



Impactanalyse

Innovatiefonds
Zorgverzekeraars

Het NIVEL onderzoekt de gezondheidszorg. Dat onderzoek kijkt mee met de mensen die zorg krijgen en de mensen die de gezondheidszorg vormgeven en leveren: patiënten, de overheid, zorgverleners en verzekeraars, zorgorganisaties en toezichthouders. Zij bepalen de kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg.

NIVEL-onderzoek heeft maatschappelijke en wetenschappelijke impact. Dat is de dubbele missie van het NIVEL. Wetenschap en praktijk versterken elkaar. Het onderzoeksproces van het NIVEL is ISO 9001 gecertificeerd. Elk NIVEL-onderzoek leidt tot een openbare publicatie. Dat is vastgelegd in de statuten. Het NIVEL zoekt voortdurend naar interactie met de mensen die de resultaten van zijn onderzoek kunnen gebruiken.

In 2013 had het NIVEL een omzet van €16,1 mln, waarvan €5,1 mln uit de activiteitenbegroting van het ministerie van VWS. Bij het NIVEL werken bijna tweehonderd mensen, van wie ruim honderd onderzoekers.

Auteurs:

L.M. Verweij
L. van de Steeg
R.D. Friele
C. Wagner



ISBN 978-94-6122-000-0

<http://www.nivel.nl>

nivel@nivel.nl

Telefoon 030 2 729 700

Fax 030 2 729 729

© Oktober 2014 NIVEL, Postbus 1568, 3500 BN UTRECHT

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het NIVEL te Utrecht. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning in artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoud

Management samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Werkwijze Innovatiefonds	5
1.3 Doel	6
1.4 Vraagstelling	6
1.5 Kanttekeningen	6
1.6 Leeswijzer	6
2. Methode	7
2.1 Wat is impact?	7
2.2 Kenmerken projecten	8
2.3 Dataverzameling en analyse	9
3. Resultaten	10
3.1 Kenmerken projecten	10
3.2 Impact op basis van de gedocumenteerde resultaten	12
3.3 Impact op basis van de ervaringen van project vertegenwoordigers	15
3.4 Ervaringen van project vertegenwoordigers met het Innovatiefonds	18
4. Conclusies	20
Bijlage 1. Leidraad gedocumenteerde projecten	22
Bijlage 2. Leidraad semigestructureerde interviews	23
Bijlage 3. Financiële bijdrage naar type projecten, omvang en impact	24
Bijlage 4. Impact van de geïnterviewde projecten	25

Management samenvatting

Het doel van deze studie is om de impact in kaart te brengen van projecten die tussen 2007-2013 financiële steun hebben ontvangen van het Innovatiefonds Zorgverzekeraars. In totaal zijn 269 projecten geëvalueerd ten aanzien van het doelbereik, de resultaten en de maatschappelijke doorwerking, op basis van gedocumenteerde resultaten uit de archieven van het Innovatiefonds. Daarnaast zijn telefonische interviews gehouden met een selectie van 40 project vertegenwoordigers om in kaart te brengen welke impact na het aflopen van de financieringsperiode is gegenereerd. Op basis van deze informatie kan het bestuur van het Innovatiefonds beleidskeuzes maken voor de toekomstige invulling van het fonds.

Op basis van de gedocumenteerde resultaten behaalde 92% van de afgeronde projecten de gestelde doelen. Slechts bij 7 projecten werden de doelen niet behaald. Bij 88% van de afgeronde projecten werd ook daadwerkelijk de beoogde doelgroep bereikt. 108 projecten resulteerden in middelgrote impact, hierbij ging het voornamelijk om maatschappelijke projecten, implementatie projecten en projecten met kleine financiële bijdragen. 48 projecten genereerden daarnaast een grote of zeer grote impact. Dit betroffen vooral de implementatie en kennis en ontwikkelingsprojecten. Het gaat hier om de impact zoals bekend ten tijde van afronding van het project c.q. ten tijde van het interview. Dit kan dus een onderschatting zijn van de werkelijke impact, omdat projecten vaak doorlopen na afronding bij het Innovatiefonds, maar ook omdat impact soms pas op termijn gerealiseerd wordt. De maatschappelijk projecten omvatten slechts een klein deel van het gehele besteedde budget van het Innovatiefonds. Aan de implementatie projecten was in totaal meer dan drie keer zoveel geld toegekend. Verreweg het grootste deel van het budget werd toegekend aan kennis en ontwikkelprojecten.

Op basis van de verdiepende interviews bereikten een aantal projecten een vliegwiel naar verbeteringen in de zorg, door bijvoorbeeld structurele financiering te realiseren voor (nieuwe vormen van) zorgverlening. Impact werd ook bereikt door het verspreiden van kennis onder zorgprofessionals, het structureel verbeteren van de toegang tot zorg voor een bepaalde doelgroep, het opzetten van regionale netwerken of opname van nieuwe werkwijzen in standaarden of richtlijnen en in opleidingen. Naast de meer tastbare impact hebben projecten ook op een andere wijze impact, zoals het bespreekbaar maken van taboe onderwerpen, goede samenwerkingsrelaties, tevreden patiënten of een expertisepunt vormen voor het veld.

Risico's voor het uitlopen van projecten liggen vooral in contextfactoren, in onverwachte gebeurtenissen zoals het wegvallen van de projectleider, een reorganisatie, fusie of faillissement, maar ook problemen voor aanvang van het project (het rondkomen van cofinanciering of samenwerkingsverbanden) en tijdens het project (inclusie). Projectvertegenwoordigers noemden als succesfactoren een nauwe samenwerking met de doelgroep, een enthousiast team, passie, goodwill, lobbywerk, de wind mee hebben en steun van het management en stakeholders.

Het overgrote deel van de projecten van het Innovatiefonds bereikt zijn doel en doelgroep en meer dan de helft van de projecten genereert middelgrote tot zeer grote impact. De projecten met grote impact zijn vooral de projecten die middelgrote of grote financiële bijdragen ontvingen. Hoewel bij deze projecten de grootste risico's voor vertraging liggen, bereiken deze projecten ook de grootste impact.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 1999 biedt het Innovatiefonds Zorgverzekeraars aanvragers de mogelijkheid financiering te vinden voor projecten in de gezondheidszorg die landelijk grote maatschappelijke en individuele gevolgen kunnen hebben voor patiënten. Het fonds doet dit door binnen jaarlijks gekozen thema's projecten te steunen die een vliegwiel vormen naar verbeteringen. De patiënt of klant staat daarbij centraal en de praktijk is het uitgangspunt.

In 2006 heeft het Innovatiefonds vastgesteld dat de bestedingen van het Innovatiefonds een te breed en daardoor te versnipperd terrein bestrijken. Sindsdien geeft het Innovatiefonds duidelijker aan op welke thema's organisaties aanvragen kunnen indienen. Daarbij ligt de focus op grote projecten die brede impact kunnen genereren. Door deze nieuwe focus is een duidelijke scheiding waar te nemen in de projecten die voor en na 2006 zijn gehonoreerd. Er blijft echter ook ruimte voor andere innovatieve projecten, kleinschalige projecten die naar het oordeel van het bestuur tussen wal en schip dreigen te vallen en in beperkte mate projecten in het buitenland. Daarnaast biedt het fonds ruimte voor projecten die bijdragen aan een positief imago van zorgverzekeraars.

In de periode 2007-2013 werden 1591 projectaanvragen ingediend bij het Innovatiefonds. Daarvan zijn 326 (20%) projecten toegekend. Met uitzondering van de jaarverslagen en een aantal gebundelde rapportages is er tot op heden geen analyse gemaakt van de impact van deze projecten. De komende vier jaar blijft het Innovatiefonds actief. Voor deze periode, en eventueel de jaren daarna, is het van belang de impact van de projecten van het Innovatiefonds in kaart te brengen.

1.2 Werkwijze Innovatiefonds

Elk jaar wordt 5 miljoen euro beschikbaar gesteld voor het Innovatiefonds door zeven zorgverzekeraars uit de reserves van de vroegere vrijwillige ziekenfondsverzekering¹. Een aanvraag komt in aanmerking voor behandeling in het bestuur en mogelijk voor een financiële bijdrage wanneer het aan een aantal criteria voldoet:

- Het project heeft een duidelijke doelstelling tot zorgvernieuwing en richt zich op bevordering van kwaliteit en doelmatigheid van de zorg of zorgverzekering.
- Het project is praktijkgericht: patiënten zijn direct betrokken en hebben er ook meteen iets aan.
- Het project heeft een landelijke insteek.
- Het project vervult een voorbeeldfunctie en heeft een meetbaar eindresultaat.
- Het project heeft een tijdelijk karakter van in principe maximaal drie jaar.

Na afloop dient een project in principe zonder steun van het Innovatiefonds of andere externe financiers te kunnen worden voortgezet.

Projecten komen niet in aanmerking voor een financiële bijdrage wanneer die al gestart zijn of met onderwerpen waarop zorgverzekeraars zelf met elkaar concurreren. Ook wetenschappelijke onderzoeksprojecten komen in principe niet in aanmerking, behalve als binnen een wetenschappelijk onderzoeksproject bijvoorbeeld een nieuwe interventie wordt

¹ 1) Stichting Achmea Gezondheidszorg /Agis Zorgverzekeringen N.V. /OWM ANOZ Zorgverzekeringen U.A.; 2) CZ Fonds; 3) Stichting Menzis/Azivo RVVZ; 4) Stichting Kwaliteitszorg Salland; 5)VGZ Zorgverzekeraar NV/Trias Zorgverzekeraar NV/Stichting Gezondheidszorg Univé; 6) Stichting De Friesland Ziektekostenverzekering en OWM Ziektekostenverzekering De Friesland U.A.; 7) OWM Zorg en Zekerheid U.A.

geëvalueerd of toegepast waarvan patiënten direct baat kunnen hebben. Dan kunnen de patiëntgebonden kosten van deze implementatie wel in aanmerking komen voor een financiële bijdrage, voor zover deze niet binnen de regulier gefinancierde kaders vallen.

Aanvragers kunnen met een voor gestructureerd aanvraagformulier een verzoek tot financiering indienen. De beoordeling van projectaanvragen tot €50.000 vindt plaats via een verkorte procedure (directeur tot €10.000; voorzitter en directeur boven €10.000). Het bestuur beoordeelt projectaanvragen boven €50.000. De keuzes worden gemaakt op basis van kwaliteit, haalbaarheid, maatschappelijke relevantie en gestelde prioriteiten. Bij een positief besluit ontvangt de aanvrager de voorwaarden voor financiering per brief, inclusief motivering voor het toegekende bedrag en de termijn waarop gestart dient te worden.

1.3 Doel

Dit onderzoek brengt de impact in kaart van de projecten die tussen 2007-2013 financiële steun hebben ontvangen van het Innovatiefonds. Deze informatie kan als basis dienen voor bestuurlijke beleidsbepalingen ten aanzien van de toekomstige invulling van het Innovatiefonds.

1.4 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Wat is de impact van de projecten die tussen 2007-2013 financiële steun hebben ontvangen van het Innovatiefonds?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is gekeken naar de volgende subvragen:

1. Is het **doel** en de **doelgroep** bereikt?
2. Welke **resultaten** hebben de verschillende typen projecten opgeleverd en wat is de mate van **maatschappelijke doorwerking**?
3. Wat is de **visie** van projectvertegenwoordigers op het verloop van het project en de behaalde impact? Wat zijn de ervaringen met het Innovatiefonds?

1.5 Kanttekeningen

Buiten de impactanalyse valt de vraag naar het bestaansrecht van het Innovatiefonds, c.q. wat is de meerwaarde van het Innovatiefonds ten opzichte van andere fondsen en welke alternatieve bestedingsmogelijkheden heeft het fonds? Tevens is het van belang om te melden dat een aantal van de gehonoreerde projecten (mede) door het NIVEL zijn uitgevoerd. De impactanalyse is daarom verricht door onderzoekers die niet bij de eerder gefinancierde projecten zijn betrokken.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 licht de methode van het onderzoek toe. Dit hoofdstuk beschrijft op welke wijze vorm is gegeven aan het zichtbaar maken van de impact en op welke wijze de projecten zijn verzameld en verwerkt. In hoofdstuk 3 zijn resultaten van het onderzoek beschreven. Paragraaf 3.1 beschrijft de kenmerken van de aanvragen en de looptijd van de projecten. Achtereenvolgens beschrijven paragraaf 3.2 en 3.3 de impact van de gehonoreerde projecten op basis van de gedocumenteerde resultaten uit de archieven van het Innovatiefonds en op basis van interviews met projectvertegenwoordigers over hun project. Paragraaf 3.4 beschrijft de ervaringen van de projectvertegenwoordigers met het Innovatiefonds. Hoofdstuk 4 sluit af met de conclusies.

2. Methode

Om inzicht te krijgen in de impact van de gehonoreerde projecten is gekozen voor een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden van dataverzameling. Enerzijds zijn de gedocumenteerde resultaten uit de archieven van het Innovatiefonds nagegaan, om de impact van alle projecten in kaart te brengen. Anderzijds zijn telefonische interviews gehouden met een selectie van project vertegenwoordigers. De verdiepende interviews zijn van belang om in kaart te brengen hoe projecten daadwerkelijk zijn gelopen en welke impact na het aflopen van de financieringsperiode is gegenereerd.

2.1 Wat is impact?

Het begrip impact is nader uitgewerkt, omdat het begrip zich lastig laat definiëren en vervolgens ook lastig laat operationaliseren². Inzichten uit de literatuur zijn gebruikt om het begrip impact nader vorm te geven^{3,4}. In deze studie is impact gedefinieerd als een combinatie van drie factoren: de mate waarin vooraf gestelde doelen en doelgroepen zijn behaald, welke projectresultaten zijn behaald en de mate van maatschappelijke doorwerking.

De vraag of projecten hun **doel** en de **doelgroep** hebben bereikt is van belang om te kunnen concluderen welke projecten succesvol of niet succesvol zijn afgerond. Daarnaast zijn de **resultaten** van een project beoordeeld: wat heeft het project nu daadwerkelijk opgeleverd? Zijn bijvoorbeeld concrete producten opgeleverd of heeft een project geleid tot de introductie van een nieuwe werkwijze, met in dat kader opgeleide zorgprofessionals. De **maatschappelijke doorwerking** wordt gezien als een proces waarin verschillende fases te onderscheiden zijn, namelijk de verspreiding van de behaalde resultaten en opgeleverde producten, de toepassing (oppakken en gebruik maken) van deze resultaten en producten, en het effect (de gevolgen van het oppakken en gebruik maken) van de resultaten en producten in de praktijk. Deze aspecten zijn vervolgens samengevoegd in een overall maat voor impact (Tabel 1).

Overall impact	Toelichting
Onbekend of onduidelijk	Lopende projecten waarbij nog onbekend is of het doel en de doelgroep zijn bereikt, of afgeronde projecten waarbij het onduidelijk is welke resultaten en maatschappelijke doorwerking zijn bereikt vanwege onduidelijk, onvolledige of ontbrekende rapportages.
Zeer kleine impact	Projecten waarbij het doel of de doelgroep niet (geheel) zijn bereikt.
Kleine impact	Projecten waarbij het doel of de doelgroep zijn bereikt, waarvan de resultaten zich beperken tot een deel van de doelgroep of een eenmalige activiteit waarbij geen of nauwelijks structurele maatschappelijke doorwerking is.
Middelgrote impact	Projecten waarbij het doel of de doelgroep zijn bereikt, waarbij enige verspreiding is van de resultaten of producten of waarbij de resultaten en producten worden opgepakt en gebruik wordt gemaakt door de eigen organisatie. De kwalificatie is in dit geval slechts "middelgroot" vanwege de landelijke implementatie die het fonds nastreeft.

² Moore, M. and Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government strategic management. Corporate social responsibility initiative working paper No, 3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

³ Rosenthal, U., Ringeling, A.B., Bovens, M.A.P., Hart, P. 't, & Twist, M.J.W. van (5e druk) (1996). Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek. Alphen aan den Rijn: Samson HD Tjeenk Willink.

⁴ Ringeling, A. (1993). Het imago van de overheid: de beoordeling van prestaties van de publieke sector. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij BV.

Grote impact	Projecten waarbij het doel of de doelgroep zijn bereikt, waarbij de resultaten of producten verspreid zijn en waarbij de resultaten en producten worden opgepakt, gebruikt of uitgebreid voor en door andere organisaties, zorginstellingen, beroepsverenigingen of opleidingen.
Zeer grote impact	Projecten waarbij het doel of de doelgroep zijn bereikt, waarbij de resultaten of producten verspreid zijn en waarbij de resultaten en producten worden opgepakt, gebruikt of uitgebreid voor en door andere organisaties, zorginstellingen, beroepsverenigingen of opleidingen, of leiden tot spinoffs (die vaak niet primair beoogd werden) zoals een landelijk expertisecentrum een standaard voor medisch advies of structurele financiering.

Tabel 1. Indeling van projecten naar mate van impact

Het is bij het beoordelen van de impact van de projecten van belang om mee te nemen dat de projecten afhankelijk waren van en beïnvloed zijn door de toetsingscriteria en voorwaarden van het fonds. Het functioneren van het Innovatiefonds is daarom meegenomen in de analyse, als context waarbinnen de projecten hebben plaatsgevonden en de impact bereikt is. Om hier inzicht in te krijgen zijn een aantal projectvertegenwoordigers gevraagd naar de **ervaringen** binnen hun projecten en met het Innovatiefonds.

2.2 Kenmerken projecten

Naast informatie over de bereikte impact, is informatie verzameld over verschillende kenmerken van de projecten. Zo is het type aanvrager in kaart gebracht, de looptijd en vertraging van een project, de omvang van de financiële bijdrage van het fonds en of het project binnen een van de jaarthema's van het Innovatiefonds viel. Daarnaast zijn de projecten ingedeeld naar het type project.

Type projecten

Het Innovatiefonds kenmerkt zich door een grote diversiteit aan projecten die financiële steun hebben ontvangen. De diversiteit aan projecten leidt ertoe dat de impact sterk kan verschillen. Om de impact van de gefinancierde projecten goed in kaart te kunnen brengen, zijn de projecten daarom in het kader van dit onderzoek ingedeeld naar type: maatschappelijk, implementatie, kennis en ontwikkeling projecten.

- **Maatschappelijke** projecten: kenmerkend voor de maatschappelijke projecten is dat deze projecten doelgroepen informeren en/of voorlichten, doelgroepen in contact brengen met elkaar of experts, of iets positiefs organiseren voor de doelgroep. De maatschappelijke projecten zijn in te delen naar waarderingsbijdragen, recreatieve /culturele projecten, lotgenotenactiviteiten en projecten gericht op het maken van educatieve- en voorlichtingsmaterialen. Hierbij kan gedacht worden aan de (her)druk van boeken of het ontwikkelen van voorlichtingsmaterialen over de kinder IC, verslavende middelen of astmamedicatie, maar ook een concert voor psychiatrisch patiënten en verstandelijk gehandicapten en lotgenotendagen.
- **Implementatie** projecten: de implementatie projecten zijn gericht op het implementeren van nieuwe methodieken en werkwijzen, of het implementeren van educatieve- en voorlichtingsinterventies. Soms werd binnen deze projecten de te implementeren werkwijze ook ontwikkeld (zoals een zelfmanagement cursus voor mensen met een dwarslaesie), soms werden bestaande werkwijzen (zoals kleinschalig werken in de ouderenzorg) in een bepaalde organisatie geïmplementeerd.
- **Kennis en ontwikkeling:** de kennis en ontwikkeling projecten zijn gericht op het vergaren van kennis en ontwikkelen van nieuwe werkwijzen of projecten waarbij, in het kader van onderzoek, een nieuwe werkwijze werd geïmplementeerd. Dit omvatte projecten zoals de ontwikkeling van een methode voor betere diagnostiek van de ziekte van Parkinson door de huisarts, het opzetten van transitiezorg voor jongeren

met een chronische aandoening of het financieren van praktijkondersteuners voor de uitvoering van intensieve vasculaire zorg aan bejaarden ter preventie van dementie. Hoewel wetenschappelijke onderzoeksprojecten bij het fonds in principe niet in aanmerking komen voor financiering, geldt dit niet voor implementatie in het kader van onderzoek of onderzoek met patiëntgebonden kosten.

2.3 Dataverzameling en analyse

Dossieronderzoek

De informatie over de impact en kenmerken van projecten is in augustus 2014 verzameld door de projectdossiers van het Innovatiefonds door te lopen aan de hand van een vooraf opgestelde leidraad (bijlage 1). Deze dossiers bevatten voor ieder project de oorspronkelijke aanvraag voor financiering (of in enkele gevallen de opdracht die het fonds zelf had gegeven), relevante verzonden of ontvangen post, eventuele tussenrapportages en berichten uit de media over een project. Daarnaast bevond zich in de dossiers van de afgeronde projecten een eindrapportage en financiële verantwoording.

De voor het onderzoek gebruikte dossiers waren van zowel afgeronde als lopende projecten. De buitenlandse projecten (29) zijn daarbij buiten beschouwing gelaten, omdat bij deze projecten het toekenningsproces anders verloopt en ze slechts een klein deel van het budget van het Innovatiefonds omvatten. Daarmee kwamen 297 projecten in aanmerking voor de impactanalyse. Tijdens de dataverzameling zijn nog eens 28 projecten buiten beschouwing gelaten. Deze projecten waren toegekend maar de financiële bijdrage was niet uitgekeerd, omdat het project tussentijds niet meer voldeed aan de voorwaarden van het Innovatiefonds (3), cofinanciering niet rondkwam (5), de eindrapportage en financiële verantwoording ontbraken (1), de aanvrager failliet ging (3) het aangevraagde bedrag niet opgevraagd werd binnen de gestelde termijn (1), of omdat het project ten tijde van de dataverzameling nog niet gestart was (1). Tevens zijn buiten beschouwing gelaten: een quickscan naar geschikte jaarthema's voor het Innovatiefonds (uitgevoerd door NIVEL), een prijs in het kader van het 10-jarig bestaan van het Innovatiefonds en kleine projecten onder het ingetrokken project "Zegelgezond" (12). Dit resulteerde in een definitieve dataset met informatie over 269 projecten voor de impactanalyse.

Een vijftal projecten is door beide onderzoekers geanalyseerd. De consistentie van de extractie is vergeleken tussen de onderzoekers. Bij twijfel werd overlegd om consensus te bereiken.

Interviews

Om de resultaten en impact van projecten in kaart te brengen, zijn naast het dossieronderzoek semigestructureerde, telefonische interviews gehouden met vertegenwoordigers van een selectie van 40 projecten. Om ervoor te zorgen dat elk interview dezelfde insteek en opbouw had, is een interviewleidraad opgesteld aan de hand van het begrip impact (bijlage 2). De interviews zijn opgenomen en samengevat uitgewerkt.

De eerste 35 projecten zijn willekeurig door een medewerker van het NIVEL geselecteerd binnen zeven jaarthema's van het Innovatiefonds: dementie, depressie, GGZ, chronisch zieken, verstandelijk beperkten, concentratie topklinische zorg en overige innovatieve en kleine projecten (bijlage 1). Binnen elk thema is een klein (<€50.000), twee middelgrote (€50.000 – €300.000) en twee grote projecten (> €300.000) geselecteerd. De overige vijf projecten, waarvan grote impact werd verwacht, zijn door het Innovatiefonds ingebracht.

Na de eerste selectie van 35 projecten zijn zeven projecten vervangen door een selectie van nieuwe projecten. Redenen hiervoor waren dat het Innovatiefonds aangaf dat het geselecteerde project nog niet van start was gegaan, financiering was ingetrokken, een project niet tot het geselecteerde thema behoorde, tot een ander geselecteerd project behoorde of omdat betrokkenen niet meer werkzaam waren bij het project.

3. Resultaten

3.1 Kenmerken projecten

Tijdens de impactanalyse waren 195 projecten afgerond en liepen 74 projecten.

Type aanvragers

De in totaal 269 projecten zijn aangevraagd door 184 unieke aanvragers. Bij 85 projecten had de aanvragende organisatie eerder een project gehonoreerd gekregen bij het Innovatiefonds. Deze aanvragen waren grotendeels afkomstig van een onderzoeksinstelling of hogeschool. Acht projecten werden uitgevoerd in opdracht van het Innovatiefonds. Dit betroffen vijf overkoepelende thematische evaluaties van gehonoreerde projecten en drie concerten voor psychiatrisch patiënten, verstandelijk gehandicapten en hun begeleiders of mantelzorgers.

Type aanvrager	Aantal unieke aanvragers	Aantal projecten
Onderzoeksinstelling/hogeschool	20	65
Patiëntenvereniging/belangenvereniging	48	57
Zorgorganisatie	47	59
bv	8	15
Overig	61	73
Totaal	184	269

Tabel 2. Type aanvragers

Financiële bijdrage en type projecten

De financiële bijdrage van het Innovatiefonds aan de geanalyseerde projecten bedroeg € 36.661.198. In totaal zijn er 148 kleine projecten tot <€50.000 gehonoreerd (€ 3.214.721), 91 middelgrote projecten tussen €50.000 - €300.000 (€ 12.502.977) en 30 grote projecten > €300.000 gehonoreerd (€ 20.943.500). Uitgesplitst naar de typen projecten valt op dat hoewel een derde van de projecten maatschappelijke projecten betroffen, deze relatief kleine bijdragen ontvingen (Tabel 3). Van de 92 maatschappelijke projecten bestonden 41 uit waarderingbijdragen, recreatieve/culturele projecten of lotgenotenactiviteiten: hiermee waren kleine financiële bijdragen gemoeid (Bijlage 3). De grootste bijdragen liggen bij de kennis en ontwikkelprojecten.

Type project	Aantal projecten	Bedrag
Maatschappelijke projecten	92	€ 3.857.147
Klein	76	€ 1.153.615
Middelgroot	16	€ 2.343.532
Groot	-	-
Implementatie projecten	97	€ 12.868.282
Klein	44	€ 1.233.212
Middelgroot	40	€ 4.999.109
Groot	13	€ 6.635.960
Kennis en Ontwikkeling projecten	80	€ 20.295.768
Klein	28	€ 827.892
Middelgroot	35	€ 5.160.336
Groot	17	€ 14.307.539
Totaal	269	€ 36.661.198

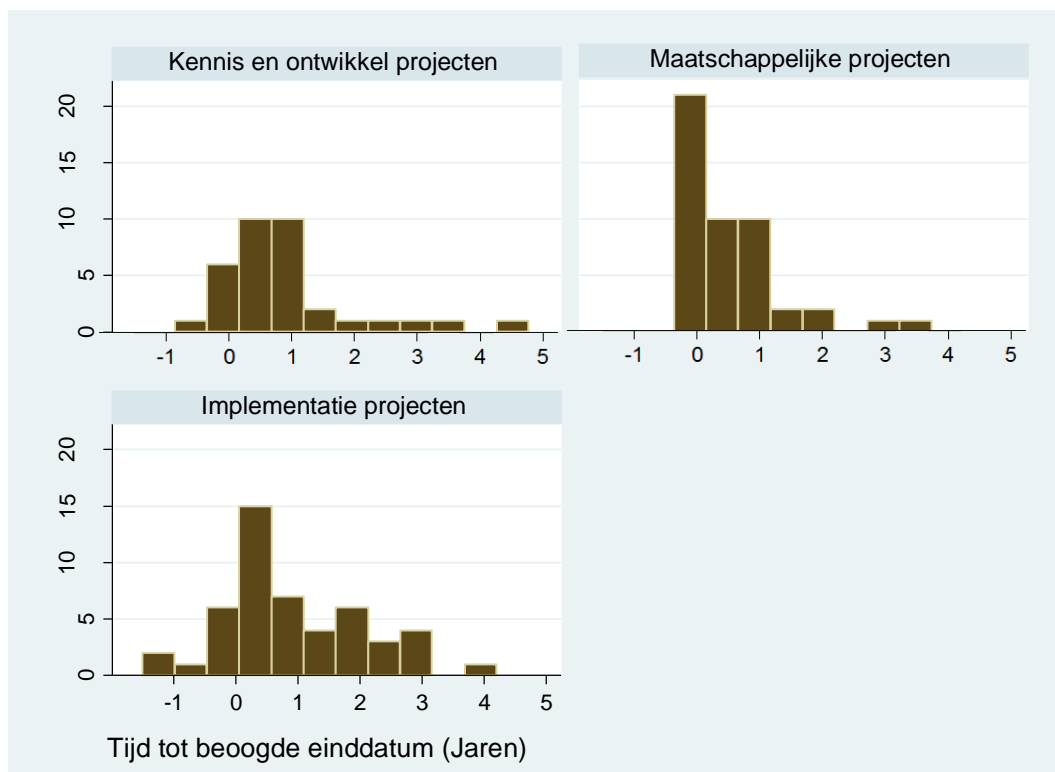
Tabel 3. Financiële bijdrage naar type projecten

Looptijd projecten

De looptijd tussen de datum van aanvraag en toekenning, alsook de looptijd tussen de feitelijke einddatum en financiële afronding, was met gemiddeld 3 maanden niet verschillend voor de maatschappelijke, implementatie of kennis en ontwikkeling projecten. De gehele looptijd van projecten, van aanvraag tot financiële afronding, was gemiddeld 2 jaar en 3 maanden en varieerde daarbij tussen de 8 dagen en 6 jaar. De maatschappelijke projecten werden over het algemeen sneller afgerond (na gemiddeld 1,5 jaar) dan de implementatie of kennis en ontwikkeling projecten (na gemiddeld 3 jaar). Bij de maatschappelijke projecten ging het in 41 gevallen om waarderingsbijdragen, recreatieve/culturele projecten of lotgenotenactiviteiten: de korte looptijd is hier een logisch gevolg van het relatief eenvoudige en kortdurende karakter van deze projecten.

Uitloop projecten

Bij 130 van de 175 afgeronde projecten waren data bekend waar uit afgeleid kon worden of het project binnen de beoogde tijd was afgerond. Dit was in een kwart van de projecten het geval. Gemiddeld eindigden projecten 8 maanden later dan beoogd. De maatschappelijke projecten liepen daarbij minder vertraging op (gemiddeld 4 maanden) dan de implementatie of kennis en ontwikkeling projecten (gemiddeld 11 maanden). Bijna de helft van de projecten werd binnen 1 jaar na de beoogde einddatum afgerond. Bij 34 projecten werd de beoogde looptijd aanzienlijk overschreden met een vertraging van tussen de 1 jaar tot ruim 4 jaar. Deze vertraging kwam aanmerkelijk vaker voor bij kleine, implementatie projecten (21) dan bij de maatschappelijke (6) en kennis en ontwikkel projecten (7). Van de 34 projecten met substantiële vertraging waren 15 projecten aangevraagd door een zorginstelling. Daarnaast is een aspect van vertraging dat een project officieel pas als afgerond beschouwd wordt als het Innovatiefonds een eindrapportage en financiële verantwoording heeft ontvangen. Bij drie van deze projecten was vertraging (mede) opgetreden doordat de financiële verantwoording lang op zich liet wachten.



Figuur 1. Mate van uitloop van projecten

Redenen voor uitloop

Van 46 projecten was de reden voor uitloop expliciet vermeld in het dossier. De genoemde redenen voor uitloop waren: cofinanciering was bij aanvang nog niet rond (4), problemen met de dataverzameling, inclusie, samenwerking of aanlooptijd (17), ziekte, verlof of vervanging van de projectleider (9), reorganisatie, faillissement of doorstart wegens fusie (7), of stagnerende implementatie in de praktijk (4) zoals uitstel van de invoer van een DBC door liberalisering van de GGZ. Soms was de uitloop echter het gevolg van een positieve ontwikkeling: bij 5 projecten was de vertraging te wijten aan uitbreiding van het project of van het aantal deelnemende instellingen. Anderzijds heeft het Innovatiefonds bij een aantal projecten met het oog op een goede afloop aanvullende voorwaarden gesteld of aan bestaande voorwaarden vastgehouden, met vertraging tot gevolg. Bijvoorbeeld door samenwerkingsverbanden als voorwaarde te stellen, een projectplan te herzien voor een meer patiëntgerichte insteek of projectvertegenwoordigers aan voorwaarden te houden zoals het opleveren van een effectmeting.

3.2 Impact op basis van de gedocumenteerde resultaten

Doel behaald

Van de 269 onderzochte projecten, waren 195 projecten financieel afgerond tijdens deze impactanalyse. 17 projecten waren niet financieel afgerond maar waren feitelijk afgerond want de eindrapportage was beschikbaar. Voor deze impactanalyse beschouwen we deze projecten als afgerond. Van de in totaal 212 afgeronde projecten werden bij 92% de gestelde **doelen** deels of geheel behaald. Van 9 projecten was niet bekend of doelen waren behaald. Slechts bij 7 projecten werden de doelen niet behaald. Dit werd onder andere veroorzaakt door een fusie, faillissement of het voortijdig stopzetten wegens het niet haalbaar achten van het project. In enkele gevallen bleek een mismatch tussen de interventiedoelen en de doelgroep en in een geval werden doelen tussentijds gewijzigd zonder overleg met het Innovatiefonds met als gevolg dat financiering werd stopgezet. Binnen de maatschappelijke projecten waren de doelen eenduidig en afgebakend, met veelal kortlopende projecten zoals het bouwen van een website, het ontwikkelen en drukken van brochures, het maken van een korte voorlichtingsfilm, of het uitvoeren van concerten. Dit kan verklaren waarom er binnen deze groep geen projecten waren waarbij de doelen niet bereikt werden. Bij de projecten gericht op het vergaren van kennis en ontwikkelen van nieuwe werkwijzen had een drietal projecten de vooraf gestelde doelen niet bereikt. Bij de projecten die draaiden om de implementatie van nieuwe of educatieve interventies werd bij in totaal vier projecten het doel niet bereikt. Deze projecten omvatten de meer grootschalige en complexe projecten, waarvan verwacht kan worden dat er meer risico's aan een project zijn verbonden.

Doelgroep bereikt

Bij 88%, werd ook daadwerkelijk de **doelgroep** bereikt. De verschillende doelgroepen lieten een grote variatie zien, waaronder ouders van kinderen met diabetes, psychiatrisch patiënten, thuiswonende mensen met dementie en zorgprofessionals. Ook bij het bereiken van de doelgroep zien we dat het bij de maatschappelijke projecten niet voorkwam dat de doelgroep niet bereikt werd, terwijl dit bij de andere projecten wel een enkele keer voorkwam. Bij vijf projecten werd het doel wel behaald maar de doelgroep niet. Bijvoorbeeld omdat de interventie - familiegesprekken met mantelzorgers om depressie en angst te voorkomen - niet effectief bleek te zijn.

Resultaten en maatschappelijke doorwerking

Vervolgens is gekeken naar de **resultaten** en maatschappelijke doorwerking van de projecten: wat heeft een project opgeleverd? En wat voor vervolg is hier aan gegeven?

De **waarderingsbijdragen** (10) worden hier buitenbeschouwing gelaten, omdat het daarbij gaat om zeer kleine bedragen voor projecten die niet in aanmerking komen voor substantiële financiering door het fonds. Bij de **recreatieve/culturele projecten** (18) en de **lotgenotenactiviteiten** (13) zijn de resultaten vaak eenvoudig en van korte duur: deelnemers hebben een positieve of informatieve dag gehad. De projecten gericht op het **maken van educatieve- en voorlichtingsmaterialen** (51, waarvan 46 afgerond) resulteerden in concrete producten: een website die de lucht in gaat, een film die gemaakt en verspreid wordt, of een educatieve theatervoorstelling die gemaakt en gegeven is. Bij dit type projecten werd vaak de media opgezocht, om zo het brede publiek te bereiken en te interesseren voor de ontwikkelde film, website, boek et cetera. Bij enkele projecten werd uit eindverslagen of na een korte zoektocht op internet duidelijk dat, ook lang na officiële afronding van het project, de ontwikkelde materialen of websites beschikbaar blijven voor het publiek. In hoeverre de opgeleverde producten ook impact hebben gehad op de kennis, houding of het handelen van de doelgroep wordt over het algemeen niet bekeken binnen deze projecten en is dus ook niet bekend.

Het Innovatiefonds heeft ook projecten gefinancierd die gericht waren op het **implementeren van educatieve- of voorlichtingsinterventies** (30, waarvan 23 afgerond). Deze projecten resulteerden onder andere in cursussen die geïmplementeerd zijn in zorgorganisaties, coaches die getraind zijn en voorlichtingsbijeenkomsten die gegeven zijn. Dit zijn dus projecten die een stapje verder gaan dan de eerder genoemde projecten gericht op het maken van educatieve- en voorlichtingsmaterialen: het eindresultaat is hier niet de gemaakte materialen, maar opgeleide of voorgelichte mensen (zowel zorgprofessionals als patiëntengroepen). Ook binnen deze projecten is de publiciteit opgezocht, maar hierbij ging het vaker om publiciteit via vakbladen, websites van patiëntenorganisaties en congressen voor professionals, in plaats van via publieksmedia. Binnen deze projecten is incidenteel bekeken of de educatieve- of voorlichtingsinterventie impact had op de kennis, houding of het handelen van de doelgroep. Als een evaluatie onderdeel was van deze projecten, gaf deze met name informatie over het aantal deelnemers en de tevredenheid van de deelnemers.

Naast de educatieve- of voorlichtingsinterventies, waren er projecten gericht op **implementatie van andersoortige interventies of nieuwe werkwijzen** (67, waarvan 58 afgerond). Hierbij werd soms ook educatie gebruikt als middel om de interventie of methodiek te introduceren, maar was educatie zelf niet de focus van het project. De resultaten die deze projecten bereikten waren zeer divers, evenals de projecten zelf, maar hadden allemaal te maken met verbeterde zorg voor patiënten. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten van een succesvol ketenprogramma, het organiseren van ontmoetingsplekken voor patiënten of het introduceren van belevingsgerichte zorg in ouderenzorgorganisaties. Binnen deze projecten was niet altijd aandacht voor het meten van de effecten van de nieuwe methoden of interventies op patiëntuitkomsten. Net als bij de twee eerder genoemde groepen projecten, werd ook bij deze projecten met behaalde resultaten vaak de media opgezocht. Bij deze projecten bleek vaker uit de eindverslagen dat de behaalde resultaten ook na afronding van het project verder doorwerken. Er werd bijvoorbeeld gesproken over: borging, opschaling, structurele financiering of vervolgonderzoek.

Er waren ook projecten waarbinnen **implementatie** van een nieuwe werkwijze plaatsvond **in het kader van onderzoek** (28, waarvan 17 afgerond), bijvoorbeeld om de effectiviteit van een nieuwe werkwijze vast te stellen of om een werkwijze te kunnen uittesten en verbeteren. Doordat dit vaak grootschalige, meerjarige projecten betrof was van deze projecten vaak het eindresultaat nog niet bekend. Net zoals de eerder genoemde implementatieprojecten, resulteerden de projecten voor de deelnemende organisaties of patiënten in veranderde zorg. De projecten die al afgerond waren resulteerden daarnaast in informatie over de

geïmplementeerde interventie of werkwijze, bijvoorbeeld: was de interventie effectief of het screeningsinstrument valide? De implementatie in het kader van onderzoek kreeg bij enkele projecten een vervolg, soms in de vorm van vervolgonderzoek, soms in de vorm van landelijke uitrol van de succesvol bevonden interventie. De informatie die verzameld is in de loop van het onderzoek resulteerde in wetenschappelijke en andere publicaties.

Tenslotte waren er projecten gericht op het **vergaren van kennis en ontwikkelen van nieuwe werkwijzen** (52, waarvan 29 afgerond). Deze projecten bevonden zich vaak in het stadium vóór de eerder genoemde projecten waarbij implementatie plaatsvond in het kader van onderzoek. Deze projecten resulteerden veelal in kennis, bijvoorbeeld verkregen door een haalbaarheidsstudie, en in nieuwe interventies, zoals een e-health webapplicatie of risicowijzer voor een bepaalde aandoening. De projecten die afgerond waren leidden in enkele gevallen tot vervolgonderzoek, met name om kosteneffectiviteit van de interventie inzichtelijk te maken, als opmars voor landelijke implementatie. Ook hierbij ging het vaak om grootschalige, meerjarige projecten en resulteerde de kennis die vergaard is veelal in wetenschappelijke en andere publicaties.

Overall impact

Op basis van bovenstaande gegevens zijn de projecten ingedeeld naar de mate van overall impact (Tabel 4). Van de 269 projecten was bij 53 lopende projecten en 9 afgeronde projecten (nog) niet bekend of onduidelijk of de doelen en doelgroep waren bereikt. Bij 21 lopende en afgeronde projecten werden de doelen of doelgroep nog niet geheel bereikt. De 30 projecten met een kleine impact hadden hun doel en doelgroep bereikt, maar er was (nog) geen vervolg aan gegeven (bij 11 projecten was dit ook niet doel). Dit betrof bijvoorbeeld de maatschappelijk projecten binnen de categorieën waarderingsbijdragen, de recreatieve/ culturele projecten en de lotgenotenactiviteiten.

Impact	Aantal projecten	Voorbeelden van projecten
Onbekend of onduidelijk	62	Lopende projecten en projecten waarbij financiering deels is teruggetrokken, (nog) niet duidelijk is of resultaten zoals een attitudeverandering bij de doelgroep of een verbetersteam in de zorg zijn behaald, of onduidelijke, onvolledige of (nog) ontbrekende rapportages.
Zeer kleine impact	21	Projecten waarbij het doel of de doelgroep niet zijn bereikt omdat het project deel is van lopend onderzoek, vroegtijdig gestopt is, niet effectief is of niet aansloot bij de praktijk.
Kleine impact	30	Projecten waarbij het doel of de doelgroep zijn bereikt maar waarbij niet bekend was of (en welk) vervolg werd gegeven en eenmalige activiteiten zoals een educatieve theatervoorstelling, de evaluatie van een digitaal zorgplatform, drukkosten van een zorgvisieboek, kersttenties in de GGZ, een haalbaarheidsstudie of lotgenotenbijeenkomst.
Middelgrote impact	108	Projecten waarbij bekendheid werd geven in vakbladen, brochures, wetenschappelijke publicaties, publiciteit, waarvan de website goed bezocht werd, een film voor breed publiek beschikbaar werd gemaakt, cursus materiaal beschikbaar werd gesteld voor het veld of opgenomen door een landelijk kenniscentrum, reparatiekosten voor een vrijwillige ambulance en ziekte specifieke publieksvoorlichtingsdagen.

Grote impact	35	Projecten waarbij de resultaten en producten worden opgepakt, gebruik of uitgebreid voor en door anderen zoals zorginstellingen, in een vervolg pilot, tv documentaire, maatschappelijk debatten, een toolkit voor de zorgketen, methode opgenomen in beroepsopleiding, in aanbod zorginstelling of voor landelijk gebruik, website ter ondersteuning van een specialistisch behandeltraject en de realisatie samenwerkingsverbanden of ontmoetingscentra.
Zeer grote impact	13	Projecten die leiden tot bijvoorbeeld evidence-based medische informatie ondersteund door beroepsverenigingen en beschikbaar gesteld aan patiënten via een website en app, landelijke expertise centrum met zorg en onderzoek, of een standaard voor medisch advies, financiële steun van VWS of gemeenten of opgenomen als reguliere zorg

Tabel 4. Projecten ingedeeld naar impact

Wanneer we kijken naar de impact van de projecten met middelgrote, grote of zeer grote impact, uitgesplitst naar het type project en de omvang van de financiële bijdrage, valt op dat middelgrote impact voornamelijk gegenereerd wordt door maatschappelijke projecten en projecten met kleine financiële bijdragen (Tabel 5). Dit is wederom een logisch gevolg van het relatief simpele en kortdurende karakter van veel maatschappelijke en kleine projecten. Van de 51 maatschappelijke projecten waarbij educatieve- of voorlichtingsmaterialen werden gemaakt, had echter 35 een middelgrote of grote impact. Dit ondanks het feit dat het hier bij 27 projecten ging om een kleine financiële bijdrage van het fonds.

Zeer grote impact wordt vooral bereikt door de implementatie projecten. Kanttekening daarbij is dat de kennis en ontwikkelprojecten op termijn zeer grote impact kunnen genereren, maar dat dit plaatsvindt na afronding van het project bij het Innovatiefonds, doordat deze vaak onderdeel uitmaken van grotere onderzoekstrajecten met een langere looptijd.

	Maatschappelijk			Implementatie			Kennis en Ontwikkeling			Totaal
	< € 50.000	€ 50.000- € 300.000	> € 300.000	< € 50.000	€ 50.000- € 300.000	> € 300.000	< € 50.000	€ 50.000- € 300.000	> € 300.000	
Onbekend of onduidelijk	8	0	0	8	6	6	8	18	8	62
Zeer kleine impact	6	0	0	3	5	0	4	2	1	21
Kleine impact	21	5	0	1	1	0	1	1	0	30
Middelgrote impact	36	9	0	24	14	0	13	9	3	108
Grote impact	5	2	0	5	7	5	2	5	4	35
Zeer grote impact	0	0	0	3	7	2	0	0	1	13
Totaal	76	16	0	44	40	13	28	35	17	269

Tabel 5. Impact van de gedocumenteerde projecten naar type project en omvang van de financiële bijdrage

Van belang bij het lezen van bovenstaande tabellen is dat de dossiers en de interviews gescoord zijn aan de hand van de impact zoals die bekend was ten tijde van afronding van het project bij het Innovatiefonds c.q. ten tijde van het interview. De impact op basis van de dossiers kan daarbij een onderschatting geven van de werkelijke impact omdat projecten vaak

doorlopen na afronding bij het Innovatiefonds, maar ook omdat impact soms pas op termijn gerealiseerd wordt. De verdiepende interviews geven een nauwkeuriger beeld van de impact die termijn gerealiseerd is, al is onderschatting ook bij de interviews mogelijk. Anderzijds kan het zo zijn dat de impact van een succesvol project minder wordt met de tijd. In dit kader is in de volgende paragraaf niet alleen de huidige situatie van projecten weergegeven, maar ook de verwachte impact.

3.3 Impact op basis van de ervaringen van project vertegenwoordigers

Voor verdiepend inzicht in met name de lange termijn impact van projecten is op anonieme basis gesproken met vertegenwoordigers van 2 maatschappelijke, 21 implementatie en 17 kennis en ontwikkeling projecten. Ingedeeld naar de mate van impact is de impact 19 projecten beoordeeld als zeer groot of groot, van 29 projecten als middelgroot en van 4 projecten als klein of zeer klein (bijlage 2).

Projecten met zeer grote of grote impact

Alle zeven projecten met zeer grote impact en vijf projecten met grote impact vormen een vliegwiel naar verbeteringen in de zorg. Hierbij is niet alleen het project geslaagd maar werd er bijvoorbeeld een spinoff bereikt naar een landelijke aanpak, een landelijk expertise centrum, internationale samenwerkingsverbanden of uitrol van zorg naar andere steden. Deze spinoff was vaak niet primair beoogd. Van de zeven projecten met zeer grote impact betrof één project een bijzondere donatie, namelijk de bouw van een nieuw centrum voor zorg en onderzoek, voor een onderwerp waarbij de zorg voorheen verspreid zat in het ziekenhuis. Door de komst van het centrum worden meer patiënten gezien, meer onderzoeken gedaan en wordt beoogd het taboe rondom het onderwerp te verminderen. De donatie van het Innovatiefonds werkte volgens de project vertegenwoordiger daarbij als een hefboom voor het verdere proces. Een ander project bereikte zeer grote impact door anonieme online hulp op afstand aan te bieden voor een doelgroep waar daar behoefte aan bleek. Het project vervult inmiddels een nationale positie voor instellingen, media en politiek en beoogt een internationaal kenniscentrum te worden. Twee andere projecten bereikten zeer grote impact door voort te bouwen op effectieve onderzoeken naar de aanpak voor een specifiek aandoening, waarbij een project aanvullende zorg in de thuissituatie en het andere project substitutie van zorg beoogde. De eerste aanpak is opgenomen in het basispakket, de andere aanpak wordt besproken met zorgverzekeraars. De zeer grote impact van twee andere projecten kwam voort uit het werk van allianties voor het realiseren van structurele verbeteringen in toegang tot de zorg voor een doelgroep die tussen wal en schip viel. Bij beide is de reguliere zorg opgezet en zijn een kwaliteitsstandaard of zorgketen gerealiseerd. Beide projecten lopen echter tegen het realiseren van structurele financiering aan omdat de doelgroepen ook daarvoor tussen wal en schip vallen. Tenslotte heeft één project zeer grote impact bereikt voor de patiënt door te voldoen aan een behoefte naar consensus based medische informatie over zeldzame aandoeningen.

De vijf projecten met grote impact die een vliegwiel vormen naar verbeteringen in de zorg, kunnen in de toekomst meer impact genereren maar hebben dat op dit moment nog niet bereikt. Twee projecten daarvan ontvingen kleine financiële bijdragen, voor het ontwikkelen van een functieprofiel voor een beroepsgroep, dat ten tijde van oplevering op veel weerstand van het veld stuitte maar volgens de projectvertegenwoordiger inmiddels de wind mee heeft en zijn weg heeft gevonden naar beroepsverenigingen en zorgverzekeraars. Het andere project betrof een behoeftepeiling voor een ontmoetingsplaats voor chronisch zieken en mantelzorgers, waarvan inmiddels zeven ontmoetingsplaatsen zijn gerealiseerd en twee op de planning staan. Twee andere projecten, met een middelgrote of grote financiële bijdrage, betroffen het realiseren van opleidingen die beter aansluiten bij de behoefte en realiteit in de

zorg, waarbij landelijke dekking is bereikt, en het faciliteren van zorgverleners voor het uitvoeren van patiëntgebonden handelingen bij een zeer langdurig onderzoeksproject, waarbij internationale samenwerkingsverbanden zijn gerealiseerd. Tenslotte heeft één project grote impact bereikt met een platform voor mensen met autisme, dat nu een coöperatie is geworden met 5 partijen en is uitgerold naar mensen een verstandelijke beperking en naar traumazorg.

Kenmerkend voor de grote impact van deze projecten lijkt de lopende structuur waarbij er een sterke link is tussen de praktijk en onderzoek, onderwijs, of de zorg. Project vertegenwoordigers gaven als succesfactoren aan dat aansluiting bij de praktijk, het vervullen van een behoefte, veel goodwill en steun van het management en stakeholders cruciaal zijn. Daarbij werden een enthousiast team met een lange adem en het geloof dat je iets goeds doet genoemd als factoren om door te blijven gaan bij tegenslagen. Een groot aantal van deze projecten draait nu zelfstandig, waarbij voor de toekomst meer impact verwacht kan worden.

Naast de hierboven besproken 12 projecten die een vliegwiel vormden, zijn er 7 projecten die ook grote impact bereikten. Vier van deze projecten konden geen *zeer* grote impact genereren vanwege gebrek aan structurele financiering. Projectvertegenwoordigers van drie projecten gaven aan dat de aanpak van hun projecten effectief bleek uit onderzoek, voor jongeren met depressieve gedachten, mantelzorgers van dementerenden en voor mensen met een psychische aandoening. Deze doelgroepen kwamen (nog) niet in aanmerking voor reguliere financiering bij gemeenten of zorgverzekeraars omdat er geen koppeling gemaakt kan worden aan een gemeente, met een diagnose of omdat consultants niet big-geregistreerd zijn. Een projectvertegenwoordiger voor transitiezorg voor jongeren met een chronische aandoening gaf aan nog geen vervolg te hebben gerealiseerd door een gebrek aan eigenaarschap te ervaren voor generieke zorg, waardoor het project nog niet ondergebracht is bij een professionele instantie. Een ander project stagneerde omdat een landelijke implementatie van hun aanpak voor palliatieve zorg lastig te implementeren is, volgens de projectvertegenwoordiger. De organisatie gaat er zelf mee door en stelt zijn kennis beschikbaar in handleidingen, werkbezoeken en publicaties. Tenslotte behaalden twee projecten, een risicowijzer voor een chronische aandoening en een checklist om reguliere zorgvragen te onderscheiden van specialistische zorgvragen binnen de GGZ, al goede resultaten. Deze projecten lopen en kunnen op termijn nog meer impact genereren.

Projecten met middelgrote impact

Van de overige 13 projecten die middelgrote impact bereikten en nog lopen, zijn er vijf projecten waar op termijn meer impact van verwacht kan worden. Dit zijn twee interactieve e-learningen voor mensen met een licht verstandelijke beperking, met een chronische aandoening of met psychiatrische problemen, een instrument om chronische pijn bij mensen met een verstandelijke beperking te herkennen, een nieuwe aanpak om kinderen met een levensbedreigende ziekte thuis te kunnen verzorgen en een register met medische informatie van een specifieke aandoening om patiënten, artsen farmaceuten en verzekeraars te kunnen informeren over optimale zorg.

Daarnaast zijn er twee maatschappelijke projecten met middelgrote impact geïnterviewd. De maatschappelijke projecten zijn vaak klein en van korte duur. Maar ook de kleine maatschappelijke projecten kunnen meer impact genereren gaven projectvertegenwoordigers aan. Zo bestaat een week voor chronisch zieken 18 jaar met steun van fondsen, waaronder 14 jaar van het Innovatiefonds. Tijdens de week zijn er allerlei organisaties in het land die activiteiten organiseren, waaronder ziekte specifieke en ziekte overstijgende bijeenkomsten, sportactiviteiten en politieke debatten. De week heeft daarbij geleid tot een spin-off dat er nu ook aandacht is voor mantelzorgers en mensen met een beperking. De week genereert daarbij veel media aandacht en politieke aandacht. Het andere hier te noemen project, een bordspel

voor mensen met een licht verstandelijke beperking, kan ook impact genereren. Aan de ontwikkeling van dit bordspel, waarvan het doel is om in gesprek te gaan over wat cliënten kunnen en willen, hebben ruim 100 mensen meegedaan en het spel wordt nu uitgebracht. Een vergelijkbare versie heeft nu een tweede druk, dat volledig gefinancierd wordt uit de opbrengsten van de eerste druk.

Van zes lopende projecten wordt verwacht dat de impact op termijn gelijk blijft. Bijvoorbeeld omdat het project enkel in de eigen organisatie wordt voorgezet, er geen concrete toekomstplannen zijn of omdat de opzet van het project kleinschalig blijft.

Tenslotte stagneerden ook bij de projecten met middelgrote impact vier projecten, volgens projectvertegenwoordigers vanwege gebrek aan financiering binnen de eigen organisatie, ineffectiviteit of omdat landelijke implementatie voor hen geen primair doel was. Deze projecten bereikten hun doelgroep en verspreiding van resultaten, maar kunnen of willen geen vervolg realiseren. De verwachting is dat de impact van één project dan ook niet groter wordt, en van drie projecten minder wordt met verloop van tijd doordat er geen aandacht meer voor is.

Projecten met kleine of zeer kleine impact

Van de vier projecten met zeer kleine of kleine impact was één project van een patiëntenvereniging in samenwerking met een UMC nog in de beginfase, vanwege een langzame start door ziekte, bezuinigingen en privacy regelingen, waardoor de huidige impact klein is. Op termijn kan bij dit project echter meer impact verwacht worden. De impact van de drie andere projecten is klein of zeer klein omdat deze projecten stagneerden. Twee projecten kwamen naar aanleiding van een haalbaarheidsstudie tot de waardevolle conclusie dat het niet zinvol was het project voort te zetten, vanwege grote concurrentie, te weinig draagvlak van het veld of belemmerende samenwerkingsverbanden. Hoewel de impact van deze projecten klein is, is kennis opgedaan wat niet werkt en vloeiden resterende financiën terug in kas. Het vierde, grote, project stagneerde omdat het project ondanks vele inspanningen maar door foute inschattingen volgens de projectvertegenwoordiger niet van de grond kwam. Door liquiditeitsproblemen besloot men het intellectuele eigendom te parkeren bij een toezichthouder tot overeenstemming bereikt kan worden met geïnteresseerde partijen voor een doorstart. Dit project was daarmee bijzonder gezien de voorwaarden van het Innovatiefonds, omdat het een startup betrof, wat meer risico's met zich meebrengt.

3.4 Ervaringen van project vertegenwoordigers met het Innovatiefonds

De vertegenwoordigers van de projecten gaven tevens een cijfer op basis van hun ervaringen met het Innovatiefonds. Zes vertegenwoordigers gaven aan geen persoonlijk contact met het fonds te hebben gehad wegens het overnemen van het project (5) of vonden het moeilijk om te zeggen (1). De overige 34 vertegenwoordigers gaven het Innovatiefonds cijfers tussen de 7,5 en 10. Gemiddeld gaven de vertegenwoordigers een 8,7.

De meeste projectvertegenwoordigers waren uitermate tevreden over het Innovatiefonds. Een projectleider gaf aan: "het is een laagdrempelig fonds en we hebben plezierige gesprekken gehad over het veld. Ze zijn professioneel en geïnteresseerd." Regelmatig noemde projectvertegenwoordigers dat ze waarderen dat het Innovatiefonds meedenkt en zich flexibel opstelt. Zo gaf een projectleider aan: "we konden met een goed idee maar een vaag plan van een A4tje terecht." Zo konden initiatieven die via beoogde kanalen niet van de grond kwamen worden bijgesteld met nieuwe projectpartners of een veranderde projectopzet om goed vervolg te krijgen. Ook werden projecten die langer duurde, vanwege bijvoorbeeld de eigen tijdinvestering van zorgverleners, budgetneutraal verlengd. In sommige gevallen lag het Innovatiefonds ten grondslag aan de bijstelling. Zo werd bij een project samenwerking met meerdere relevante partijen als voorwaarde gesteld voor aanvang van het project. Andere projecten ontvingen aanvullende financiering voor de uitvoering van het project of voor het in

stand houden van een project tot structurele financiering rondkwam. Ook bij problemen vond men flexibiliteit om te kunnen bijstellen en betrokkenheid bij het fonds, zo vertelt een projectleider “We hebben veel steun bij tegenslagen gehad en ze hebben mee gelobbyd toen de DBC niet doorging.” Een andere projectleider verbaasde zich erover dat op aansturing van het Innovatiefonds de bijdrage heel groot was geworden. Het is voor velen bijzonder dat het Innovatiefonds zo persoonlijk betrokken is en zich medeverantwoordelijk voelt. Ook bij aanvang van projecten vond men het Innovatiefonds bemoedigend; “Ze stellen goed scherp wat wel en niet. Dus dat je niet je tijd verdoet en kans maakt. Ook het aanvraagformulier is kort en overzichtelijk.” Een opvallend positief aspect daarbij vond men de sturing van het Innovatiefonds op samenwerking: “ze hebben ons op het pad gezet met samenwerkingspartners, zij maken de software en wij leveren de kennis.” De meeste projectvertegenwoordigers ervaren het fonds als kritisch, en streng maar rechtvaardig in positieve zin. Een klein aantal anderen ervoer de sturing door het fonds juist als veeleisend en een enkeling gaf aan dat het contact stroef verliep: “Het was stug binnenkomen en praten hoefde nooit. Een beetje afstandelijk dus”.

De mogelijkheden om specifieke doelgroepen te financieren vonden de meeste projectvertegenwoordigers positief: “we zijn blij met de financiering omdat er voor deze doelgroep weinig mogelijkheden zijn”. Een ander vond het jammer dat een jaarthema veranderde, waardoor de doelgroep niet meer in aanmerking kwam. Een projectleider gaf aan dat het fonds ook meer zou kunnen kijken naar (onderzoeks)projecten die gericht zijn op het verbeteren van de zorg in de toekomst en met een langere looptijd, in plaats van projecten die alleen ten goede komen aan de huidige patiënt.

Over de verdere communicatie met het Innovatiefonds waren de meeste erg positief, al gaf een aantal projectvertegenwoordigers aan het niet duidelijk te vinden wanneer een project in aanmerking komt voor financiering; “wat is tussen wal en schip en wat is kleinschalig?”

Van drie grote projecten waarbij toezichthouders waren toegewezen vonden de projectvertegenwoordigers het contact plezierig en erg waardevol vanwege de goede adviezen. Twee projectvertegenwoordigers prezen het Innovatiefonds voor het lef om grote en omvangrijke projecten te financieren. Een projectleider gaf aan: “het is bijzonder dat ze deze langdurige subsidie hebben aangedurfd, dat is heel lastig voor subsidiegevers. Daarmee valt het Innovatiefonds buiten de gewone kaders”. Andere gaven ook aan tevreden te zijn over het Innovatiefonds ten opzicht van andere subsidieverstrekkers: “ze zijn duidelijk in wat ze doen en inhoudelijk betrokken, dat is bijzonder.”

Bij de afronding van projecten werden een aantal projectvertegenwoordigers gefaciliteerd bij het verspreiden van hun resultaten: “We waren uitgenodigd om op podia te presenteren zoals congressen. Dat genereerde interesse en een netwerk.” Het ontbreken van een format voor een eindverslag werd echter door sommigen gemist: “de eisen voor een eindverslag waren onduidelijk, daarvoor is globaal een richtlijn gegeven”.

Tenslotte gaven meerdere projectvertegenwoordigers aan betrokkenheid te wensen van het Innovatiefonds in het contact met zorgverzekeraars. “De stap naar verankering in beleid daar kunnen projectvertegenwoordigers zoals ik niet veel mee.” Een projectleider gaf daarbij aan het interessant vinden om te horen wat het bestuur van de projecten vindt, om hun visie te horen over de continuïteit van projecten. Een andere projectleider stelde: “het wringt dat een fonds van zorgverzekeraars geen vervolg geeft aan een levensvatbaar project.” Een toezichthouder lichtte tevens toe “bij implementatie of opschaling is de betrokkenheid uiterst beperkt. Verzekeraars stellen zich niet genoeg open, voor opschaling, het onderbrengen, versterken of inkopen. De vervolgstap ontbreekt nu terwijl die er makkelijk zou kunnen zijn.”

4. Conclusies

Het doel van dit onderzoek is om de impact in kaart te brengen van de projecten die tussen 2007-2013 financiële steun hebben ontvangen van het Innovatiefonds. Op basis van deze informatie kan het bestuur van het Innovatiefonds beleidskeuzes maken voor de toekomstige invulling van het fonds.

Doelen gehaald en doelgroep bereikt

Van de afgeronde projecten werden bij het overgrote deel (92%) de gestelde doelen deels of geheel behaald. Bij 88% werd ook daadwerkelijk de beoogde doelgroep bereikt.

Resultaten en impact

Op basis van de dossiers bereikten 48 projecten een grote of zeer grote impact. Zeer grote impact wordt vooral bereikt door de implementatie projecten. Kanttekening daarbij is dat de kennis en ontwikkelprojecten op termijn ook nog zeer grote impact kunnen genereren, maar dat dit plaats vindt na afronding van het project bij het Innovatiefonds, doordat deze projecten vaak onderdeel uitmaken van grotere onderzoekstrajecten met een langere looptijd.

De maatschappelijke projecten resulteerden slechts een enkele keer in grote impact. Dit is een logisch gevolg van het relatief eenvoudige karakter van een deel van de maatschappelijke projecten. Deze projecten omvatten dan ook slechts een klein deel van het gehele besteedde budget van het Innovatiefonds. Aan de implementatie projecten was in totaal meer dan drie keer zoveel geld toegekend, terwijl het aantal projecten elkaar niet veel ontliiep (92 maatschappelijke projecten, 97 implementatieprojecten). Verreweg het grootste deel van het budget werd toegekend aan kennis en ontwikkelprojecten.

Op basis van de verdiepende interviews bereikten een aantal projecten een vliegwiel naar verbeteringen in de zorg, door bijvoorbeeld structurele financiering te realiseren voor (nieuwe vormen van) zorgverlening. Impact werd ook bereikt door het opleiden van zorgprofessionals, het structureel verbeteren van de toegang tot zorg voor een bepaalde doelgroep, het opzetten van regionale netwerken of opname van nieuwe werkwijzen in standaarden of richtlijnen en in opleidingen. Naast de meer tastbare impact hebben projecten ook op een andere wijze impact, zoals het bespreekbaar maken van taboe onderwerpen, goede samenwerkingsrelaties, tevreden patiënten of een expertisepunt vormen voor het veld.

Risico's

Risico's voor projecten liggen vooral in de contextfactoren, in onverwachte gebeurtenissen zoals het wegvallen van de projectleider of een reorganisatie, fusie of faillissement bij een van de betrokken organisaties. Op dergelijke gebeurtenissen is lastig te anticiperen, terwijl zij wel een project kunnen vertragen of zelfs helemaal kunnen laten vastlopen. Bij de implementatie-, en kennis en ontwikkelprojecten betroffen redenen voor vertraging voornamelijk problemen met het rondkomen van cofinanciering, samenwerking, dataverzameling en inclusie.

Succesfactoren

Bij het toekennen van financiering ligt de focus van het Innovatiefonds op grote projecten met een beoogde brede impact. De grote projecten die in deze evaluatie zijn meegenomen, lieten over het algemeen inderdaad ook een brede impact zien. Hierbij ging het vooral om de projecten gericht op implementatie van nieuwe werkwijzen en de projecten gericht op het vergaren van kennis en ontwikkelen van nieuwe werkwijzen.

De impact van de projecten rondom educatie en voorlichting moet echter ook niet worden onderschat. Projecten waarbij nieuwe technologieën zijn ingezet, zoals e-health en

(interactieve) websites, hebben de potentie voor langere tijd een grote doelgroep te bereiken na eenmalige ontwikkelkosten en tegen relatief lage onderhoudskosten. Deze projecten dienen daarbij wel up-to-date gehouden te worden om niet aan impact te verliezen.

Vertegenwoordigers van projecten noemden verder als succesfactoren: een nauwe samenwerking met de doelgroep, blijven geloven dat je iets goeds doet, enthousiasme, passie, goodwill en veel lobbywerk. Ook werd veel genoemd dat het project de wind mee had of voorzag in een behoefte en belangstelling had van de doelgroep. Daarnaast werden steun van het management en stakeholders als belangrijke voorwaarden genoemd.

Rol van het Innovatiefonds

De impact die projecten genereren hangt mede af van de toetsingscriteria en voorwaarden die het Innovatiefonds hanteert. Gezien het zeer kleine aantal projecten dat het doel of de doelgroep niet bereikt heeft, lijken deze criteria en voorwaarden effectief. Meerdere projectvertegenwoordigers hadden echter wel behoefte aan een actieve rol van het Innovatiefonds in het meedenken over een vervolg op het afgeronde project. De voorwaarden van het Innovatiefonds stellen dat een project in principe zelfstandig moet draaien na het aflopen van de financiële bijdrage, maar projectvertegenwoordigers ervaren dat vaak als lastig. Daarnaast valt op dat het fonds aanvragers stimuleert om specifieke andere partijen te benaderen voor samenwerking of kennisdeling. Met name bij projecten die raakten aan een onderwerp waarop het Innovatiefonds al eerder projecten had gefinancierd, werden deze verbindingen vaak gelegd door het fonds. De contacten die het fonds bij eerdere projecten heeft opgebouwd, worden dus benut bij het opzetten en uitvoeren van nieuwe projecten, en vergroten daarmee de impact.

Naast het faciliteren van samenwerking vielen zowel in het dossieronderzoek als tijdens de interviews de flexibiliteit en laagdrempeligheid van het Innovatiefonds op als positieve kenmerken. Die flexibiliteit uitte zich onder andere in de mogelijkheid om, in overleg, tussentijds een project bij te sturen of aan te passen. Daarnaast was het fonds bereid tot meedenken over een project, met het oog op een goede afloop.

Het overgrote deel van de projecten van het Innovatiefonds bereikt zijn doel en doelgroep en meer dan de helft van de projecten genereert middelgrote tot zeer grote impact. De projecten met grote impact zijn vooral de projecten die middelgrote of grote financiële bijdragen ontvingen. Hoewel bij deze projecten de grootste risico's voor vertraging liggen, bereiken deze projecten ook de grootste impact.

Bijlage 1. Leidraad gedocumenteerde projecten

1. Algemene gegevens

- Dossiernummer
- Projecttitel
- Aanvrager
- Type aanvrager (onderzoeksinstelling, hogeschool, patiënten- of belangenvereniging, zorgorganisatie, bv of overig)
- Huidige stand van project (lopend of afgerond)
- Datum van: (aanvraag, toekenning, beoogde einddatum, feitelijke einddatum, financiële afronding)
- Toegekend bedrag en omvang (klein = <€50.000; middelgroot = €50.000 – €300.000; groot => €300.000)
- Cofinanciering
- Samenwerking
- Thema (dementie, depressie, chronische ziekte, GGZ, verstandelijke beperking, concentratie topklinische zorg, overig)
- Projecttype (maatschappelijk, implementatie, kennis en ontwikkeling)

2. Doel en doelgroep

- Wat was het doel?
- Is het doel bereikt?
- Wie was de doelgroep?
- Is de doelgroep bereikt?

3. Resultaat

- Opmerkingen m.b.t. resultaten
- Opmerkingen m.b.t. vertraging

4. Maatschappelijke doorwerking

- Verspreiding
- Effect
- Toepassing

Bijlage 2. Leidraad semigestructureerde interviews

1. Doel en doelgroep

- Zijn de doelen van het project behaald en welke concrete resultaten zijn behaald voor de doelgroep?

2. Implementatie

- Verliep het project zoals u aanvankelijk verwacht/bedacht had?
- Welke factoren zorgden voor het welslagen van (delen van) het project?

3. Maatschappelijke doorwerking

- Krijgt dit project vervolg binnen de organisatie, c.q. kan en wordt het project succesvol overgenomen door andere doelgroepen en organisaties?
- Denkt u dat het project effect heeft op (of het gevolg zijn van) het beleid, de praktijk, en/of maatschappij?

4. Ervaringen

- Wat zijn uw ervaringen met het Innovatiefonds?
- Welk cijfer zou u het Innovatiefonds geven (1-10)?

Bijlage 3. Financiële bijdrage naar type projecten, omvang en impact

	Maatschappelijk			Implementatie			Kennis en Ontwikkeling			Totaal
	< € 50.000	€ 50.000- € 300.000	> € 300.000	< € 50.000	€ 50.000- € 300.000	> € 300.000	< € 50.000	€ 50.000- € 300.000	> € 300.000	
Onbekend of onduidelijk	8 projecten €82.750	0	0	8 projecten €211.571	6 projecten €784.641	6 projecten €3.218.350	8 projecten €316.385	18 projecten €2.499.764	8 projecten €4.945.794	62 projecten €12.059.255
Zeer kleine impact	6 projecten €94.090	0	0	3 projecten €99.800	5 projecten €434.539	0	4 projecten €84.601	2 projecten €343.460	1 project €1.012.690	21 projecten €2.069.179
Kleine impact	21 projecten €190.201	5 projecten €777.136	0	1 project €20.000	1 project €132.595	0	1 project €15.183	1 project €228.818	0	30 projecten €1.363.934
Middelgrote impact	36 projecten €623.705	9 projecten €1.452.750	0	24 projecten €686.020	14 projecten €1.740.172	0	13 projecten €355.410	9 projecten €1.686.779	3 projecten €1.035.657	108 projecten €7.580.492
Grote impact	5 projecten €162.870	2 projecten €113.646	0	5 projecten €164.513	7 projecten €1.027.530	5 projecten €2.598.953	2 projecten €56.313	5 projecten €401.515	4 projecten €2.813.399	35 projecten €7.338.740
Zeer grote impact	0	0	0	3 projecten €51.309	7 projecten €879.632	2 projecten €818.657	0	0	1 project €4.500.000	13 projecten €6.249.598
Totaal	76	16	0	44	40	13	28	35	17	269

Bijlage 4. Impact van de geïnterviewde projecten

Type project	Jaar	Thema	Omvang (€)	Huidige situatie	Verwachte impact ⁵
Zeer grote impact					
Kennis en ontwikkeling	2009	Dementie	Groot	Vliegwiel	Meer
Implementatie	2008	Depressie	Middelgroot	Vliegwiel	Meer
Implementatie	2010	Depressie	Middelgroot	Vliegwiel	Gelijk
Implementatie	2007	Chronische ziekte	Groot	Vliegwiel	Gelijk
Kennis en ontwikkeling	2011	Concentratie topklinische zorg	Groot	Vliegwiel	Meer
Implementatie	2008	Selectie Innovatiefonds; Aanvullende zorg prematuren	Groot	Vliegwiel	Meer
Implementatie	2010	Selectie Innovatiefonds; Concentratie topklinische zorg	Groot	Vliegwiel	Meer
Grote impact					
Implementatie	2012	Dementie	Middelgroot	Stagneert vanwege gebrek aan structurele financiering	Gelijk
Kennis en ontwikkeling	2008	Dementie	Klein	Vliegwiel	Meer
Kennis en ontwikkeling	2007	Depressie	Klein	Vliegwiel	Meer
Implementatie	2009	GGZ	Groot	Landelijke implementatie lastig, initiërende organisatie gaat door	Gelijk
Implementatie	2010	GGZ	Klein	Stagneert vanwege gebrek aan structurele financiering	Gelijk
Kennis en ontwikkeling	2010	Chronische ziekte	Groot	Vliegwiel	Meer
Kennis en ontwikkeling	2007	Chronische ziekte	Middelgroot	Loopt	Meer
Kennis en ontwikkeling	2012	Concentratie topklinische zorg	Middelgroot	Loopt	Meer
Implementatie	2010	Overig	Middelgroot	Vliegwiel	Meer
Kennis en ontwikkeling	2011	Selectie Innovatiefonds; Chronische ziekte	Groot	Stagneert vanwege gebrek aan structurele financiering	Gelijk
Kennis en ontwikkeling	2005	Selectie Innovatiefonds; Dementie	Groot	Vliegwiel	Meer

⁵ In vergelijking met huidige situatie.

Implementatie	2007	Selectie Innovatiefonds; Depressie	Groot	Stagneert vanwege gebrek aan structurele financiering	Gelijk
Middelgrote impact					
Kennis en ontwikkeling	2008	Dementie	Groot	Stagneert vanwege gebrek aan financiering binnen eigen organisatie	Gelijk
Kennis en ontwikkeling	2007	Dementie	Middelgroot	Stagneert vanwege ineffectiviteit	Minder
Implementatie	2009	Depressie	Groot	Landelijke implementatie geen doel, initiërende organisatie gaat door	Minder
Kennis en ontwikkeling	2010	Depressie	Middelgroot	Loopt	Gelijk
Implementatie	2010	GGZ	Groot	Loopt	Gelijk
Implementatie	2010	GGZ	Middelgroot	Loopt	Gelijk
Implementatie	2009	GGZ	Middelgroot	Stagneert vanwege gebrek aan financiering binnen eigen organisatie	Minder
Kennis en ontwikkeling	2009	Chronische ziekte	Middelgroot	Loopt	Gelijk
Maatschappelijk	2013	Chronische ziekte	Klein	Loopt	Gelijk
Implementatie	2012	Verstandelijke beperking	Middelgroot	Loopt	Gelijk
Implementatie	2011	Verstandelijke beperking	Middelgroot	Loopt	Meer
Kennis en ontwikkeling	2011	Verstandelijke beperking	Middelgroot	Loopt	Meer
Maatschappelijk	2012	Verstandelijke beperking	Klein	Loopt	Gelijk
Implementatie	2011	Concentratie topklinische zorg	Groot	Loopt	Meer
Kennis en ontwikkeling	2012	Concentratie topklinische zorg	Middelgroot	Loopt	Gelijk
Kennis en ontwikkeling	2012	Overig	Groot	Loopt	Meer
Implementatie	2013	Overig	Middelgroot	Loopt	Meer
Kleine impact					
Implementatie	2011	Concentratie topklinische zorg	Groot	Loopt	Meer
Kennis en ontwikkeling	2011	Overig	Klein	Stagneert vanwege lage draagvlak bij het veld	Gelijk
Zeer kleine impact					
Implementatie	2012	Verstandelijke beperking	Groot	Stagneert, dossier gesloten	Gelijk
Implementatie	2008	Overig	Groot	Stagneert, dossier gesloten	Gelijk