

Programmavoorstel Passende Zorg binnen de Wet Langdurige Zorg

2023 – 2026



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.

Voor meer informatie over het programma Passende Zorg binnen de Wet Langdurige Zorg kunt u contact opnemen met het secretariaat via e-mail PZWLZ@zonmw.nl of telefoon 070 - 349 54 72

Auteur: ZonMw

Datum: augustus 2023

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

Colofon	2
Samenvatting.....	4
1 Inleiding.....	4
2. Context van het programma	6
3 Missie en programmadoelstelling	8
4 Programmalijnen.....	8
4.1 Programmalijn Kennisontwikkeling	9
4.2 Programmalijn Kennisbenutting.....	10
4.3 Programmalijn Leren en professionaliseren	11
5. Samenwerking	12
5.1 Samenhang met andere ZonMw-programma's	12
5.2 Samenwerking met het programma HTA methodologie	12
5.3 Samenwerking buiten ZonMw	13
5.3.1 Afstemming ZonMw - Vilans - Trimbos Instituut - Zorginstituut in het kader van de kennisinfrastructuur.....	13
5.3.2 Vilans	13
5.3.3 Zorginstituut	13
5.3.4 Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).....	13
5.3.5 Branche- en beroepsorganisaties.....	13
5.3.6 Academische werkplaatsen	13
6. Communicatie en implementatie	14
6.1 Communicatie	14
6.2 Implementatie	14
7. Management en organisatie	16
7.1 Opdrachtgever	16
7.2 Opdrachtnemer	16
7.2.1 ZonMw-bestuur	16
7.2.2 Programmabureau.....	16
7.2.3 Programmacommissie	16
7.3 Uitvoering en financieringsinstrumenten	16
7.4 Voortgangsbewaking en evaluatie.....	17
7.4.1 Voortgangsbewaking projecten	17
7.4.2 Voortgang van het programma	17
7.4.3 Evaluatie	17
8 Financiën en Planning	18
8.1 Totaalbudget.....	18
8.2 Begroting	18
Bijlage	20

Samenvatting

Het Kennisprogramma Passende Zorg binnen de Wet langdurige zorg heeft als missie:

Het programma draagt bij aan meer kennis over de (kosten) effectiviteit van vanuit de Wet langdurige zorg verzekerde zorg door het uitvoeren van passend onderzoek met geschikte onderzoeksmethodieken. De ontwikkelde kennis leidt tot meer passende zorg in de praktijk en op termijn tot de mogelijkheid om op basis van het juiste onderzoek besluiten over het pakket van de Wlz te kunnen nemen.

Uit deze missie komen de volgende doelstellingen voor het programma voort:

1. Kennisvermeerdering over de (kosten)effectiviteit van interventies, methodieken, aanpakken en instrumenten die breed gebruikt worden in de zorg die valt onder de Wlz.
2. Kennisvermeerdering over onderzoeksmethoden en uitkomstmaten die in deze sector bruikbaar zijn.
3. Bijdragen aan een toekomstbestendige kennisinfrastructuur langdurige zorg voor het doen van onderzoek en het breed toegankelijk maken van resultaten van onderzoek.

Aan deze doelstellingen wordt gewerkt in drie programmalijnen: 'Kennisonwikkeling', 'Kennisbenutting' en 'Leren en professionaliseren'.

Er wordt in dit programma met verschillende partijen samengewerkt. Vooral de samenwerking met het Zorginstituut is van belang vanwege de aansluiting van dit programma op de activiteiten van het Zorginstituut in het kader van de *Verbeterde en verbrede toets op het basispakket binnen de wet langdurige Zorg (Wlz)*.

Het programma heeft een budgettaire omvang van € 8.356.000 en loopt van 2023 – 2026. In deze periode worden de beschikbare middelen toegekend. De uitvoering en afronding van de gehonoreerde projecten loopt door tot en met 2029.

1 Inleiding

Passende Zorg is, om de zorg goed, toegankelijk en betaalbaar te houden, de norm voor de toekomst, ook voor de zorg die geleverd wordt binnen de Wlz. Passende zorg is waardegedreven, komt samen met en rondom de patiënt tot stand, vindt plaats op de juiste plek en gaat over gezondheid in plaats van ziekte. Ook binnen de langdurige zorg en ondersteuning zijn er veel kansen voor een transformatie richting Passende Zorg.

De onderzoekstraditie en -cultuur in de langdurige zorg ontwikkelt zich om verschillende redenen anders dan de onderzoekstraditie in de medische zorg. Om in de Langdurige Zorg op een goede manier in te kunnen zetten op Passende Zorg als norm is er behoefte aan kennis over bewezen effectieve zorg die past bij de kenmerken van de (complexe) doelgroep en bruikbaar is voor de zorg- en ondersteuningsprofessionals die in de langdurige zorg werken. Hieraan raakt ook de wens om een verbeterde en verbrede toets op het basispakket binnen Wlz te ontwikkelen.

Er zijn nog veel vragen over de manier waarop dit type onderzoek het beste kan worden gedaan en welke uitkomstmaten dan het meest relevant zijn.

In de opdrachtbrief (zie bijlage I) geeft het ministerie van VWS aan specifiek voor de Wlz een onderzoeksprogramma passende zorg voor de langdurige zorg te willen vormgeven, waarbij een van de voornaamste uitkomstmaten kwaliteit van leven is.

VWS stelt aan het programma de volgende voorwaarden en eisen:

1. In het onderzoeksprogramma gaat het om het doen van onderzoek naar concrete interventies zoals deze in de Wlz-verzekerde zorg worden toegepast (bestaande zorg).
2. Beoordeling van effectiviteit van interventies staat in het licht van de langjarige houdbaarheid van de Wlz-verzekerde zorg, waarbij het uitgangspunt doelmatige inzet van zorgverleners, middelen en materialen is.
3. Keuzes ten aanzien van te onderzoeken interventies sluiten aan bij kennisvragen die in het veld leven. Deze kennisvragen:

- worden geïnventariseerd door Vilans en worden beschikbaar gesteld;
 - zijn opgenomen in de kennisagenda van SANO en ZonMw.
 - zijn opgenomen in de kennisagenda die nog wordt ontwikkeld door de kenniscoalitie in de gehandicaptenzorg en waarbij ZonMw is aangesloten.
4. De onderzoeksmethoden moeten aansluiten bij de context van de langdurige zorg, dus gezondheidsgerelateerde kwaliteit van leven van cliënt is een van de voornaamste uitkomstmaten. Daarom moet het onderzoek zowel (het subjectieve) welbevinden van de cliënt als de objectiveerbare medische effectiviteit betreffen

Daarnaast is belangrijk dat:

- De opbrengsten van de onderzoeken zo worden gepresenteerd dat deze zowel voor zorgverleners als beleid toegankelijk en toepasbaar zijn.
- De opbrengsten worden gedeeld via in elk geval de kennispleinen van Vilans.
- De onderzoekers naast het inhoudelijke resultaat ook transparant zijn op de gebruikte methoden van onderzoek en de effectiviteit daarvan, zodat ook op dat onderdeel kennis ontstaat.

De programmaopdracht heeft een budgettaire omvang van € 8.356.000 inclusief uitvoeringskosten en heeft een looptijd van 2023 – 2026. In deze periode worden de beschikbare middelen toegekend. De uitvoering en afronding van de gehonoreerde projecten loopt door tot en met 2029.

In dit programmavoorstel werken we uit hoe we de invulling van deze opdracht programmatisch vormgeven.

2. Context van het programma

Kwetsbare mensen met een langdurige zorg- en ondersteuningsvraag ontvangen zorg op grond van verschillende wetten en regelingen: de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), of de Jeugdwet.

Zoals aangegeven ligt de focus in dit programma op zorg die vanuit de Wlz wordt geleverd.

Wet langdurige zorg (Wlz)

De Wlz geeft recht op zorg aan verzekerden die blijvend zijn aangewezen op 24 uur per dag zorg in de nabijheid of permanent toezicht vanwege hun aandoening(en) of beperking(en). Het gaat bijvoorbeeld om ouderen met vergevorderde dementie, mensen met langdurige psychische kwetsbaarheid of mensen met een ernstige verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke beperking. Wlz-zorg wordt nog grotendeels verleend in een instelling, zoals een verpleeghuis of een instelling voor mensen met een handicap, maar steeds vaker wordt zorg ook in geclusterde woonvormen of thuis verleend. Deze trend wordt met het programma Wonen, ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) in de komende jaren versterkt doorgezet.

De praktijk van de langdurige zorg wordt gekenmerkt door een diversiteit aan doelgroepen, locaties waar de zorg wordt geleverd, opleidingsniveaus van professionals en verschillen in complexiteit bij zorg- en ondersteuningsvraag. Deze diversiteit draagt ertoe bij dat kennisontwikkeling, -uitwisseling en -implementatie in de langdurige zorg ingewikkeld is, terwijl de noodzaak om te werken aan de versterking van de kennisbasis in de langdurige zorg urgenter is dan ooit.

Het Integraal Zorgakkoord (IZA)

Dit heeft passende zorg als overkoepelend thema. Het richt zich onder meer op de thema's regionale samenwerking, inclusief herschikking van het zorglandschap en concentratie van de zorg, samenwerking met het sociaal domein, de huisartsenzorg en de GGZ en op waarde gedreven zorg voor de patiënt.

Passende Zorg en Verbeterde en verbrede toets op het basispakket binnen de wet langdurige Zorg (Wlz)

Passende zorg is de norm. In dat kader komen de vier principes van passende zorg aan de orde en de normen die uit die principes voortvloeien. De vier principes van passende zorg zijn:

- Passende zorg is waarde gedreven. Dat betekent dat zorg op de eerste plaats effectief is, met andere woorden voldoet aan de stand van de wetenschap en praktijk en daarmee meerwaarde heeft voor de patiënt, met daarnaast een doelmatige inzet van mensen, middelen en materialen.
- Passende zorg komt samen met en gezamenlijk rondom de patiënt of cliënt tot stand, ondersteund door informatie passend bij de vaardigheden van de patiënt of cliënt.
- Passende zorg is de Juiste Zorg op de Juiste Plek.
- Passende zorg gaat over gezondheid in plaats van over ziekte.

Net als voor de curatieve zorg is het voor de langdurige zorg belangrijk om te komen tot onderbouwing van de (kosten)effectiviteit van zorginterventies en obsoleete interventies te schrappen (de-implementatie). Hierdoor wordt bovendien de transparantie voor cliënten, toezichthouders en inkopers van de langdurige zorg versterkt en de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van het vakmanschap van de zorgverleners vergroot. Pakketbeheer in de Wlz kan hieraan bijdragen. Hoe door pakketbeheer in de langdurige zorg bij te dragen aan (meer) passende zorg wordt geschetst in de Kamerbrieven 'Hoofdlijnen Verbeteren en verbreden van de toets op het basispakket' van 2 december 2022¹ en Voortgang verbeteren en verbreden toets basispakket van 16 juni 2023².

Toekomstbestendige kennisinfrastructuur

Passende zorg en ondersteuning in de langdurige zorg voor patiënten, cliënten en naasten vraagt naast kennis over wat wel en niet werkt in de praktijk om de ruimte om kennis daarover te ontwikkelen, uit te wisselen en te benutten. Hierdoor kunnen professionals de zorg en ondersteuning bieden die aansluit bij de wensen en behoeften van patiënten, cliënten en naasten. Een

¹ Kamerstuk 29689, nr. 1174

² Kamerstuk 29689, nr. 1200

toekomstbestendige kennisinfrastructuur is een kennisinfrastructuur die aansluit bij de transformaties in de zorg.

Het Zorginstituut publiceerde in een rapport over passend onderzoek in de langdurige zorg³ dat in deze sector slechts beperkt gebruik wordt gemaakt van bewezen effectieve zorg. De verklaring hiervoor ligt in het ontbreken van een onderzoekstraditie en -cultuur en een ontoereikende kennis- en informatie-infrastructuur. Ook is kennisontwikkeling in de langdurige zorg ingewikkeld, omdat cliënten vaak meervoudige zorgvragen hebben die samengaan met welbevinden. Sinds 2016 wordt met gerichte financiering gewerkt aan het versterken van de kennisinfrastructuur. In 2022 heeft het Zorginstituut in opdracht van VWS een advies geschreven over een toekomstbestendige kennisinfrastructuur⁴, dat 5 richtingen benoemd om de infrastructuur te versterken:

- Stimuleer landelijke, regionale en lokale implementatie van kennis en betrek daarbij cliënten, hun naasten, en vrijwilligers;
- Versterk domein-overstijgende samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk;
- Versterk bestaande initiatieven gericht op verbetering van registratiesystemen, ontsluiting van zorgdata en de data-infrastructuur;
- Stimuleer passende langdurige zorg door te concentreren op zorg en ondersteuning die bijdraagt aan de kwaliteit van leven, werken en afscheid nemen;
- Regel nu een landelijke governance structureel goed in.

Voor de laatste aanbeveling is een ontwikkelopdracht belegd bij het Zorginstituut, Vilans, het Trimbos-instituut en ZonMw.

³ <https://www.zorginstituutnederland.nl/publicaties/rapport/2016/12/15/passend-onderzoek-effectiviteit-langdurige-zorg>

⁴ <https://www.zorginstituutnederland.nl/binaries/zin/documenten/adviezen/2022/06/23/advies-kennisinfrastructuur-langdurige-zorg/Advies+Kennisinfrastructuur+Langdurige+Zorg.pdf>

3 Missie en programmadoelstelling

Kwetsbare mensen met een langdurige zorg- en ondersteuningsvraag ontvangen zorg op grond van verschillende wetten en regelingen: de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), of de Jeugdwet.

In dit programma focussen we op zorg die vanuit de Wlz wordt geleverd.

De missie voor het programma luidt:

Het programma draagt bij aan meer kennis over de (kosten) effectiviteit van vanuit de Wet langdurige zorg verzekerde zorg door het uitvoeren van passend onderzoek met geschikte onderzoeksmethodieken. De ontwikkelde kennis leidt tot meer passende zorg in de praktijk en op termijn tot de mogelijkheid om op basis van het juiste onderzoek besluiten over het pakket van de Wlz te kunnen nemen.

Uit deze missie komen de volgende doelstellingen voor het programma voort:

1. Kennisvermeerdering over de (kosten)effectiviteit van interventies, methodieken, aanpakken en instrumenten die breed gebruikt worden in de zorg die vallen onder de Wlz.
2. Kennisvermeerdering over onderzoeksmethoden en uitkomstmaten die in deze sector bruikbaar zijn.
3. Bijdragen aan een toekomstbestendige kennisinfrastructuur langdurige zorg voor het doen van onderzoek en het breed toegankelijk maken van resultaten van onderzoek.

4 Programmalijnen

Om de doelen van het programma te behalen wordt samen met partijen uit beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk ingezet op drie programmalijnen:

De programmalijn **Kennisontwikkeling** (€ 6.000.000) vormt het zwaartepunt van het programma, Deze programmalijn is gericht op het subsidiëren van onderzoeksprojecten en geeft invulling aan de doelstelling rond het (door)ontwikkelen van kennis over de (kosten) effectiviteit van vanuit de Wet langdurige zorg verzekerde zorg. Ook het (door)ontwikkelen van geschikte onderzoeksmethodieken en relevante uitkomstmaten is onderdeel van deze programmalijn. Denk aan uitkomstmaten die iets zeggen over kwaliteit van leven en over positieve gezondheid, maar ook aan uitkomstmaten die het effect op de benodigde arbeidscapaciteit weergeven en iets zeggen over het effect op de duurzaamheid van de zorg. Op den duur moet deze kennis een bijdrage kunnen leveren aan de besluitvorming over het basispakket van de Wlz. De beschikbaarheid van deze onderzoeksmiddelen geeft een extra impuls aan de ontwikkeling van de onderzoekscultuur in de langdurige zorg en versterkt de investeringen die er via andere programma's reeds zijn en worden ingezet⁵.

De programmalijn **Kennisbenutting** (€ 630.000) is gericht op het vergroten van de toegankelijkheid en toepasbaarheid van kennis omtrent (kosten)effectiviteit in de Wlz voor en door zorgprofessionals en zorgorganisaties. Het gaat hierbij om het creëren van aandacht voor kennisbenutting en om het stimuleren en faciliteren van het bewerken van onderzoeksresultaten tot implementeerbare kennis(producten), Hiermee ondersteunen we de doorgeleiding van programmaresultaten naar de kennisplatforms in de langdurige zorg (Vilans en Trimbos Instituut) en naar andere vindplaatsen die relevant zijn voor de praktijk⁶.

De programmalijn **Leren en professionaliseren** (€ 300.000) is gericht op het investeren in de doorgeleiding naar en benutting van state-of-the-art kennis naar het mbo-, hbo- en wo; zowel in het

⁵ O.a. Academische Werkplaatsen, de kennisinfrastructuur voor specifieke doelgroepen programma's LZO en Gewoon Bijzonder

⁶ Hiermee wordt in dit programma invulling gegeven aan de ambities van VWS en van het Zorginstituut, Vilans, Trimbos Instituut en ZonMw ten aanzien van de versterking van de kennisinfrastructuur voor de langdurige zorg.

opleiden van nieuwe zorg- en ondersteuningsprofessionals als in het bij- en nascholen van professionals gedurende hun loopbaan.

Binnen deze programmalijnen wordt via subsidierondes en opdrachten financiering gegeven aan projecten die bijdragen aan de afzonderlijke programmalijn doelen en het algemene doel van het programma.

De programmalijnen hebben een sterke onderlinge verbinding. Ze worden zodanig geprogrammeerd dat de uitkomsten elkaar versterken en gezamenlijk op diverse dimensies van de bredere kennisinfrastructuur van de langdurige zorg en ondersteuning bouwstenen opleveren.

Bij de inzet van middelen uit programmalijnen 2 en 3 maken we een verbinding met het Kennisprogramma langdurige zorg en ondersteuning, waarin deze programmalijnen ook zijn opgenomen. Werkwijzen ten aanzien van de ontwikkeling en doorgeleiding van kennis worden overeenkomstig opgezet en uitgevoerd. Waar mogelijk en zinvol worden inhoudelijke resultaten uit beide programma's met elkaar verbonden en verwerkt in kennisproducten.

4.1 Programmalijn Kennisontwikkeling

Deze programmalijn is gericht op het financieren van (kosten)effectiviteitsonderzoek en op de (door)ontwikkeling van geschikte methodologie daarvoor voor de langdurige zorg. Het begrote deelbudget is € 6.000.000. Deze middelen worden uitgezet via twee open subsidieoproepen in 2023 en 2024 (honoreringen 2024 en 2025).

De onderzoekstradities in de medische zorg sluiten niet goed aan bij de vragen rond het vaststellen van effectiviteit van zorg bij kwetsbare subgroepen van patiënten met multimorbiditeit en een progressief ziektebeeld. Er is daarom in de langdurige zorg nog veel aandacht nodig voor (door)ontwikkelen van kansrijke onderzoeksmethoden die op korte tot middellange termijn passend bewijs kunnen leveren over de effectiviteit van deze zorg. Om te komen tot valide onderzoek is het belangrijk dat de keuze van het onderzoeksdesign past bij de vraagstelling.

Ook de verdere (door)ontwikkeling en het gebruik van valide en betrouwbare cliëntrelevante uitkomstmaten voor onderzoek in de langdurige zorg en ondersteuning is noodzakelijk. Deze uitkomstmaten dienen ook voor de praktijk begrijpelijk en relevant te zijn.

Omdat inhoudelijk onderzoek en passend onderzoeksdesign in de uitvoering hand in hand gaan zijn deze programmadoelen ondergebracht in dezelfde programmalijn. In de selectie en prioritering van de te honoreren projecten zal gezorgd worden voor een balans in projecten waarbij het primaat op de inhoudelijke resultaten, danwel op de ontwikkeling van methodologie ligt, zodat op beide doelen voldoende resultaten worden geboekt.

In lijn de met programmaopdracht is er een afgebakende scope voor de twee subsidierondes die in het programma worden opengesteld in 2023 en 2024⁷:

- Het onderzoek beantwoordt een kennisvraag over de (kosten)effectiviteit van **bestaande en breed gebruikte** methodieken, interventies, aanpakken of werkwijzen in de langdurige zorg en draagt daardoor bij aan kennisontwikkeling voor **het eerste principe van Passende zorg**: Passende zorg is waarde gedreven; aantoonbaar effectief bij doelmatige inzet van middelen, mensen en materialen. Het gaat om het in beeld brengen van zowel de zorg inhoudelijke effectiviteit als het welbevinden, de kwaliteit van leven, van de client.
 - De effectiviteit is gemeten met voor de patiënt relevante uitkomstmaten.
 - Inzet van mensen gaat over arbeidsmarkt en werkplezier.
 - Inzet van materialen gaat over impact op milieu, over duurzaamheid.
- De resultaten van het onderzoek moeten op termijn kunnen bijdragen aan een pakketbesluit voor de Wlz.

⁷ Honoreringen in 2024 en 2025.

- Het beantwoorden van de kennisvraag heeft een hoge maatschappelijke meerwaarde vanuit het perspectief van cliënten en patiënten, zoals hoge prioriteit vanuit cliënten en patiënten, hoge prevalentie en/of groot effect op de ervaren kwaliteit van leven.
- Het beantwoorden van de kennisvraag draagt bij aan de verbetering van de (brede benadering van) gezondheid/kwaliteit van leven en de verbetering van kwaliteit van zorg. Daarvoor moet de kennis bruikbaar zijn voor de praktijk.
- In het voorstel wordt bij voorkeur een kansrijke (nieuwe) onderzoeksmethodiek gebruikt.

Keuzes ten aanzien van te onderzoeken interventies sluiten aan bij kennisvragen die in het veld leven. Deze kennisvragen worden geïnventariseerd en beschikbaar gesteld door Vilans, zijn opgenomen in de kennisagenda van SANO of opgenomen in de kennisagenda die nog wordt ontwikkeld door de kenniscoalitie in de gehandicaptenzorg. De te onderzoeken interventie kan ook zijn opgenomen in de databank erkende interventies van Vilans met als beoordeling 'goed beschreven' of 'goed onderbouwd'.

Daarnaast is het mogelijk dat er vanuit het Zorginstituut onderwerpen worden geagendeerd of er onderwerpen winnen aan prioriteit op basis van actuele ontwikkelingen⁸,

Zoals gebruikelijk vraagt ZonMw in de subsidierondes aandacht voor open science, voor patiëntparticipatie, voor toegang tot data en voor diversiteit in het onderzoek.

Voor de beoordeling of de te onderzoeken zorg in projectvoorstellen verzekerde zorg is in het kader van de Wlz en of het onderzoek (naar verwachting) leidt tot resultaten die kunnen bijdragen aan een pakketbesluit voor de Wlz werkt ZonMw in dit programma samen met het Zorginstituut.

4.2 Programmalijn Kennisbenutting

Deze programmalijn is gericht op het vergroten van de toegankelijkheid en toepasbaarheid van kennis omtrent (kosten)effectiviteit in de Wlz voor en door zorgprofessionals en zorgorganisaties. Het begrote deelbudget is € 630.000. Dit budget wordt voornamelijk uitgezet via opdrachtverlening of gesloten subsidierondes, wellicht deels ook via een open subsidieronde.

Het gaat hierbij om het creëren van aandacht voor kennisbenutting vanaf de start van het programma en de projecten en om het stimuleren en faciliteren van het bewerken van onderzoeksresultaten tot implementeerbare kennis(producten). Hiermee ondersteunen we de doorgeleiding van programmaresultaten naar de kennisplatforms in de langdurige zorg (Vilans en Trimbos Instituut) en naar andere vindplaatsen die relevant zijn voor de praktijk⁹.

Investeren in het ontwikkelen van kennis levert vooral meerwaarde als deze kennis ook benut wordt in de praktijk. (Voorbereiding op) implementatie / kennisbenutting dient daarom bewuste aandacht te krijgen in alle stadia van de kenniscyclus. In dit programma streven wij ernaar implementatie te stimuleren door reeds in de subsidieoproepen in programmalijn 1 voorwaarden te benoemen, zoals het vroegtijdig betrekken van eindgebruikers, het beschrijven van op te leveren bruikbare kennisproducten en het beschrijven van verspreidingsstrategieën.

Aanvullend daarop wordt de kennisbenutting in deze programmalijn actief gestimuleerd en gefaciliteerd met aanvullende projecten om de kennisbenutting te bevorderen. Het kan bijvoorbeeld gaan om het uitvoeren van kennissynthesen, om opdrachten voor de vertaling van onderzoeksresultaten naar informatieproducten die geschikt zijn om op te nemen in databanken of om het toetsen van begrijpelijkheid en bruikbaarheid van kennisproducten voor de praktijk.

Ook is het binnen deze programmalijn mogelijk om te investeren in de versterking van de implementatie-expertise in de praktijk. Vanuit ZonMw is in de afgelopen jaren vanuit een aantal programma's ingezet op het opleiden van zorgprofessionals tot implementatiefellows. Implementatiefellows zijn zorgprofessionals met meer dan gemiddelde interesse in wisselwerking

⁸ Denk hierbij bijvoorbeeld aan incidenten of aan signaleringen van de NZa en/of IGJ,

⁹ Hiermee wordt in dit programma invulling gegeven aan de ambities van VWS en van het Zorginstituut, Vilans, Trimbos Instituut en ZonMw ten aanzien van de versterking van de kennisinfrastructuur voor de langdurige zorg.

tussen onderzoek en praktijk, die worden opgeleid om de verbinding te leggen tussen kennisontwikkeling en implementatie.

Bij de inzet van middelen in de programmalijn maken we een verbinding met het Kennisprogramma langdurige zorg en ondersteuning, waarin deze programmalijnen ook zijn opgenomen. Definitieve keuzes en prioriteiten worden nader uitgewerkt in overleg met de programmacommissie.

4.3 Programmalijn Leren en professionaliseren

In deze programmalijn is ruimte om kennis over Passende Zorg binnen de Wet langdurige zorg bruikbaar te maken voor het onderwijs op mbo-, hbo- en wo-niveau. Het begrote deelbudget is € 300.000. Dit budget wordt uitgezet via opdrachtverlening of gesloten subsidierondes.

Goede en continue zorg en ondersteuning staat of valt met het opleiden en behouden van zorgprofessionals op mbo-, hbo- en wo-niveau. Doorvertaling van onderzoek, innovaties en bewezen effectieve initiatieven naar de praktijk, opleiding en nascholing van zorgprofessionals is nog niet vanzelfsprekend.

In de programmalijn Leren en professionaliseren krijgt onderwijs een nadrukkelijke rol en zal er expliciet aandacht zijn voor het effectief vertalen en bruikbaar maken van kennis over effectieve langdurige zorg voor de scholing van professionals in het reguliere (beroeps)onderwijs, maar ook voor bij- en nascholing voor professionals die al aan het werk zijn. Het doel van het beschikbaar maken van kennis is om het handelingsperspectief van zorg- en ondersteuningsprofessionals te verbreden en te faciliteren dat zij zich veel meer gaan richten op bewezen effectieve interventies.

Samen en van elkaar leren gebeurt onder andere door kennis en ervaringen te delen in leernetwerken: samenwerkingsverbanden waarin zorgprofessionals, docenten en studenten van en met elkaar leren. Hierin staat verdere professionalisering van de deelnemers voorop die plaatsvindt door de zorgpraktijk en de beroepsopleiding beter op elkaar af te stemmen. Het gebruik van kennis moet aansluiten op de behoeften en leervoorkeuren van de zorgprofessional. Zowel inhoudelijk als voor wat betreft de leervorm.

Bij de inzet van middelen in de programmalijn maken we een verbinding met het Kennisprogramma langdurige zorg en ondersteuning, waarin deze programmalijnen ook zijn opgenomen. In de nadere uitwerking van de programmalijn wordt gebruikgemaakt van de inzichten en methoden die zijn ontwikkeld in het kader van de ZonMw-brede aandacht voor het thema onderwijs. Definitieve keuzes en prioriteiten worden nader uitgewerkt in overleg met de programmacommissie.

5. Samenwerking

5.1 Samenhang met andere ZonMw-programma's

Passende Zorg binnen de Wet langdurige zorg is niet het enige ZonMw-programma dat gericht is op de langdurige zorg of op Passende Zorg. Ook de volgende kennisprogramma's zijn georiënteerd op deze onderwerpen:

- Kennisprogramma Academische Werkplaatsen Ouderenzorg (KAWO)
- Gewoon Bijzonder II en Gewoon Bijzonder III
- Kenniscentra Specifieke Doelgroepen
- Expertisefunctie Zintuiglijk Gehandicapten
- Academische Werkplaatsen Verstandelijke Beperkingen
- Kennisprogramma Langdurige zorg en ondersteuning (LZO)
- Doelmatigheidsonderzoek
- Goed gebruik hulpmiddelenzorg
- Passende Zorg (i.o.)

Vanuit het programma Passende Zorg binnen de Wet langdurige zorg wordt inhoudelijke samenhang en samenwerking met deze programma's gezocht.

Daarnaast werkt ZonMw in de komende jaren uit hoe er vanuit meerdere ZonMw-programma's kan worden samengewerkt om de zorg en ondersteuning voor kwetsbare doelgroepen te verbeteren. Mensen met een langdurige zorg- en ondersteuningsvraag, ontvangen deze zorg en ondersteuning veelal niet alleen uit de Wlz . Voor het bereiken van een optimale bijdrage aan de kwaliteit van leven van deze mensen zijn daarom ook andere ZonMw-programma's relevant. Het gaat onder andere om de volgende programma's met een oriëntatie op de Wmo, de Zvw en/of domeinoverstijgende zorgtransformatie:

- Reablement
- Aanbod dagactiviteiten voor mensen met dementie
- Beter Thuis
- Memorabel
- OpGGZ
- Kwaliteits- en onderzoeksprogramma's voor de wijkverpleging, paramedie, huisartsen en specialisten ouderengeneeskunde
- Palliantie
- Ondersteuning regionale samenwerking (vervolg op JZOJP)
- Stimuleringsprogramma Digitale Transformatie Verpleegzorg (SDTV)

En de internationale programma's:

- Active and Assisted Living (AAL)
- More Years Better Lives (MYBL)
- Transforming Health and Care Systems (THCS)

5.2 Samenwerking met het programma HTA methodologie

Op het gebied van het stimuleren van de ontwikkeling van onderzoeksmethodologie zal vanuit het programma worden samengewerkt met het ZonMw-programma voor HealthTechnology Assessment (HTA) methodologie.

We betrekken de daar aangesloten HTA-methodologen om samen met onderzoekers uit de langdurige zorg passende methodieken en uitkomstmaten inzichtelijk te maken en verder te ontwikkelen. ZonMw faciliteert deze samenwerking in het programma.

5.3 Samenwerking buiten ZonMw

5.3.1 Afstemming ZonMw - Vilans - Trimbos Instituut - Zorginstituut in het kader van de kennisinfrastructuur

In samenwerking met Vilans, het Trimbos Instituut en het Zorginstituut werkt ZonMw in opdracht van VWS de governance van de kennisinfrastructuur in de langdurige zorg uit. Dit is een separate opdracht waaraan parallel gewerkt werd tijdens de ontwikkeling van dit programma. Het programma Passende Zorg binnen de Wlz levert met name inhoudelijke kennis. In de uitvoering van het programma wordt vooruitgelopen op nader te maken afspraken die relevant zijn voor het functioneren van de kennisinfrastructuur. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om gerichte samenwerking met het Zorginstituut, Vilans en het Trimbos Instituut en om de aandacht voor (het voorbereiden op) implementeerbaarheid van onderzoeksresultaten.

5.3.2 Vilans

Met Vilans werken we samen om de belangrijkste kennisvragen boven tafel te krijgen. Daarmee bedoelen we de vragen die voor de praktijk van de zorg van het grootste belang zijn. Vilans heeft hiertoe ook een opdracht van VWS.

Samenwerking met Vilans is verder van belang voor de programmalijnen 2 (kennisbenutting) en 3 (leren en professionaliseren). Resultaten van het programma moeten in ieder geval op een passende manier gedeeld worden op de kennispleinen van Vilans.

5.3.3 Zorginstituut

De samenwerking met het Zorginstituut is van belang om af te stemmen hoe het onderzoek het beste kan bijdragen aan de verbeterde en verbrede toets op het basispakket binnen de wet langdurige Zorg (Wlz). En we kijken hoe het programma past bij de activiteiten die het Zorginstituut ontwikkelt in het kader van Passende Zorg.

5.3.4 Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

De NZa is ook een belangrijke speler binnen de zorg én binnen de initiatieven rondom Passende Zorg, om te komen tot een passende bekostiging. Ook met hen wordt de samenwerking opgezocht.

5.3.5 Branche- en beroepsorganisaties

De kennis die in dit programma wordt ontwikkeld is van belang voor de praktijk. Om het daar te laten landen hebben we ook de samenwerking met koepelorganisaties als Actiz en Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en met verschillende beroepsverenigingen nodig. Ook met hen zoeken we passende afstemming en samenwerking op.

5.3.6 Academische werkplaatsen

De Academische Werkplaatsen ouderenzorg en Academische Werkplaatsen Verstandelijke Beperkingen hebben een bestaande onderzoeksinfrastructuur die we waar mogelijk zullen inzetten voor de onderzoeksprogrammering. Aandachtspunt daarbij is de gewenste betrokkenheid van hbo's en hun lectoraten en mbo's en hun practoraten. Veel van het onderzoek naar Passende Zorg in de Wlz gaat over de zorg die verleend wordt door hbo- en mbo professionals, zij dienen actief te participeren in het onderzoek.

Enkele academische werkplaatsen hebben al structurele samenwerking met lectoraten en mbo-organisaties/ practoraten en de anderen werken in projecten samen met deze partijen. Niet alle relevante lectoraten zijn echter betrokken en ook niet alle practoraten.

De door de academische werkplaatsen ontwikkelde of nog te ontwikkelen kennisagenda's worden in de programmering van de rondes gebruikt.

6. Communicatie en implementatie

In het programma Passende Zorg binnen de Wlz zet ZonMw zich in om kennisbehoefte in het veld te signaleren, halen we de kennis op én stimuleren we het benutten van kennis middels communicatie- en implementatieactiviteiten.

Impact realiseren in de langdurige zorg en ondersteuning voor cliënten, naasten, professionals en de maatschappij doen we samen met alle betrokkenen van de kennisinfrastructuur. Daarin kunnen communicatie en implementatie als verbindende factor dienen, om stakeholders te kunnen betrekken vanaf de start van het programma, tot aan het opleveren van de verworven resultaten en de borging van het werken met resultaten na afloop van een programma.

Hieronder staan de algemene communicatie- en implementatieactiviteiten beschreven. De exacte inzet van communicatie en implementatie wordt na de definitieve opdrachtverstrekking verder uitgewerkt in een communicatie- en implementatieplan (CIP).. Hierin wordt extra aandacht besteed aan de samenwerking met relevante stakeholders.

6.1 Communicatie

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

- aankondiging en voortgang van het programma;
- aankondigen en verspreiden subsidieoproepen onder relevante doelgroepen;
- openbaar maken welke projecten gehonoreerd zijn;
- voortgang en eindresultaten per ronde;
- hoe de resultaten bijdragen aan de kennisinfrastructuur in de langdurige zorg

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

- Analyse en bundeling van 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 - via relevante kennispleinen en andere communicatiekanalen
- 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.

Om kennisverspreiding en kennisbenutting te stimuleren met inzet van communicatiemiddelen, heeft ZonMw verschillende middelen tot haar beschikking. Hierbij kan gedacht worden aan het (mede-)organiseren van congressen, werkbezoeken, en informatie- en projectleidersbijeenkomsten. Ook digitale publicaties behoren tot een mogelijkheid, waarbij gebruik gemaakt kan worden van ZonMw-kanalen zoals; nieuwsbrieven, relatiemagazine, sociale media en de website. Daarnaast benut ZonMw waar mogelijk de eigen communicatiekanalen van relevante doelgroepen.

6.2 Implementatie

Binnen dit programma is kennistoepassing een belangrijke doelstelling, zoals te lezen in de doelstellingen van de programmalijnen 2 en 3. Binnen ZonMw wordt kennistoepassing vormgegeven onder de noemer 'impact versterken'.¹⁰ Dit beleid kent verschillende aspecten, die hieronder kort toegelicht worden. Bij de uitvoering van alle programmalijnen staat dit beleid centraal.

Op projectniveau worden er vanaf de aanvraagfase tot aan de afronding met een eindverslag impactvragen gesteld door ZonMw aan de aanvragers/projectleiders over belangrijke impact-

¹⁰ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/kennistoepassing>

indicatoren. Namelijk; stakeholderparticipatie, cofinanciering, bruikbare (kennis)producten en verspreidings- en implementatie activiteiten. Deze zogenoemde 'productieve interacties' vergroten de kans op impact. In de aanvraag wordt beschreven op welke manier de aanvrager de productieve interacties opneemt. Hierbij wordt duidelijk vermeld wat de aanvragers willen bereiken, wat de impactdoelen zijn en met welke stakeholders wordt samenwerkt. Daarnaast dienen in projecten gerichte verspreidings- en implementatieactiviteiten te worden ondernomen. De implementatieactiviteiten worden door ZonMw systematisch gemonitord, in zowel de voortgangs- als eindverslagen.

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.

Inzet op kennistoepassing eindigt niet nadat de opgehaalde inzichten verspreid zijn. Het is een doorlopende kenniscyclus, waarin onderzoek en praktijk in verbinding staan. Programmalijnen 2 (kennisbenutting) en 3 (leren en professionaliseren) vragen dan ook om een intensievere betrokkenheid van communicatie en implementatie, van waaruit ook strategisch meegedacht en gestuurd kan worden, met als doel mensen te verbinden en de uitwisselingen van (domeinoverstijgende) kennis stimuleren en kennisbenutting te borgen in de praktijk.

ZonMw geeft ook zelf vorm aan 'productieve interacties' in de samenwerking met andere overheidspartijen en kennisorganisaties zoals Vilans en het Trimbos Instituut.

7. Management en organisatie

7.1 Opdrachtgever

De opdrachtgever van het programma Passende Zorg in de Wlz is het ministerie van VWS. Op 6 juni 2023 heeft het ministerie van VWS ZonMw opdracht gegeven voor het ontwikkelen van een programmavoorstel.

7.2 Opdrachtnemer

7.2.1 ZonMw-bestuur

Het ZonMw-bestuur draagt de bestuurlijke en bestuursrechtelijke eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering en coördinatie van het programma.

7.2.2 Programmabureau

Het ZonMw-programmabureau is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van programma's. De dagelijkse uitvoering van het programma Passende zorg binnen de Wlz wordt ondergebracht in het ZonMw-cluster Ouderen.

7.2.3 Programmacommissie

Een programmacommissie wordt ingesteld door het bestuur van ZonMw en bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter en leden). Commissieleden worden op persoonlijke titel benoemd Zij dienen zich te houden aan de code 'Omgaan met persoonlijke belangen'. Bij de samenstelling van de commissie wordt gelet op een evenwichtige vertegenwoordiging van relevante inhoudelijke expertises vanuit de volle breedte van de langdurige zorg en ondersteuning, maar ook ten aanzien van verschillende fasen en aspecten van de transformatie in de langdurende zorg. Indien nodig vanwege specifieke doelen of thema's in een subsidieronde, kan ZonMw tijdelijk aanvullende expertise toevoegen aan de commissie. Denk bijvoorbeeld aan (uitbreiding) van specifieke expertise op doelgroepen in de Wlz of aan expertise met betrekking tot (digitale) technologie, veranderkundige expertise of expertise ten aanzien van scholing en onderzoeksmethodologie.

De commissie heeft in opdracht en onder eindverantwoordelijkheid van het ZonMw-bestuur tot taak:

- a. het opstellen van een programmavoorstel;
- b. het na vaststelling en openstelling van een programma zorgdragen voor beoordelingen, prioritering en ter honorering of afwijzing voorleggen aan de directeur van aanvragen passend binnen het programma en het budget;
- c. het opstellen van een communicatie- en implementatieplan voor het programma;
- d. het monitoren en begeleiden van de projecten binnen het programma;
- e. het rapporteren over de verrichte werkzaamheden aan het bestuur door tussenkomst van de directeur;
- f. de zelfevaluatie van het programma

Commissievergaderingen (kunnen) worden bijgewoond door een waarnemer vanuit het ministerie van VWS.

Voor het programma Passende zorg binnen de Wlz is het van belang dat het programma resultaten oplevert die relevant zijn voor de opdrachten van het Zorginstituut op het gebied van pakketbeheer. De wijze waarop het Zorginstituut en de programmacommissie kunnen samenwerken wordt nog nader uitgewerkt.

7.3 Uitvoering en financieringsinstrumenten

In het programma gebruiken we subsidie instrumenten die aansluiten bij de algemene werkwijze van ZonMw: programmeren en financieren; stimuleren van (maatschappelijke) impact en signaleren van kennisbehoeften. Het programma kent verschillende subsidie-instrumenten waaronder open subsidierondes in programmalijn 1 (mogelijk ook in programmalijn 2) en gesloten subsidierondes en opdrachtverlening in programmalijnen 2 en 3:

7.4 Voortgangsbewaking en evaluatie

7.4.1 Voortgangsbewaking projecten

Alle lopende en afgeronde projecten worden beoordeeld 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 projectbezoeken om ter plaatse een indruk van de voortgang te krijgen, worden, indien wenselijk, ook ingezet. Op deze wijze volgt de programmacommissie of het project, uitgaande van het oorspronkelijke projectvoorstel, op schema ligt en of het onderzoek eventueel moet worden aangepast of bijgestuurd. Daarbij besteedt de commissie specifiek aandacht aan de haalbaarheid en het geplande tijdschema.

7.4.2 Voortgang van het programma

Het ministerie van VWS blijft op de hoogte van de voortgang conform de werkafspraken tussen VWS en ZonMw. Dit betreft de volgende rapportages:

- Jaarverslag: het jaarverslag geeft een overzicht van de uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten van het programma. De rapportage van de resultaten richt zich op de resultaten en opbrengsten van het programma.
- Jaarplan: het jaarplan beschrijft op hoofdlijnen de activiteiten en ontwikkelingen voor het opvolgende jaar. Dit jaarplan wordt (in compacte vorm) opgenomen in het ZonMw-brede jaarplan.
- Jaarrekening: een overzicht van de besteding aan programmamiddelen in het voorafgaande jaar wordt opgenomen bij het jaarverslag.
- Voortgangsrapportage: Deze rapportage vindt één keer per jaar plaats waarin de bereikte doelen en eventuele knelpunten of afwijkingen ten opzichte van het jaarplan worden benoemd. ZonMw informeert de opdrachtgever schriftelijk via het voortgangs- en jaarverslag.

7.4.3 Evaluatie

Nadat de twee rondes in programmaliijn 1 zijn uitgevoerd vindt een lichte tussenevaluatie plaats. De ervaringen die gaandeweg het programma worden opgedaan, worden benut voor de verdere concretisering van het programma en bij de uitwerking van verdere Passende Zorg programmering.

8 Financiën en Planning

8.1 Totaalbudget

Het ministerie van VWS heeft in de opdrachtbrief (6 juni 2023) aangegeven dat een budget van € 8.356.000,- beschikbaar wordt gesteld voor de uitvoering van het programma Passende Zorg binnen de Wlz (periode 2023 t/m 2026). Het programma start in 2023.

8.2 Begroting

Onderstaande tabel geeft een overzicht (in €) weer van de verplichtingen, de liquiditeitsprognose en de bevoorschotting vanuit het ministerie van VWS voor de uitvoering van het programma Passende Zorg in de Wlz.

De begroting is gebaseerd op twee subsidierondes in programmalijn 1 met honorering van vierjarige onderzoeksprojecten in 2024 en 2025 en honorering van tweejarige projecten in de programmalijnen 2 en 3.

In de periode 2023-2026 worden de beschikbare middelen toegekend. De uitvoering en afronding van de gehonoreerde projecten loopt door tot en met 2029. Vanwege het waarschijnlijk structurele karakter PZ Wlz is er niet, zoals gebruikelijk in losstaande programma's, personeel door begroot na de formele looptijd van het programma om alles af te wikkelen. Dat wordt te zijner tijd meegenomen in de volgende opdracht of bij het uitblijven van een verlenging via een aanvullende afspraak verrekend.

Programmatekst Passende Zorg binnen de Wet Langdurige Zorg

1.Verplichtingen	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totaal
<u>Programma</u>								
Programmalijn 1	-	3.000.000	3.000.000		-	-	-	6.000.000
Programmalijn 2	-	150.000	240.000	240.000	-	-	-	630.000
Programmalijn 3	-	100.000	100.000	100.000	-	-	-	300.000
CIP	-	70.000	70.000	69.918	-	-	-	209.918
<u>Algemene kosten</u>								
Commissiekosten	7.500	15.000	15.000	15.000	-	-	-	52.500
Algemene kosten	5.000	10.000	10.000	10.000	-	-	-	35.000
Programmakosten ZonMw	117.543	326.104	337.266	347.669	-	-	-	1.128.582
Totale Verplichtingen	130.043	3.671.104	3.772.266	782.587	-	-	-	8.356.000
2.Liquiditeitsoverzicht	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totaal
<u>Programma</u>								
Programmalijn 1	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	600.000	600.000	6.000.000
Programmalijn 2	-	75.000	300.000	240.000	15.000	-	-	630.000
Programmalijn 3	-	100.000	100.000	100.000	-	-	-	300.000
CIP	-	70.000	70.000	69.918	-	-	-	209.918
<u>Algemene kosten</u>								
Commissiekosten	7.500	15.000	15.000	15.000	-	-	-	52.500
Algemene kosten	5.000	10.000	10.000	10.000	-	-	-	35.000
Programmakosten ZonMw	117.543	326.104	337.266	347.669	-	-	-	1.128.582
Totale Uitgaven	130.043	1.796.104	2.032.266	1.982.587	1.215.000	600.000	600.000	8.356.000
3. Bevoorschotting Opdrachtgever	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totaal
<i>Beschikbaar volgens opdrachtbrief</i>	<i>258.000</i>	<i>2.500.000</i>	<i>2.790.000</i>	<i>2.808.000</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>8.356.000</i>
Gewenste bevoorschotting door opdrachtgever	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquiditeitsprognose ZonMw	130.043	1.796.104	2.032.266	1.982.587	1.215.000	600.000	600.000	8.356.000
Verschil	130.043	1.796.104	2.032.266	1.982.587	1.215.000	600.000	600.000	8.356.000

Bijlage

Opdrachtbrief