende procedure te volgen, zonder daarbij concessies te doen aan de gestelde eisen voor zorgvuldigheid. Bij de onderzoeksactiviteiten is er specifiek aandacht voor FAIR data en Open Access beleidseisen.

Per subsidielijn en specifiek doel wordt bepaald wat het meest passende (subsidie)instrument is. Hierbij wordt rekening gehouden met de uitgangspunten van het programma en de flexibiliteit die vereist is voor een lerende aanpak in de praktijk. Waar nodig worden extra stimuleringsinstrumenten ingezet voor bijvoorbeeld methodologische en/of inhoudelijke ondersteuning bij de voorbereiding van aanvragen of voor het faciliteren van de opstart tot een benodigde samenwerking van relevante partijen.

4.3 Voortgangsbewaking

Voortgang programma

Het ministerie van VWS blijft op de hoogte van de voortgang conform de werkafspraken tussen VWS, NWO en ZonMw. Op programmaniveau zal de voortgang gemonitord worden middels een planning en control cyclus. Hierbij wordt voor programmalijn A o.a. in kaart gebracht of er voor elke IZA-regio subsidie wordt aangevraagd. Als een IZA-regio geen of minder subsidie aanvraagt, wordt er gekeken naar de achterliggende redenen en op basis daarvan wordt bepaald hoe de resterende middelen passend kunnen worden ingezet.

Voortgang projecten

Alle lopende en afgeronde projecten worden gevolgd conform de ZonMw-systematiek met behulp van voortgangs- en eindrapportages. De gehonoreerde projecten leveren afhankelijk van de looptijd en complexiteit van het project één of meerdere (schriftelijke) voortgangsrapportage(s) aan. Andere monitoringsinstrumenten zoals voortgangsgesprekken en projectbezoeken om ter plaatse een indruk van de voortgang te krijgen, worden, indien wenselijk, ook ingezet. Regiobezoeken en/of site visits zijn

waardevol om te volgen of een project op schema ligt en/of een project eventueel moet worden aangepast of bijgestuurd.

4.4 Evaluatie programma

Op grond van de wet op ZON wordt elk ZonMw-programma geëvalueerd. De evaluatie van het programma Ondersteuning regionale samenwerking zal zich richten op de doelen en output van het programma zoals beschreven, alsmede op de evaluatie van de gemaakte keuzes ten aanzien van de inrichting van het programma.

Er wordt in afstemming met de programmacommissie een (zelf)evaluatie uitgevoerd om te kijken of het programma de gewenste doelstellingen heeft bereikt, waarbij er geen overlap moet ontstaan met andere monitoringsactiviteiten rondom het IZA. De evaluatie zal zich dus beperken tot de output van het programma. De outcome in IZA-regio's wordt door veel meer factoren beïnvloed dan alleen het programma Ondersteuning regionale samenwerking en wordt ook door andere in kaart gebracht. De evaluatie van de outcome in IZA-regio's past als onderwerp beter bij de evaluatie van de resultaten van het IZA als geheel.

Verdere uitwerking van de eindevaluatie van het programma vindt plaats in de tweede helft van 2025 in overleg met de programmacommissie en met het ministerie van VWS. De uitvoering van de evaluatie wordt vervolgens als opdracht uitgezet, zodat de evaluatie in 2026 kan worden uitgevoerd. Voor de uitvoering van de programmaevaluatie wordt € 50.000 gereserveerd.

5. Communicatie en implementatie

Het programma 'Ondersteuning regionale samenwerking' draagt bij aan het behalen van de ambities uit het IZA en waar van toepassing ook uit het GALA, WOZO en TAZ. ZonMw subsidieert projecten, maar zet zich ook in om kennis over transformatie en regionale samenwerking te bundelen en bruikbaar ter beschikking te stellen aan zowel deelnemers binnen het programma als aan het bredere, geïnteresseerde veld van praktijk, beleid, onderwijs en onderzoek. Communicatie en implementatie kunnen in dit proces dienen als verbindende factor: om stakeholders te attenderen op subsidiemogelijkheden, om het veld te motiveren om de benodigde transformatie in gang te zetten, om volgers van het programma te laten weten welke stappen in de transformatie en het organiseren van regionale samenwerkingsverbanden in projecten worden uitgetoetst en wat ze opleveren, om de nieuwe kennis uit het programma samen te vatten en toegankelijk te maken. Gericht en doeltreffende communicatie is van belang en gebeurt vanaf de start van het programma, tot aan het opleveren van de verworven resultaten.

Om anderen gebruik te kunnen laten maken van goede ideeën van projectuitvoerders en te laten leren van ervaringen bieden ZonMw-programma's ook altijd ruimte voor de ontwikkeling van producten die adoptie en implementatie van innovaties op andere locaties ondersteunen.

Hieronder staan de belangrijkste communicatie- en implementatieactiviteiten op hoofdlijnen beschreven. De exacte inzet van communicatie en implementatie wordt na de definitieve opdrachtverstrekking verder uitgewerkt in een communicatie- en implementatieplan (CIP).

5.1 Communicatie

Communicatie ter ondersteuning van de uitvoering van het programma, richt zich op:

- Aankondiging en voortgang van het programma;
- Aankondiging en verspreiding van subsidieoproepen onder relevante doelgroepen;
- Openbaar maken van de gehonoreerde projecten;
- Voortgang en eindresultaten per subsidieronde.

Communicatie ter ondersteuning van de inhoudelijke doelen van het programma richt zich op:

- Analyse en bundeling kennis uit individuele projecten op thema's en/of voor gebruikersdoelgroepen;
- Het ontwikkelen van relevante publicaties;
- Het delen van (gebundelde) resultaten of het ondersteunen van projectleiders bij het delen van hun resultaten;
- Het delen van (gebundelde) resultaten met de opdrachtgever ten behoeve van beleidsontwikkeling.

Bij het bundelen van kennis en informatie worden waar nodig of relevant ook resultaten uit andere ZonMw-programma's en of van externe partners betrokken. Voor effectieve communicatie zet ZonMw passende middelen in. Hierbij kan gedacht worden aan analoge en digitale ZonMw-communicatie via congressen, bijeenkomsten, magazines, nieuwsbrieven, sociale media en de website. Daarnaast benut ZonMw waar mogelijk de bestaande eigen communicatiekanalen van relevante doelgroepen en stakeholders, zoals het platform van het Ministerie van VWS (nu nog [juistezorgopdejuisteplek.nl](https://www.juistezorgopdejuisteplek.nl)).

5.2 Implementatie

Om impact te bereiken is het uitvoeren van projecten alleen veelal onvoldoende. De nieuwe werkwijzen en kennis die in projecten wordt opgedaan zal na afloop van het project moeten worden geborgd en zal zich moeten verspreiden naar andere locaties. Binnen ZonMw wordt verspreiding en toepassing van nieuwe kennis vormgegeven onder de noemer 'impact versterken'²⁰.

Op projectniveau worden er vanaf de aanvraagfase tot aan de afronding met een eindverslag eisen en vragen gesteld die impact bevorderen, onder ander over stakeholderparticipatie, cofinanciering, bruikbare (kennis)producten en verspreidings- en implementatie activiteiten.

Op programmaniveau biedt ZonMw ondersteuning aan projectleiders, individueel of (bij voorkeur) gebundeld, om de kans op succesvolle implementatie van de opgedane kennis te vergroten. Hierbij zal, waar van toepassing, gebruik gemaakt worden van methodieken die ontwikkeld zijn binnen gerelateerde programma's.

Voor activiteiten die gericht zijn op communicatie en implementatie wordt € 350.000 gereserveerd.

20 <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/kennistoepassing>

6. Financiën en planning

6.1 Totaalbudget

Het ministerie van VWS heeft in de opdrachtbrief (d.d. 07 augustus 2023) aangegeven dat een budget van € 62,25 mln beschikbaar wordt gesteld voor de uitvoering van het ZonMw-programma 'Ondersteuning regionale samenwerking'. In overleg met het ministerie is dit budget uitgebreid met resterende middelen uit de programma's Juiste Zorg Op de Juiste Plek en Lokale netwerken samenhangende ouderenzorg (€ 4,55 mln). Daarnaast is er specifiek voor de betrokkenheid van inwoners en patiënten bij het opstellen van de regioplannen nog € 200.000 extra toegevoegd aan het budget vanuit de directie Patiënt en Zorgordening (PZO). Dit zorgt voor een totaalbudget van € 67,1 mln (inclusief € 100.000 voorbereidingskosten).

De looptijd van het programma is 2023 t/m 2026. In deze periode gaat ZonMw subsidieverplichtingen aan. De looptijd en afronding van projecten loopt door t/m 2027.

6.2 Begroting

Onderstaande tabel geeft een overzicht op hoofdlijnen van de verdeling van de beschikbare middelen. De begroting is gebaseerd op de inhoud van het programma die beschreven is in de voorgaande hoofdstukken. Naast de inhoudelijke budgetten voor de doelstellingen zijn ook uitvoeringskosten voor ZonMw en kosten voor evaluatie, communicatie en implementatie begroot.

	Budget
Programmalijn A	
Regiobeelden, regioplannen en organiseren en besturen van regionale samenwerking	€ 43.900.000
Programmalijn B	
Leren transformeren	€ 4.850.000
Landelijk lerend netwerk	€ 4.000.000
Praktijkonderzoek werkzame elementen	€ 4.000.000
Sociaal domein*	€ 4.550.000
Overig	
Voorbereidingskosten programma	€ 100.000
Programma evaluatie	€ 50.000
Communicatie en implementatie	€ 350.000
Uitvoeringskosten (programmacommissie, algemene kosten en ZonMw programmakosten)	€ 5.300.000
Totaal	€ 67.100.000

* Middelen beschikbaar gesteld vanuit JZOJP (€ 550.000) en Lokale netwerken (€ 4 mln).

Voor de opdrachtgever is een gedetailleerde begroting beschikbaar.

6.3 Planning

De nog open te stellen subsidierondes voor de programmalijnen A en B worden zo gepland dat ze leiden tot honoreringen in 2024 en 2025. In de begroting is rekening gehouden met 2- en 3-jarige projecten, afhankelijk van de aard van het project en het moment van honorering. De inzet op kort cyclische projecten maakt het mogelijk om binnen de looptijd van het IZA inzicht te geven in projectresultaten. Specifiek voor de kennisfunctie uit programmalijn B geldt dat ondersteuning en inzet langer doorloopt dan de projecten. Hierdoor is een gelijkmatige uitvoering en inzet voorzien voor 2023 t/m 2027. Kennisontwikkeling en inzet op het leren heeft tijd nodig om te stabiliseren en tot

optimale resultaten te komen. De evaluatie van de (voorlopige) opbrengsten van het programma wordt naar verwachting opgeleverd in het najaar van 2026.

6.4 Risico's en mitigerende maatregelen

Het programma 'Ondersteuning regionale samenwerking' kent een aantal uitvoeringsrisico's. In 2024 komen vanuit de verschillende akkoorden voor verschillende sectoren financiële investeringen op stoom. Welke dynamiek dat op gang gaat brengen en of de absorptiecapaciteit van het veld groot genoeg is om alle ambities tegelijk op te pakken zal zich uitwijzen. Waar ZonMw risico's (of kansen) signaleert voor de onderlinge samenhang van stimulansen, wordt dat geagendeerd bij de opdrachtgever en/of op de thematafel Regionale samenwerking.

Een aantal risico's dat nu wordt voorzien is hieronder opgesomd:

- Het programmavoorstel is uitgewerkt als programmakader, om zo goed mogelijk aan te kunnen sluiten bij de ontwikkelingen op landelijk en regionaal niveau. Dat betekent dat er nog onbekende factoren zijn die de uitvoering van het programma zowel kunnen vereenvoudigen als kunnen compliceren.
- Het veld is continu in beweging en dat maakt aansluiting hierop een grotere uitdaging. De dynamiek in het veld en de urgentie rondom het IZA vraagt om laveren tussen snel en goed en zorgvuldig werken.
- De werkwijzen bij de uitvoering van het IZA (en andere akkoorden) op landelijk niveau zijn intensief in het aantal overlegtafels en werkgroepen. Het volgen van de ontwikkeling en het informeren van partijen over het programma vraagt meer dan gemiddelde inzet voor overleg en afstemming.
- Het monitoren van de voortgang en behoeften van een groot aantal IZA-regio's om opvolgende subsidieaanvragen goed te kunnen beoordelen is deels een nieuwe werkwijze, die tijdens de uitvoering nog verder vorm zal moeten krijgen.
- Door bovenstaande feiten is het lastiger te voorspellen wat de uitvoering van het programma gaat vragen qua inzet en uitvoeringskosten voor ZonMw.

Mitigerende maatregelen:

- ZonMw voert op regelmatige basis overleg met de ambtelijke opdrachtgever om nieuwe inzichten en de consequenties daarvan voor de uitvoering van het programma te bespreken. Deze tussentijdse evaluatie momenten en het op zoek gaan naar wat werkt en wat niet werkt kan leiden tot tussentijds bijsturen waar nodig. Indien er vraagstukken gesignaleerd worden die niet in onderling overleg opgelost kunnen worden, dan worden deze op passende wijze geëscaleerd.
- Het programmateam wordt ruim begroot. Desondanks zal gedurende het programma mogelijk geconstateerd worden dat er een wijziging nodig is in de omvang of de samenstelling van het programmateam.