

Voortgangsrapportage 2024

Innovatie-impuls (IIG-2) Begeleiding à la carte (BALC-2) RegioKracht



Inhoudsopgave

1. De Innovatie- impuls 2

Introductie	7
Maatwerkondersteuning implementatie	8
Maatwerkondersteuning opschaling	10
Onderzoek en monitoring	12
Kennisontwikkeling en kennisverspreiding	13
De InnovatieRoute	14
Reflectie en vooruitblik	15



Innovatie-
impuls
IIG-2

2. Begeleiding à la carte 2

Introductie	17
Pak-door trajecten - voortgang	18
Pas-toe trajecten - voortgang	19
Maatwerkondersteuning	20
Lerende netwerken (Pak-door)	21
Actielearnetwerken (Pas-toe)	22
Kennisontwikkeling en kennisverspreiding	23
Reflectie en vooruitblik	24



Begeleiding
à la carte 2

3. RegioKracht

Introductie	26
Ondersteuning zorgkantoren en regio's	28
Onderzoek en monitoring	30
Overzicht regionale transitieprojecten	31
Kennisontwikkeling en kennisverspreiding	32
Reflectie en vooruitblik	35



regio
kracht
samen sterker, samen sneller

Colofon	36
---------	----

Voorwoord

Voor u ligt de voortgangsrapportage over 2024 van de Innovatie-impuls 2, Begeleiding à la carte 2 en RegioKracht. Programma's waar we het afgelopen jaar met veel inzet en enthousiasme aan hebben gewerkt. En programma's die noodzakelijk zijn voor de transitie, zoals die wordt onderschreven door het kabinet, en daarmee inspelen op actuele vraagstukken.

Met de uitvoering van deze programma's doen we ruime ervaring op bij aanbieders op locatieniveau en in samenwerkingsverbanden op regionaal niveau. We zien dat betrokkenen in de sector de kennis gretig afnemen en gebruiken. De kennis die we in de programma's opdoen, delen we namelijk met iedereen in de sector, waardoor de kennis meer impact heeft.

We zijn heel trots en tevreden over de resultaten tot nu toe, ook al horen bij transities ook processen van vallen en opstaan. We hebben samen met de sector mooie stappen gezet en we hebben nog vele mooie te gaan. Om de ingeslagen weg van de transitie te kunnen vervolgen, pleiten we dan ook voor continuïteit in beleid.

Na dit voorwoord vindt u eerst een korte samenvatting van de rapportage per programma en een aantal overstijgende reflecties. Daarna nemen we u mee in de uitgebreidere rapportage.

Anneke Augustinus, directeur kennistoepassing & ouder wordende samenleving Vilans
Lia Davelaar, directeur kennisverspreiding & kennisinfrastructuur Vilans



Samenvatting



Innovatie-impuls
IIG-2

Innovatie-impuls 2

Academy Het Dorp en Vilans ondersteunen in de Innovatie-impuls gehandicaptenzorgorganisaties bij de implementatie en opschaling van zorgtechnologie. Dit doen we uiteraard samen met cliënten, naasten en zorgprofessionals. Onze hoofdactiviteiten zijn ondersteuning, onderzoek en kennisontwikkeling- en verspreiding.

De InnovatieRoute staat centraal in de Innovatie-impuls en helpt zorgorganisaties en projectleiders om technologie duurzaam te implementeren en op te schalen. De InnovatieRoute hebben we in 2024 vernieuwd, zodat zorgorganisaties deze nu zelfstandig kunnen gebruiken. De komende jaren zullen we deze steeds aanvullen met nieuwe kennis en ervaringen.

Enkele inzichten en resultaten tot nu toe:

- Zorgorganisaties zetten technologie in, maar veelal nog niet op grote schaal.
- In 2024 hebben we 33 zorgorganisaties maatwerkondersteuning gegeven.
- Visie en strategie zijn cruciale elementen bij implementatie en opschaling. We hebben zorgorganisaties hierin naar tevredenheid ondersteund.
- Bij opschaling gaat het om de inzet van één technologie op grote schaal of de inzet van meerdere technologieën op één of meer locaties. Dat vraagt om een koppeling van implementatie aan een organisatiebrede visie en strategie. Van daaruit is een stevige borging in de procesvoering binnen de gehele organisatie nodig.
- De rol van interne opdrachtgever (vaak bestuurder of directeur Zorg) is van onschatbare waarde: die is samen met het managementteam verantwoordelijk voor het organiseren van de randvoorwaarden.



Begeleiding
à la carte 2

Begeleiding à la carte 2

Met Begeleiding à la carte 2 brengen we vernieuwende persoonsgerichte zorg in de gehandicaptenzorg verder. Met als doel dat uiteindelijk meer organisaties gebruik kunnen maken van bestaande aanpakken voor persoonsgerichte zorg. Dit doen we door maatwerkondersteuning aan zorgorganisaties te geven zodat zij hun aanpak kunnen verdiepen en/of verbreden of een nieuwe aanpak kunnen toepassen. Daarnaast faciliteren we het gezamenlijke leerproces in lerende netwerken en verspreiden we kennis in de hele sector.

Als we terugkijken op 2024 zien we het volgende:

- De 29 deelnemende zorgorganisaties werkten enthousiast en bevlogen aan 16 verschillende aanpakken voor vernieuwende persoonsgerichte zorg. De wil om te veranderen is groot, maar veranderen gaat niet vanzelf. Sociale innovatie betekent vastlopen en vooruitstruikelen (Verdonschot). Met name personele wisselingen en veranderende organisatiekoers vertragen het proces.
- Iedere zorgorganisatie loopt een eigen veranderpad dat verschilt in tempo, volgorde en manier. De maatwerkondersteuning vanuit Begeleiding à la carte 2 helpt organisaties om stappen te blijven zetten, ook als het even lastig is of als men vastloopt.
- In de twee Pak-door netwerken ervoeren de deelnemers in het bijzonder de werkbezoeken als inspirerend en leerzaam. Vraagstukken die in de vier Pas-toe netwerken aan de orde kwamen gingen over onder andere kernelementen van de aanpak, vraaggericht werken, draagvlak creëren, inzet ervaringsdeskundigheid, financiële vraagstukken en afstemming met zorgkantoren.



RegioKracht

Het programma RegioKracht in de zorg richt zich op het versnellen van de regionale transitie van zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking. Het doel is om de zorg en ondersteuning toekomstbestendig te maken. RegioKracht ondersteunt zorginkopers van zorgkantoren, bestuurders van zorgorganisaties en regionaal werkende programmamanagers bij het realiseren van een stevige en duurzame samenwerking.

Onze hoofdactiviteiten zijn: strategische ondersteuning, monitoring & onderzoek en kennisontwikkeling & -verspreiding. We onderscheiden vier thema's: domeinoverstijgend samenwerken, modern werkgeverschap, 'technologie en innovatie' en 'wonen en zorg'.

Enkele inzichten tot nu toe:

- Voor steeds meer bestuurders is regionale samenwerking een logisch onderdeel van hun strategie.
- Er is specifieke aandacht nodig voor de vertaling van de regionale beweging naar transitie in de organisaties.
- Belangrijke thema's binnen **modern werkgeverschap** blijven het binden en behouden van medewerkers, het anders organiseren en het delen van schaarse specialismen. De handhaving van de wet DBA speelt daarbij een grote rol.
- Voor de **digitale transformatie** zijn minder pilots nodig. Het is vooral noodzaak kennis van andere organisaties te benutten.
- **Domein overstijgend** zien we dat jongeren met een licht verstandelijke beperking regelmatig nadeel ondervinden in de transitie naar volwassenheid van de overgangen tussen de zorgwetten en bijbehorende silo's.
- Naast inhoudelijke urgentie is de beschikbaarheid van externe steun in mensen en middelen helpend om regionale transitie te stimuleren.

Overstijgende reflecties

Programma overstijgend zien we de volgende punten:

1. De wil en de energie om te veranderen is groot in de deelnemende organisaties. Het draagvlak voor innovatie is op alle lagen aanwezig. Tegelijkertijd zorgen (hoog) frequente personele wisselingen binnen organisaties helaas ook voor vertraging in de projecten. We dienen dan ook rekening te houden met personeelwisselingen en -schaarste in onze doelstellingen en aanpak.
2. Organisaties onderschatten nog steeds de noodzaak van middelen (tijd, capaciteit, budget) en sturing om daadwerkelijk tot verandering te komen. Dit vraagt aan de voorkant om realistische capaciteits- en begrotingsinformatie met gewogen besluiten wat wel en niet te doen. En om meer ruimte voor innovatie in de budgetten van de organisaties.
3. Stimulerend handelen van zorgkantoren draagt eraan bij dat organisaties in beweging komen. Het is nodig om zorgkantoren actief te betrekken. Hierop gaan de drie programma's in 2025 de krachten bundelen.
4. Er is risico op wildgroei aan nieuwe programma's, entiteiten of samenwerkingsinitiatieven en op overvraging van organisaties op de transitiedoelen wat betreft deelname aan evenementen, kennissessies enzovoorts. Dit signaleren we in de totale kennisinfrastructuur voor de langdurige zorg. VWS heeft eerder gevraagd aan een viertal partijen – waaronder Vilans – een voorstel te doen voor een betere governance van de kennisinfrastructuur. Het zou goed zijn om een vervolg te geven aan het reeds opgestelde en gedeelde visiedocument.
5. De verbinding tussen de doelen en afspraken die organisaties aangaan binnen (regionale) samenwerkingen en de daadwerkelijke activiteiten van organisaties is niet altijd goed geborgd. Hieraan gaan de drie programma's meer aandacht besteden. RegioKracht neemt het initiatief.

1.

Innovatie- impuls (IIG-2)



De Innovatie-impuls 2

Hoe kan zorgtechnologie eraan bijdragen dat mensen met een beperking meer eigen regie en zelfredzaamheid ervaren? Door te zorgen voor een goede implementatie en opschaling in zorgorganisaties in de gehandicaptensector. Dit vraagt om samenwerking met cliënten, naasten, zorgprofessionals en andere betrokkenen. Hier ondersteunen Vilans en Academy Het Dorp organisaties bij in het programma de Innovatie-impuls 2 (IIG-2).

Voordelen zorgtechnologie

De vanzelfsprekende inzet van zorgtechnologie kan een positief verschil maken. Door:

1. Meer eigen regie en zelfredzaamheid voor mensen met een beperking, waardoor zij een hogere kwaliteit van leven hebben.
2. Efficiëntie van zorg, waardoor zorgmedewerkers arbeidsondersteuning en werkplezier ervaren.

Maar vanzelfsprekend is de inzet van zorgtechnologie nog niet en opschaling staat nog in de kinderschoenen. Succesvolle implementatie en opschaling vraagt om een anderen manier van werken, om een gedragsverandering van cliënten en naasten, van zorgprofessionals én van de organisatie als geheel. En dat is geen appeltje-eitje, maar ook geen rocket science. Stap voor stap wordt in de sector geleerd en ervaren wat er nodig is om technologie – duurzaam – in te zetten en wat het oplevert.

De Innovatie-impuls draagt daaraan bij. We inspireren en ondersteunen organisaties in de gehandicaptenzorg om zelf met technologie aan de slag te gaan.

Ondersteuning, onderzoek en kennisverspreiding

Activiteiten van de Innovatie-impuls zijn:

- Verspreiding van kennis die wordt opgedaan in onderzoek en de ondersteuningstrajecten, via de InnovatieRoute, ervaringsverhalen en On Tour bijeenkomsten.
- Ondersteuning van zorgorganisaties en regionale samenwerkingsverbanden bij het duurzaam implementeren en opschalen van de inzet van zorgtechnologie. Dit doen we onder andere met de InnovatieRoute, een online instrument dat organisaties en projectleiders de weg wijst naar succesvolle implementatie op basis van wetenschappelijke en praktisch kennis uit IIG-1 en IIG-2. De InnovatieRoute helpt bij het planmatig en duurzaam in gebruik nemen van technologie. Het gaat dan om technologie die daadwerkelijk waarde toevoegt aan de zorg, vanuit het perspectief van cliënten, zorgprofessionals en de organisatie als geheel. In de implementatietrajecten wordt de InnovatieRoute gebruikt én getoetst. In de opschalingstrajecten doen we kennis en ervaring op waarmee de InnovatieRoute de komende twee jaar verder wordt verrijkt.
- Onderzoek naar welke technologieën worden ingezet, naar implementatie, opschaling en regionale samenwerking en naar effectiviteit van technologie in de gehandicaptenzorg.



Afbeeldingen van de nieuwe InnovatieRoute

Maatwerkondersteuning implementatie

In 2024 hebben adviseurs van de Innovatie-impuls maatwerkondersteuning geboden aan 26 zorgorganisaties en 2 regionale samenwerkingsverbanden. Trajecten duren relatief kort, van enkele weken tot ongeveer een jaar. We stimuleren daarmee implementaties in de praktijk. De ondersteuning had impact omdat randvoorwaarden voor duurzame implementatie op orde zijn gebracht én draagvlak is gecreëerd. De zorgaanbieders kregen ondersteuning op één of meer van onderstaande vier thema's.

Verkennen van de vraag (12 organisaties)

Vaak bleek onder de initiële ondersteuningsvraag (ook) nog een andere vraag te liggen. Het gaat bijvoorbeeld om onduidelijke posities en ontbrekende competenties van projectleiders. Of om een technologie die toch geen oplossing voor het vraagstuk van de cliënt bleek te zijn. Dat zijn belangrijke resultaten, omdat daarmee bewustwording, focus en een realistischere kijk op het project in beeld kwamen. Ook ontstond er zo meer zicht op benodigde capaciteit binnen de organisatie, kennis en vaardigheden bij de projectleider.

Ontwikkeling van een visie, strategie en beleid op 'zorg met technologie' (14 organisaties)

Zonder visie blijft de inzet van technologie vrijblijvend. Het veranderkundige model van Lippitt-Knostrer (zie afbeelding) geeft aan dat een visie één van de elementen is waar aandacht aan besteed moet worden. Een visie op de inzet van zorgtechnologie, als onderdeel van de visie op zorg, geeft richting en geeft aan waarom verandering nodig is. De ondersteuning richt zich op het samen met de organisatie ontwikkelen van een gedragen visie over de duurzame inzet van technologie. Vanuit die visie ontwikkelt de organisatie vervolgens strategie en beleid. Organisaties zijn er volop mee bezig.

Inrichten van een (verander)aanpak (10 organisaties)

Met de ondersteuning hebben organisaties resultaten behaald op onder andere:

- **Inzicht in het zorgvraagstuk:** Organisaties hebben behoeften, eisen en wensen bij cliënten opgehaald en cliëntprofielen en persona's opgesteld. Een persona is een fictieve, maar realistische beschrijving van een typische of een beoogde gebruiker van zorgtechnologie. Inzicht in het zorgvraagstuk.

- **Overzicht van zorg- en werkprocessen:** Organisaties hebben zorg- en werkprocessen in kaart gebracht die met de inzet van technologie opnieuw moeten worden ingericht. Dit is de basis van de projectaanpak.
- **Draagvlak:** Organisaties hebben gewerkt aan minder weerstand en een toegenomen draagvlak onder zorgprofessionals voor het werken met technologie.

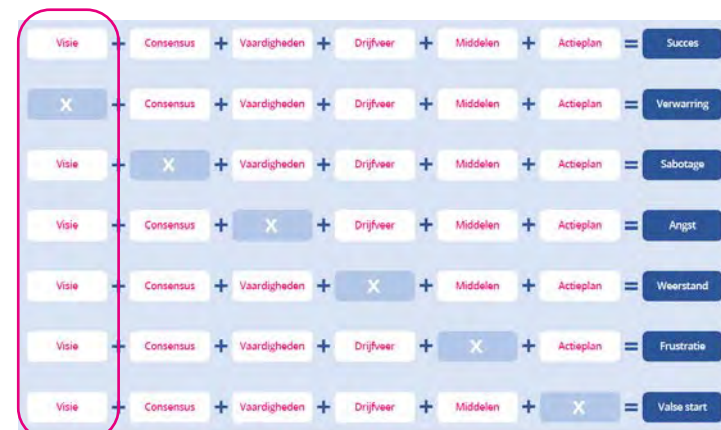
Implementatie van zorgtechnologie (6 organisaties)

Heeft een organisatie al een opdracht vanuit het bestuur? Dan gaat de daadwerkelijke implementatie van zorgtechnologie van start. Een organisatie werkt bijvoorbeeld toe naar de inzet van (nacht-)zorgdomotica. Ondersteuning bestaat uit onder andere coaching over draagvlak en weerstand, en het samen voorbereiden van gesprekken met leveranciers. Projectleiders zijn hier actief mee aan de slag.

Over de trajecten

We ondersteunen deze organisaties in één traject. Bij bijna alle organisaties lopen nog andere trajecten met technologie waarin zij verkennen, een pilot of een implementatietraject uitvoeren. De geleerde lessen in de Innovatie-impuls trajecten nemen zij daarin mee.

Bij twaalf organisaties zijn trajecten afgerond (7) of (tijdelijk) gestopt (5). Afronding van trajecten gebeurde om positieve redenen omdat organisaties zelf verder konden. (Tijdelijk) stoppen gebeurde om minder positieve redenen omdat organisaties te kampen hadden met verloop van personeel of financiële problemen in de organisatie.



Afbeelding Lippitt Knostrer; model for Managing Complex Change

Maatwerkondersteuning implementatie



Praktijkverhaal

‘Het plan zorgde voor een gedegen aanpak en dat heeft erg geholpen.’

Puck Damen, innovatieadviseur bij Vanboeijen

In het project Domotica Plus heeft zorgorganisatie Vanboeijen onderzocht welke zorgdomotica bij hun doelgroepen passen. Het gaat dan vooral om technologie als oproepsystemen en slimme sensors met camerafunctie. Twee adviseurs van Innovatie-impuls 2 hebben Vanboeijen ondersteund. ‘Zorgdomotica is zo’n groot onderwerp dat we vastliepen’, vertelt Puck Damen, innovatieadviseur van Vanboeijen. ‘De adviseurs hebben eerst geholpen om de scope te formuleren en een projectgroep op te zetten. Vervolgens heb ik met de adviseurs een plan van aanpak uitgewerkt. Zij gaven structuur.’

Insteek van het plan was om uit te gaan van de wensen van de bewoner en zorgmedewerker. ‘Je kunt pas gedegen keuzes maken als je weet welke problemen moeten worden opgelost,’ vervolgt Damen. ‘Daarvoor hebben we klantreizen ontwikkeld.’ Klantreizen zijn weergaven van de weg die cliënten bewandelen bij het ontvangen van zorg en ondersteuning. Damen: ‘Met verwanten, bewoners, zorgprofessionals en mensen van beleid hebben we verder focusgroepen georganiseerd. Met hulp van de adviseurs hebben we thema’s bepaald en die hebben we in de focusgroepen besproken. Daar zijn per doelgroep lijsten van wensen uitgekomen. Een leverancier heeft toen de technische invulling gedaan.’

In het plan was ook de inrichting van een demoruimte opgenomen. Met de geleverde apparatuur is die ruimte ingericht. ‘De demoruimte was iets heel moois’, geeft Damen aan. ‘Iedereen van Vanboeijen kon komen testen, ook bewoners. We hadden veel interactie met eindgebruikers en ik heb tachtig ingevulde feedbackformulieren retour ontvangen. Daaruit zijn thema’s voortgekomen die we nader moeten onderzoeken. Veelal gaat het dan om werkwijze en beleid: “Moeten we dit willen en hoe gaan we ermee om?”’

Terugkijkend op het proces zegt Damen: ‘Het plan zorgde voor een gedegen aanpak en dat heeft erg geholpen. Verder is het goed dat we met elkaar het gesprek aangingen. Waar zitten risico’s en waar willen we met technologie de risico’s verlagen? We zijn gewend om vanuit ons zorghart alles te willen weten. Maar we zien nu dat dat niet realistisch is en dat kunnen we nu ook goed uitleggen aan betrokkenen. Met dank aan de ondersteuning vanuit de Innovatie-impuls!’

Maatwerkondersteuning en netwerk: opschaling

In 2024 hebben adviseurs van de Innovatie-impuls maatwerkondersteuning geboden aan 7 zorgorganisaties. Deze trajecten duren langer, omdat kennis en ervaring over opschaling ontbreekt. De ondersteuning had impact omdat opschalingsplannen voor de technologieën zijn aangescherpt, met extra aandacht voor borging en toegenomen draagvlak binnen alle lagen van de organisatie. Dat wil zeggen dat organisaties stappen hebben gezet in het uitzetten en uitvoeren van een strategische koers waarbij zorgtechnologie een integraal onderdeel is van zorg en ondersteuning op een groot aantal locaties. De organisaties implementeren technologie op basis van een zorgvraagstuk.

Opschalingsnetwerk

De projectleiders van de zorgorganisaties en de adviseurs zijn in 2024 het opschalingsnetwerk gestart. In dit netwerk werken zij samen om de impact in hun organisatie te vergroten. Dit heeft tot de volgende resultaten geleid:

- **Verrijking InnovatieRoute:** Er is een checklist voor borging van technologie in zorg- en werkprocessen. Deze toetsen we en voegen we in 2025 toe aan de InnovatieRoute.
- **Samen sneller leren en versterking samenwerking:** Projectleiders en organisaties ervaren knelpunten om innovatie en technologie structureel te financieren. In het netwerk wisselen zij ervaringen met inkoop, beheer en onderhoud uit. Dit is een eerste stap richting mogelijk samen optrekken. Daarnaast inventariseren adviseurs hoe zorgkantoren hun inkoopbeleid vormgeven, zodat zorgorganisaties beter het verkoopgesprek kunnen voeren over wat nodig is om zorgtechnologie duurzaam te implementeren.
- **Visie en digitaal leiderschap** ←
- **Borging en optimale organisatiestructuur** ←

Adviseurs en onderzoekers van de Innovatie-impuls volgen de opschalingstrajecten nauwlettend. We ontwikkelen en expliciteren kennis, halen ervaringen op en voegen die in 2025 en 2026 toe aan het onderdeel 'Opschalen' van de InnovatieRoute. Zo kan de hele sector meeprofiten van opgedane kennis.

Opschaling

Bij de 7 organisaties gaat het om de inzet van één technologie op grote schaal of de inzet van meerdere technologieën op één of meer locaties. Dat vraagt om een koppeling van implementatie aan een organisatiebrede visie en strategie. Van daaruit is een stevige borging in de procesvoering binnen de gehele organisatie nodig.

→ **Visie:** Het uitdragen van een visie op zorgtechnologie – als onderdeel van de visie op zorg – is belangrijk, in alle lagen van de organisatie. Teamleiders, regiomanagers, directeuren en bestuurders moeten begrijpen wat zorgtechnologie kan bijdragen en dat ook uitstralen. De inzet van zorgtechnologie is niet (meer) vrijblijvend. Zij laten dan ook digitaal leiderschap in de organisatie zien.

→ **Borging:** Opschaling betekent dat de verantwoordelijkheid voor de duurzame inzet niet meer bij de innovatie-afdeling ligt, maar door de relevante afdelingen van de zorgorganisatie geborgd wordt, Denk hierbij aan afdelingen als ICT, HR, Behandeling, Facilitair, Inkoop of Medezeggenschap.

Maatwerkondersteuning opschaling:

Organisaties:	Biedt zorg en ondersteuning aan mensen met:	Focus bij opschaling in IIG-2
 Bartiméus:	een visuele beperking met/zonder verstandelijke beperking	Slim incontinentiemateriaal, stress-sensor Hume, tech voor contact met thuiswonende cliënten
 s Heeren Loo	een lichamelijke en/of verstandelijke beperking	MijnEigenPlan voor dagstructuur
 InteraktContour <small>VERDER MET HERSENLETSEL</small>	niet-aangeboren hersenletsel	Digitale dagbesteding DigiThuis, DigiContact, tech voor zelfredzaamheid, zorgoproepsysteem
 ipse de bruggen	een verstandelijke en/of meervoudige beperking	Stress-sensor Hume, slimme bril (met camera)
 prisma	een lichamelijke en/of verstandelijke beperking	Stress-sensor Hume, slim incontinentiemateriaal
 profila zorggroep	een psychische of verstandelijke beperking	Stress-sensor Hume, slim incontinentiemateriaal
 SGL wij gaan verder	niet-aangeboren hersenletsel	Omgevingsbesturing, woningtoegang, zorgoproepsysteem, uitleenservice

Praktijkverhaal

'Zonder ondersteuning vanuit Innovatie-impuls waren we niet waar we nu zijn'

Luuk van den Elshout, projectleider en innovatieadviseur bij Prisma

De Hume – een slimme sok die het stressniveau van mensen meet en weergeeft – bleek een groot succes in de begeleiding van cliënten met een ernstige meervoudige beperking (EMVB) bij zorgorganisatie Prisma. 'Om die reden wilden we opschalen, maar daar hadden we geen ervaring mee', vertelt Luuk van den Elshout, projectleider en innovatieadviseur van Prisma.

Van den Elshout: 'Met de hulp van twee adviseurs van de Innovatie-impuls schreef ik een opschalingsplan. Daarbij hebben we eerst gekeken wat organisatorisch nodig is. Onder begeleiding van een adviseur tekenden we in een sessie met medewerkers de 'Innovatiefabriek' uit. Hierin staan de rollen die nodig zijn in de verschillende fasen van innovatie. Denk bijvoorbeeld aan de rol van inkoper, applicatiebeheerder, digicoach, iemand van zorgbeleid, een zorginhoudelijke collega en een accountmanager voor het contact met het zorgkantoor.'

Verder kreeg hij praktische handvatten mee. 'Heel handig is de borgingschecklist. Die laat zien wat is er nodig om innovatie in de lijn te zetten. Er staan dingen bij die ik me van tevoren niet realiseerde. Ik had er bijvoorbeeld geen rekening mee gehouden dat er doorlopend trainingen nodig zijn en dat een feedbacksysteem ervoor zorgt dat de kwaliteit gewaarborgd blijft of zelfs verbetert.'

Wat Van den Elshout verder leerde is dat bij de start van een project zowel een managementteam-lid als iemand van de werkvloer betrokken moet zijn. 'Als projectleider weet ik of het MT met een techniek zal instemmen, omdat deze bijvoorbeeld bijdraagt aan verlichting van de werkdruk of kwaliteit van zorg. Omgekeerd kan ik het MT vertellen wat een techniek oplevert. Het is goed voor zowel MT als de werkvloer dat er iemand tussen zit die de vertaalslagen maakt.'

Borgen en opschalen gaat intussen steeds beter. 'De rollen en stappen zijn helder. Ook wordt innovatie breder gedragen en bij ieder innovatieproject staat een MT-lid, en niet ik, als opdrachtgever. Zonder de ondersteuning vanuit de Innovatie-impuls waren we niet waar we nu zijn.'

Onderzoek en monitoring

In de Innovatie-impuls voeren we wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek uit. Onderzoek en monitoring zijn immers van belang voor de ontwikkeling van kennis.

Inventarisatie: Tech in gebruik

Zo hebben we de volgende onderzoeksvraag gesteld: 'Welke technologie zetten organisaties in bij specifieke domeinen in de zorg en ondersteuning voor hun cliënten?' Denk bij domeinen voorbeeld aan dagstructuur of ontspanning. En: 'Welke technologie zetten organisaties in voor hun medewerkers?' Medewerkers van 69 verschillende organisaties hebben een online vragenlijst ingevuld. Alle 69 ontvingen een individueel rapport én we schreven een overkoepelend rapport. Onder andere het Kennisplein Gehandicaptensector, branchevereniging VGN en platform ICT&health hebben erover bericht. Ook hebben we kennis uit dit rapport gedeeld in webinars en live workshops. Het rapport is 815 keer van het Kennisplein gedownload. De impact is groot: organisaties willen graag weten hoe de eigen organisatie ervoor staat én zien welke technologieën andere organisaties inzetten.

Begeleiding bij onderzoek

Onderzoekers van de Innovatie-impuls hebben organisaties begeleid bij evaluaties die zij zelf uitvoeren. Bij de Prinsenstichting hebben we bijvoorbeeld geholpen bij het maken van een goede vragenlijst. Hiermee konden zij zelf inventariseren hoe de digiborden op ruim dertig locaties al dan niet benut werden. Dit gaf enorme input voor de her-implementatie van de borden. InteraktContour hebben we bijvoorbeeld begeleid bij de selectie en interpretatie van de grote hoeveelheid informatie die zij verzamelen. Daarmee is een eenduidige presentatie voor het MT gemaakt waarin onderbouwd is wat de toegevoegde waarde hun Tech-Programma is. Het MT heeft daarop besloten de komende jaren verder te investeren.

Regionale samenwerking

Er wordt veel verwacht van regionale samenwerking op het gebied van technologie. Bij twee samenwerkingsverbanden – in regio Eindhoven en SamenKr8 in Limburg – ondersteunen adviseurs bij respectievelijk visieontwikkeling en implementatie van virtual reality. Bij SamenKr8 vragen onderzoekers uit onder welke voorwaarden de samenwerking vruchtbaar is. We verwachten in 2025 de resultaten te kunnen delen.

Onderzoek naar effectiviteit en kosteneffectiviteit

Er is vraag naar wat de inzet van technologie in zorg- en werkprocessen oplevert voor cliënten, medewerkers en de organisatie als geheel. Denk aan zelfredzaamheid, werkplezier, arbeidsondersteuning en efficiëntie van zorg. En naar wat het kost, aan tijd, geld en inzet. In 2024 zijn vijf literatuurstudies gedaan. Op basis daarvan hebben we de selectie gemaakt voor onderzoek in 2025-2026:

- Effectonderzoek naar digitale planborden, voor ondersteuning in dagstructuur en communicatie.
- Onderzoek naar voor welke doelen en bij welke cliënten beeldzorg wordt ingezet.
- Monitoren van gebruik en ontwikkelingen in spraakgestuurd rapporteren in de gehandicaptenzorg.

The screenshot shows a magazine page with the main headline "Tijd om technologie in de gehandicaptenzorg op te schalen". It features several articles, including one about digital board games for dementia care, another about assistive technology for people with hearing impairments, and a section on the use of VR in care. There are also small graphics and photos of people using technology.

Kennisontwikkeling en kennisverspreiding

In de maatwerkondersteuning en met onderzoek wordt veel kennis en ervaring opgedaan. Dit delen we via verhalen, artikelen, live bijeenkomsten, webinars en de InnovatieRoute. Om zorg- en ICT-professionals, innovatiemanagers, bestuurders en anderen te informeren, inspireren én activeren. Dat lukt, onze kennisactiviteiten sluiten aan bij de kennisbehoefte in het veld, blijkt uit een hoog bereik, het doordelen van berichten aan collega's en een hoge waardering.

'Wat gaaf om te lezen! Stimuleert mij in ieder geval tot doorzettingsvermogen en zin om bij InteraktContour te "horen".' #Samen #Persoonsgericht

reactie op social media

Goedbezochte 'On Tours' door het land

De zes live en vijf online "On Tour" bijeenkomsten werden door honderden belangstellenden bijgewoond, met een waardering van een dikke 8. Onderwerpen die op grote belangstelling konden rekenen van professionals in de gehandicaptenzorg, waren bijvoorbeeld: draagvlak creëren voor zorgtechnologie, inzichten in welke technologie wordt ingezet en voorkomen dat je technologie in de kast belandt.

'Het was een zeer inspirerende dag! Hartelijk dank aan de organisatoren, cliënten en begeleiders van WLC Herten, de workshopleiders, sprekers en alle bezoekers! Als je nog twijfelt om naar een Innovatie-impuls bijeenkomst te gaan, dan stop met twijfelen en ga gewoon. Inspiratie is gegarandeerd!'

manager Zorgorganisatie

Onderzoek en praktijk via online kanalen

Via het Kennisplein Gehandicaptensector, nieuwsbrieven en social media werden meer dan dertig praktijk- en expertverhalen, factsheets, infographics en explainervideo's gedeeld. De hoge interactieratio – doorklikken, doorsturen, downloaden – laat zien dat deze kennis relevant is.

Online bereik

- **Meest gedownload:** Welke technologie zetten organisaties in?: 815 keer.
- **Best gelezen:** Pas zorgtechnologie toe via de Innovatie-Route: 4562 weergaven.
- **Best gelezen artikel** Innovatie-impuls op platform ICT&Health: Innovatiestrategie als basis voor inzet technologie gehandicaptenzorg: 7165 weergaven.
- **Best bekeken:** Hoe werkt NEN 7510: 477 weergaven.
- **Meest gedeeld:** Technologie vooral voor kwaliteit van leven?: 6792 weergaven.
- **Doel** van de InnovatieRoute met de meeste nieuwe bezoekers: Voorbereiding in gebruik: 85 weergaven.

Persona Puzzel: ken de sleutelfiguren die implementatie van technologie tot een succes maken

Voor succesvolle implementatie van zorgtechnologie zijn veel verschillende mensen en functies nodig. Persona's helpen om als het ware in hun huid te kruipen. De projectleider krijgt zo kennis en inzicht in wat iemand denkt, voelt en motiveert. En daardoor kan de projectleider beter bewustwording en draagvlak creëren, keuzes onderbouwen, rol- en taakverdelingen helder krijgen en communicatie optimaliseren. De Persona Puzzel is in 2024 samen met het veld vernieuwd.



InnovatieRoute

In 2025-2026 ligt de nadruk van onze kennisactiviteiten op het onder de aandacht brengen en het stimuleren van gebruik van de InnovatieRoute bij professionals, zorgaanbieders en veldpartijen.

De InnovatieRoute

De InnovatieRoute is hét online instrument dat organisaties en projectleiders helpt bij succesvolle implementatie en opschaling van zorgtechnologie. Ontwikkeld in de Innovatie-impuls vanuit kennis uit de wetenschap en ervaring uit de dagelijkse praktijk!

De InnovatieRoute staat centraal in de Innovatie-impuls: het is de 'backbone' van het programma. Na de initiële lancering in 2022, hebben we de InnovatieRoute in 2024 vernieuwd, in samenwerking met ontwerp bureau Greenberry. We hebben zo'n twintig kennisproducten herijkt en waar nodig vernieuwd. Ook hebben we nieuwe kennis en tools toegevoegd en een nieuwe look & feel ontwikkeld. Iedereen kan informatie en inspiratie vinden door bijvoorbeeld in de route te scrollen, tools te downloaden of video's van projectleiders Nina en Luuk te bekijken.

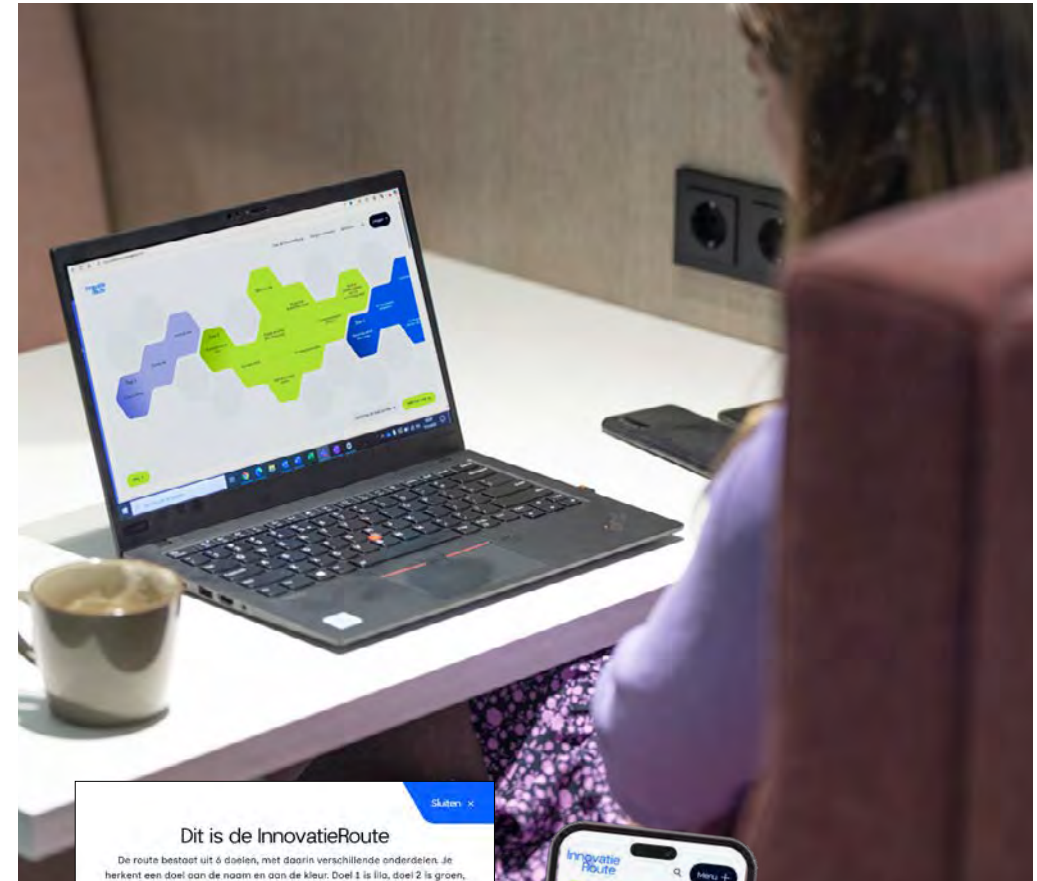
Interactief met Mijn InnovatieRoute

Maar de belangrijkste wijziging is toch wel dat de Route nu interactief is. Zo kunnen projectleiders (en anderen) een eigen project aanmaken: Mijn InnovatieRoute. Daarin kunnen zij hun eigen implementatietraject volgens de doelen, stappen en taken van de InnovatieRoute doorlopen. Tientallen – ervaren en onervaren – projectleiders hebben meegedacht tijdens de doorontwikkeling van de InnovatieRoute. De eerste geluiden uit de sector zijn positief en opbouwend.

'Het is een praktisch hulpmiddel waar je zeker wat aan hebt en al mee aan de slag kan. Er zijn nog wat kleine punten die minder prettig werken. Maar ik kan niet wachten tot de route helemaal gevuld is en werkt!'

deelnemer pilot InnovatieRoute van Greenberry

De grote lancering van de nieuwe InnovatieRoute is op 13 februari 2025 tijdens de Slimme Zorg Estafette. In 2025-2026 gaan we de InnovatieRoute en gebruik ervan actief promoten.



De nieuwe InnovatieRoute is interactief en te gebruiken op verschillende apparaten.

[Bekijk hier de InnovatieRoute](#)

Reflectie en vooruitblik

Vernieuwde InnovatieRoute!

De InnovatieRoute staat centraal in de Innovatie-impuls: het is hét online instrument voor organisaties en projectleiders dat hen helpt bij duurzame inzet van technologie. De vernieuwde InnovatieRoute, gelanceerd in februari 2025, is geschikt om zelfstandig door zorgorganisaties gebruikt te worden. Onderzoek gaat uitwijzen hoe we dat zelfstandige gebruik kunnen optimaliseren. En we voegen in 2025 en 2026 periodiek nieuwe wetenschappelijk onderbouwde en praktische kennis toe. We zien dat de InnovatieRoute een behoefte vervult: innovatoren in de sector wijzen elkaar op het bestaan ervan en er wordt zelfs sectoroverstijgend dankbaar gebruik van gemaakt. Dat draagt bij aan ons doel om van de InnovatieRoute de gouden standaard te maken.

Visie en strategie

Bij implementatie en opschaling is een visie op zorg en de rol van technologie daarin van belang. Een visie geeft richting, is ambitieus doch haalbaar, betekenisvol en eenvoudig. Vanuit de visie wordt voor de hele organisatie duidelijk: waarom zetten we welke zorgtechnologie in en wat willen we dat het oplevert? Management, staf en werkvloer gaan met elkaar in gesprek om te komen tot een visie. De Innovatie-impuls begeleidt en brengt voorbeelden in. Visies bevatten uiteindelijk veel dezelfde elementen, maar er is geen blauwdruk voor te geven. Iedere organisatie moet een traject doorlopen om te komen tot een eigen gedragen passende visie. Strategie is de link om naar uitvoering te komen. We werken in 2025 deze elementen verder uit.

Intern opdrachtgeverschap

De rol van de interne opdrachtgever, met mandaat, is van onschatbare waarde. Idealiter wordt die vervuld door de bestuurder of een MT-lid (directeur Zorg), die, samen met andere MT-leden, verantwoordelijk is voor het organiseren van de randvoorwaarden. Denk aan tijd om te leren, digivaardige zorgprofessionals en een up-to-date ICT-infrastructuur. In de trajecten bleek vaak dat het opdrachtgeverschap niet goed georganiseerd was en we boden projectleiders hierop ondersteuning. Immers, als de projectleider ook de randvoorwaarden moet regelen, dan loopt die vast (het verloop onder projectleiders is relatief hoog). In 2025 wordt dit onderdeel van de InnovatieRoute.

Opschaling

In Innovatie-impuls 2 doen zeven organisaties mee met hun opschalingstraject. We werken met projectleiders en hun team om samen te leren hoe zorgorganisaties technologie succesvol kunnen opschalen. In het opschalingsnetwerk is uitgewisseld en van elkaar geleerd over structurele financiering, wat nog altijd een knelpunt is. Ook is in 2024 gewerkt aan de koppeling van opschaling aan visie en strategie. Om van daaruit borging in de procesvoering in de hele organisatie te bewerkstelligen, met de ontwikkelde borgingschecklist. De InnovatieRoute wordt in 2025-2026 verder verrijkt met kennis en ervaringen.

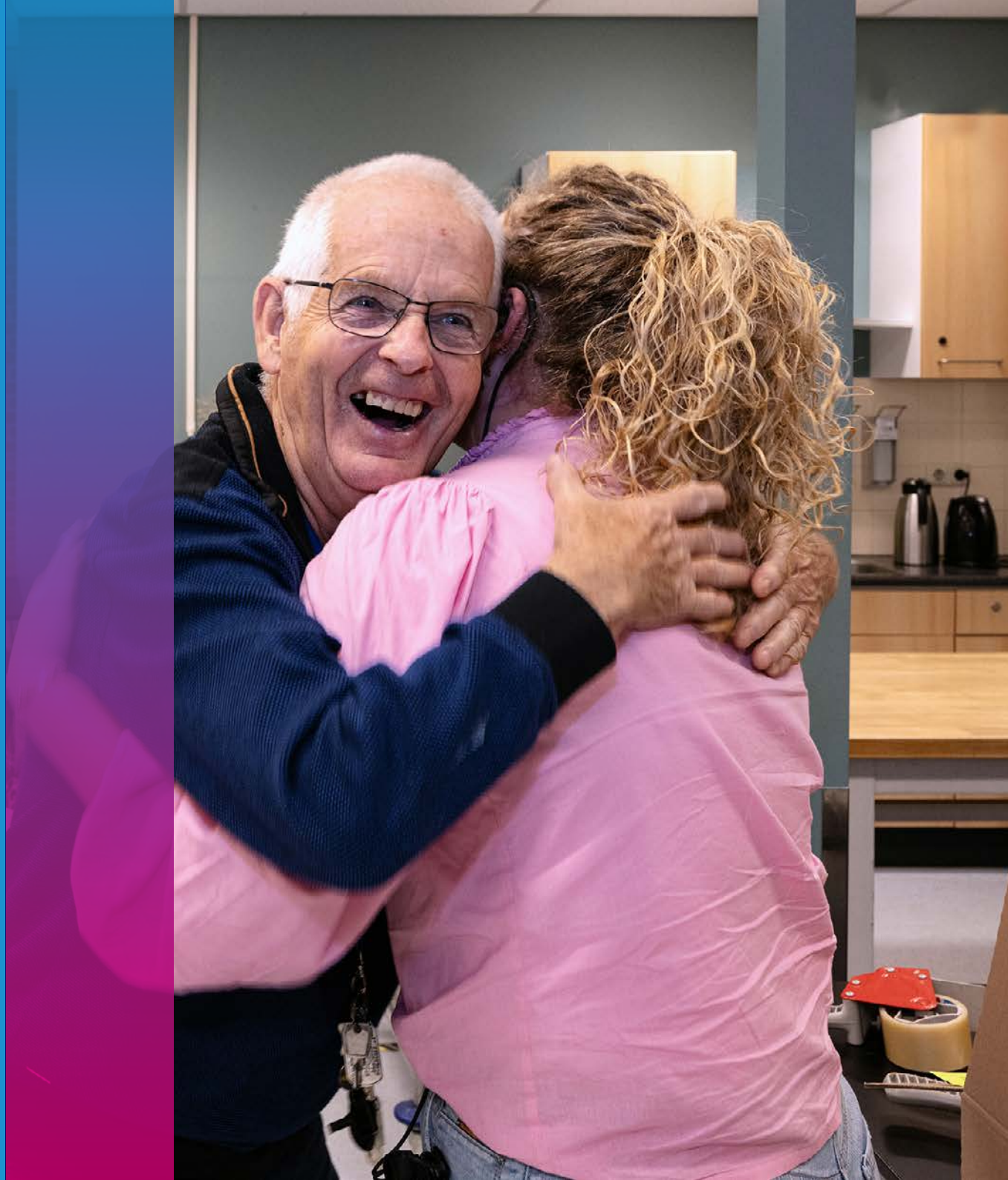
Toekomst

De inzet van technologie wordt in één adem genoemd met een toekomstbestendige, duurzame, betaalbare en kwalitatief hoogstaande gehandicaptenzorg. Zie bijvoorbeeld de Visie 2030 van branchevereniging VGN, het Transformatie Akkoord van VGN en Zorgverzekeraars Nederland en de Toekomstagenda Gehandicaptenzorg van het ministerie van VWS en veldpartijen. Ook in de Toekomstscenario's 2050 van Verwey-Jonker (2025) speelt technologie een voorname rol.

De Innovatie-impuls en de InnovatieRoute dragen bij aan een scenario waarin technologie positieve effecten teweegbrengt bij cliënten, naasten, zorgprofessionals, zorgorganisaties en de gehandicaptenzorg als geheel.

2.

Begeleiding à la carte (BALC-2)



Begeleiding à la carte 2

Het is belangrijk dat mensen met een beperking zoveel mogelijk het leven kunnen leiden dat zij willen. Hiervoor is zorg en ondersteuning nodig die goed aansluit bij hun wensen en behoeftes en die van hun naasten. Dit noemen we ook wel persoonsgerichte zorg. Het programma Begeleiding à la carte 1 (BALC-1) van Volwaardig Leven (2019-2021) richtte zich op vernieuwing in persoonsgerichte zorg. Zorgorganisaties in de gehandicaptenzorg werkten gedurende twee jaar aan hun eigen vernieuwende aanpak en inspireerden daarmee elkaar en andere organisaties in de sector.

Met Begeleiding à la carte 2 (BALC-2) brengen we deze gezamenlijke beweging van vernieuwende persoonsgerichte zorg verder. We stimuleren en ondersteunen 29 (oude en nieuwe) deelnemende zorgorganisaties om hun aanpak voor persoonsgerichte zorg verder te ontwikkelen, te versterken en te delen. Dit zodat andere zorgorganisaties in de sector geïnspireerd raken, hiervan kunnen leren en deze aanpakken en kennis ook kunnen toepassen. Samen brengen we de beweging van persoonsgerichte zorg verder en versterken we het positieve imago van de gehandicaptenzorg.

Maatwerkondersteuning, facilitering en kennisverspreiding

In de uitvoering van BALC-2 maken we gebruik van een werkwijze die past bij de sector, het karakter en doel van het programma. We vergroten de beweging die de vernieuwende aanpakken verder brengt. Dit gebeurt op drie manieren: maatwerkondersteuning van zorgorganisaties in hun traject, facilitering van het gezamenlijke leerproces in lerende netwerken en door kennisverspreiding in de sector.

Trajecten en deelnemers

Deelnemende organisaties werken gedurende twee jaar (oktober 2023 – december 2025) aan een Pak-door of een Pas-toe traject. In een Pak-door traject gaan zorgorganisaties (verder) aan de slag met het doorontwikkelen, opschalen, overdraagbaar maken van hun aanpak of versterken van de bewijskracht. In een Pas-toe traject staat een aanpak uit BALC-1 centraal. De organisatie die deze aanpak heeft ontwikkeld (de 'praktijkexpert') trekt samen op met een aantal andere organisaties die deze aanpak ook willen gaan toepassen (de 'toepassers'). Al doende leren we wat nodig is om de aanpak nog meer toepasbaar te maken.

 Lees meer over Begeleiding à la carte 2



Pak-door traject



Pas-toe traject



Pak-door trajecten - voortgang

De tabel hieronder laat zien waar de organisaties in de Pak-door trajecten in 2024 aan hebben gewerkt en op welke activiteiten de focus lag. Dit hebben we op twee momenten in kaart gebracht om de beweging zichtbaar te maken en bij te sturen waar nodig: in de zomer en eind 2024.

'Vorige keer (BALC-1) was het gewoon nog meer zoeken naar wat gaat het dan worden? En wat doen we dan? Heel veel praten over. Waarom werkt het nou? En waarom niet? We hebben nu al meer veel meer richting en daar zijn we ook echt mee bezig.' - deelnemer, zomer 2024

'Als je kijkt naar onze routekaart, dan gebeuren er een hoop dingen en zijn we op de goede weg. We zien beren op de weg niet snel als beren, maar als iets dat erbij hoort.' - deelnemer, zomer 2024

Het in kaart brengen van de activiteiten heeft tot de volgende inzichten geleid:

- **Eerst richten en inrichten** - De organisaties waren in de eerste helft van 2024 vooral bezig met richten en inrichten. Bijvoorbeeld het bepalen van de focus in het traject, of het inrichten van een projectteam. In de tweede helft van 2024 is bijna elke organisatie ook gestart met verrichten, bijvoorbeeld het inzetten van de doorontwikkelde aanpak of het opleveren van een product.
- **Verskillende startposities** - De organisaties zijn ieder op een ander moment in het eigen proces als deelnemer ingestapt in het programma. Dat betekent dat bepaalde belangrijke activiteiten mogelijk al voor aanvang van het programma op orde waren. Bijvoorbeeld doordat ze daar in BALC-1 aan hebben gewerkt. Denk hierbij aan een activiteit als draagvlak creëren voor de doorontwikkeling van een aanpak.
- **Eigen tempo en volgorde** - Er is een grote verscheidenheid in type aanpakken en focus van de trajecten, maar ook in organisatieopbouw, cultuur en visie. Hierdoor loopt iedere organisatie in een eigen tempo een eigen 'route' van activiteiten die op dat moment nodig zijn. Er is geen vaste volgorde.

Organisatie	RICHTEN		INRICHTEN		VERRICHTEN			REFLECTEREN	KENNIS DELEN	
	Vraag-verheldering	Visie, strategie, beleid vormen/aanscherpen	Draagvlak creëren (binnen en buiten de organisatie)	Inrichten projectaanpak/processen	Beschrijven en onderbouwen aanpak	(Door)ontwikkelen aanpak/producten	Interne training om de aanpak eigen te maken	Evalueren/reflecteren	Bekendheid geven aan aanpak	Handleiding/tools over de aanpak delen
1		●●	●	●	●				●	
2			●		●	●●		●		
3		●		●	●	●			●	
4		●	●●	●●			●			
5	●			●					●	●
6		●			●					
7	●	●	●●	●		●	●			
8	●		●	●		●		●		
9	●	●	●	●●						
10		●●			●●	●				
11		●	●●	●		●				
12	●	●	●●	●●						

*De gegevens van deze organisatie missen voor 2e helft 2024

● Focus 1e helft 2024 ● Focus 2e helft 2024

'We hadden ook ingecalculeerd dat er weerstand zou zijn vanuit personeel. Er was één iemand in het MT die zei: "Ik raak hier behoorlijk van in paniek." Dan is het goed om die paniek op tafel te krijgen. Deel je paniek met ons, want wij willen heel graag weten waar je paniek zit en of we er samen iets aan kunnen doen.' - deelnemer, zomer 2024

Pas-toe trajecten - voortgang

De tabel hieronder laat per actielearnetwerk zien waar de organisaties in de Pas-toe trajecten in 2024 aan hebben gewerkt en op welke activiteiten de focus lag. De activiteiten zijn op twee momenten samengevat: in de zomer en eind 2024. De activiteiten zijn ingedeeld in de fasen van actieonderzoek (Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2021). In de afbeelding is te zien in welke fase de 16 organisaties zich eind 2024 bevonden.

'Out of the box denken en werken blijft spannend voor de organisatie. Het vraagt lef en anders kijken naar het werk dat er ligt. Naar hoe we hierin kunnen optrekken met ervaringsdeskundigen. We hebben hier mooie stappen in gemaakt dit jaar en zijn nu echt met een uitwerking bezig.' - toepasser, eind 2024

'De aanpak maakt nieuwe stappen mogelijk. Voor de bewoner, maar ook voor meer regie, andere begeleiding, meer schoonmaak. Je moet echt vechten voor dat het anders kan. Het gaat om creativiteit. De uitgaven in een andere businesscase zien.' - praktijkexpert, eind 2024

Het in kaart brengen van de activiteiten heeft tot de volgende inzichten geleid:

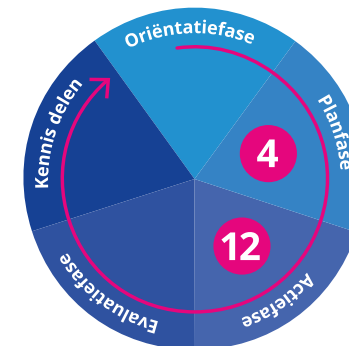
- **Starten met eigenaarschap en draagvlak** - De organisaties hebben in de eerste helft van 2024 vooral gewerkt aan activiteiten die horen bij de oriëntatiefase. Zo zien we dat dat er steeds meer gedeeld eigenaarschap en draagvlak ontstaat bij het toepassen van de aanpak in verschillende organisaties.
- **Actiefase vaak al in 2024 gestart** - Het merendeel van de organisaties is in de tweede helft van 2024 gestart met activiteiten die horen bij de actiefase.
- **Veel verschillen in proces van toepassing** - Het toepassen en eigen maken van de aanpak in de eigen organisatie is een zoektocht die per organisatie verschillend uitpakt en varieert in complexiteit, afhankelijk van organisatieopbouw, organisatiecultuur en visie.
- **Zowel klein beginnen als officiële uitrol** - Organisaties verschillen daarnaast in de manier waarop ze het toepas-proces aanvliegen. Sommigen starten programmatisch (top-down), terwijl anderen eerst op kleine schaal experimenteren.

	ORIËNTATIEFASE				PLANFASE	ACTIEFASE		EVALUATIEFASE	KENNIS DELEN	
	Vraagverheldering/behoefte inzichtelijk maken	Visie, strategie, beleid vormen/aanscherpen	Draagvlak creëren (binnen de organisatie)	Aanpak doorvertalen naar eigen situatie	Inrichten projectaanpak/processen	(Door)ontwikkelen aanpak/producten	Uitvoeren (door)ontwikkelde aanpak	Evalueren/reflecteren	Bekendheid geven aan aanpak	Handleiding/tools over de aanpak delen
De Houtvast-aanpak	1	●	●	●	●	●	●			
	2		●	●	●	●	●			
	3		●	●	●	●				
	4			●	●	●	●			
Flexwonen	5	●	●	●	●	●	●			
	6	●	●	●	●	●				
	7	●	●	●	●	●				
	8	●	●	●	●	●				
Fysieke leefomgeving	9	●	●	●	●	●	●			
	10	●	●	●	●	●	●			
	11	●	●	●	●	●	●			
	12	●	●	●	●	●	●			
Ervaringsleren	13	●	●	●	●	●	●			
	14	●	●	●	●	●	●			
	15	●	●	●	●	●	●			
	16	●	●	●	●	●	●			

● Focus 1e helft 2024 ● Focus 2e helft 2024

'Er zijn best wat heilige huisjes om af te breken. Het is wenselijk dat betrokken disciplines en afdelingen elkaar meer gaan opzoeken en gaan uitwisselen. Een meer eenduidige methodiek. En wij willen ook echt dat bewoners hier input voor geven.'

toepasser, eind 2024



Positie van aantal organisaties in de fasen van actieonderzoek eind 2024.

Maatwerkondersteuning (Pak-door en Pas-toe)

Iedere deelnemende organisatie in BALC-2 wordt in het eigen traject op maat ondersteund door een coach. Coaches helpen de organisaties om de stappen te zetten die nodig zijn, ook als die lastig zijn. Zo stimuleren zij de verdieping en verbreding van de aanpakken voor persoonsgerichte zorg.

Rollen van coaches

Coaches helpen de deelnemende zorgorganisaties in hun Pak-door of Pas-toe traject op verschillende manieren. Rollen die coaches kunnen aannemen zijn als:

- **'Critical friends'** - Coaches zijn beschikbaar om mee te sparren, maar kunnen ook kritische vragen stellen. En adviseren soms een pas op de plaats, als moment van reflectie of evaluatie.
- **Procesbegeleiders** – Zij brengen in hun rol structuur en focus aan binnen een vernieuwingstraject. Ze denken mee over wat de volgende haalbare stap is en waar de prioriteiten liggen.
- **Kenniswerkers** – Coaches concretiseren van wat het vernieuwingstraject doet of waar het voor staat. Zo is het makkelijker om extern te communiceren over het vernieuwingstraject.
- **Netwerkcoaches** – Zij denken mee over hoe de volgende stappen georganiseerd kunnen worden en wie nodig zijn om de doelen te bereiken.

Praktijkverhaal

'De coach is onze Google Maps in het zorglandschap.'

Bas de Greef, bestuurder van 't Kastheel

Bij zorgorganisatie 't Kastheel is alles erop gericht hun bewoners binnenboord te houden. 'Op de dag van hun komst schud ik de nieuwe bewoners de hand en zeg ik: "Je mag hier de rest van je leven blijven wonen"', vertelt bestuurder Bas de Greef. 'Dat is de onvoorwaardelijke aanpak van 't Kastheel. Die onvoorwaardelijkheid doet heel veel voor de hechting van de bewoners en het vertrouwen van naasten.'

In BALC-2 heeft 't Kastheel geconcretiseerd waarom hun aanpak zo goed werkt, waarom de bewoners, die tot dan toe van organisatie naar organisatie werden overgeplaatst, bij hen een permanent thuis vinden. Hierin zijn ze ondersteund door Vilans-coach Tamara Bouwman. 'Met Tamara, twee medewerkers, de hoofdbehandelaar en ik hebben we gebrainstormd: Waar willen we naartoe? We wilden vooral de aanpak concreet maken in producten. Tamara heeft ons geholpen te ordenen en structureren. Met de behandelaar ging ze de inhoud in, voor de wetenschappelijke onderbouwing van onze werkwijze. Mij hielp ze samen met een tekenaar de werkwijze te visualiseren. Verder zijn we voor iedere bewoner een inwerkvideo aan het maken waarin bewoner, verwanten en persoonlijk begeleider het verhaal van de bewoner vertellen. Tamara ondersteunde de medewerkers bij het organiseren van de interviews en het opstellen van de vragen.'

De Greef noemt Tamara dan ook 'onze Google Maps in het zorglandschap'. 'Als kleine aanbieder kunnen we niet alles zelf weten en organiseren. Dat Tamara als coach de routes weet en de kennis heeft, is voor mij het voornaamste belang. Doordat we zoveel hebben kunnen concretiseren, weet ik zeker dat we de aanpak zullen doorzetten en verder kunnen verstevigen.'



Lerende netwerken (Pak-door)

Deelnemers van de Pak-door trajecten komen regelmatig bij elkaar in lerende netwerken om met en van elkaar te leren. Twee coaches begeleiden de lerende netwerken. Belangrijk onderdeel zijn de werkbezoeken, waarin deelnemers een kijkje nemen in elkaars keuken.

De deelnemers van de Pak-door trajecten zijn op basis van hun ambitie of leervraag verdeeld in twee lerende netwerken. Doelen van de lerende netwerken zijn:

- **Uitwisseling van kennis en ervaring** – Deelnemers delen inzichten en ervaringen vanuit het eigen traject.
- **Samen leren** – In het lerende netwerk sparren deelnemers met elkaar en doen inspiratie op door nieuwe inzichten, steun en herkenning.
- **Verdieping op thema's** – Deelnemers vergaren kennis op het gebied van organisatiecultuur, leren, ontwikkelen en veranderkunde.
- **Leren in de sector** – Deelnemers vertalen geleerde lessen naar kennis voor andere organisaties.

Activiteiten

In 2024 kwamen de lerende netwerken 6 keer bij elkaar, afwisselend fysiek en online. Twee van deze bijeenkomsten waren werkbezoeken op locatie. De inhoud van de andere bijeenkomsten sloot aan bij vragen en onderwerpen die bij de deelnemers speelden. Zo was er onder andere aandacht voor intervisie, een microlearning over gedragsverandering en reflectie op het veranderproces.

Praktijkverhaal

'Andere ogen geven een frisse blik, daar word je alleen maar beter van.'

Bas Brekelmans, eigenaar van Kameraet

'Als je een kleinschalige organisatie bent, kun je heel erg op een eiland zitten,' aldus Bas Brekelmans, eigenaar van woonzorgorganisatie Kameraet in Bladel. 'Daarom vonden wij het zo nuttig om mee te doen met Begeleiding à la carte 2 en onderdeel te zijn van een lerend netwerk. Door met andere organisaties te sparren, wordt je kijk op je eigen aanpak scherper.'

Brekelmans woont met zijn gezin op de locatie van Kameraet, dat wonen, dagbesteding en logeren biedt aan mensen met een zorgvraag. Hij meldde zich aan voor een Pak-door-traject, omdat Kameraet aan het groeien is. 'Er komt een huis bij op onze huidige locatie en twee huizen in het dorp. Onze vraag was: 'Hoe blijven we kleinschalig in onze aanpak als we van één naar vier woningen gaan? Opschalen en overdraagbaar maken, daar ging het om.'

Brekelmans vond de werkbezoeken heel inspirerend. 'Ik ging met een aantal collega's op werkbezoek bij Stichting BONT in Rotterdam. De andere organisaties in het netwerk bestaan al wat langer en hebben hun visie en aanpak inhoudelijk echt goed staan. Wat ik heb meegenomen is dat we dingen moeten vastleggen. Ik heb een hekel aan protocollen, maar begreep wel dat we onze werkwijze zo moeten beschrijven dat we deze kunnen borgen. Bovendien kunnen we de aanpak dan delen met andere organisaties.'

Brekelmans organiseerde ook een werkbezoek op eigen locatie. 'Je eigen verhaal vertellen scherpt dat verhaal verder aan. Onze medewerkers weten wat ons uniek maakt en zijn daar trots op. De deelnemers in het netwerk waren ook enthousiast. Ze willen dingen overnemen, zoals het betrekken van bewoners bij sollicitaties. Maar ook iets simpels als bewoners zelf hun kamer laten inrichten.'

'Andere ogen geven een frisse blik, daar word je alleen maar beter van,' zegt Brekelmans. 'Onze aanpak is al helderder en steviger geworden. Dat zorgt voor continuïteit in de aanpak, ook als we straks vier huizen hebben.'



Actieleernetwerken (Pas-toe)

Deelnemers van de Pas-toe trajecten komen regelmatig bij elkaar in een eigen actieleernetwerk om met en van elkaar te leren over het toepassen van de aanpak die centraal staat. Twee coaches begeleiden het gezamenlijke leerproces in de bijeenkomsten en ondersteunen deelnemers in hun specifieke veranderproces in de organisatie. De vragen van de deelnemers staan hierin centraal. Een actieonderzoeker van Vilans verzamelt voortdurend informatie om aan het eind van het programma inzicht te geven in het gelopen leer- en veranderproces en de bevorderende en belemmerende factoren.

Activiteiten

De deelnemers van Pas-toe trajecten kwamen in 2024 gemiddeld 7 keer per jaar samen in hun actieleernetwerk. Dat gebeurde afwisselend online en fysiek, en op de locaties van de betrokken zorgorganisaties zelf. De projectgroepen bestonden vooral uit zorgmedewerkers en managers vanuit de deelnemende organisaties. Maar wanneer het passend was werden bijvoorbeeld ook medewerkers zorgverkoop, projectleiders vastgoed en ervaringsdeskundigen betrokken.

In de bijeenkomsten werd dieper ingegaan op de aanpak, voorbeeldcasussen en vraagstukken die toepassers tegenkwamen. Dit waren thema's als vraaggericht werken, draagvlak creëren, inzet ervaringsdeskundigheid, financiële vraagstukken en afstemming met zorgkantoren. De praktijkexperts deelden hun expertise en rijke ervaring en hielden de toepassers een spiegel voor. Ook letten zij erop dat de kernelementen van de oorspronkelijke aanpak werden behouden.

Daarnaast vonden er in 2024 verschillende werkbezoeken plaats. Buiten de bijeenkomsten onderhielden de deelnemers contact met elkaar via verschillende kanalen.

Praktijkverhaal

'Pas-toe organisaties gaan cliënten meer en beter betrekken'

Janneke Stegink, Vilans-coach van het Pas-toe traject De Houvast-aanpak

Het Houvast is één van de vernieuwende aanpakken van de Pas-toe trajecten. Cliënten met een hoge VG-indicatie worden daarbij begeleid in een zelfstandige woning in de wijk. In een actieleernetwerk zijn vier zorgorganisaties met deze aanpak aan de slag gegaan. Twee coaches en een actieonderzoeker begeleiden het proces.

'In de aanpak van Het Houvast wordt de cliënt op alle niveaus betrokken bij beslissingen,' vertelt coach Janneke Stegink. 'Die mindset is nog lang niet voor alle organisaties vanzelfsprekend. Hoe werkt die vergaande betrokkenheid van cliënten? De Pas-toe-organisaties zijn bezig geweest met het betrekken van cliënten en medewerkers die goed bij deze aanpak passen. De vraag van de organisaties was hoe je dat doet. Het werd de centrale vraag van de vijfde netwerkbijsamenkomst in oktober 2024.'

Stegink's rol als coach daarbij is het lerend vermogen van deelnemers te stimuleren door te ruimte geven aan vragen en nieuwsgierigheid naar elkaar. 'Ik zag tijdens de bijeenkomst dat organisaties niet of op een onhandige manier cliënten betrekken in de kennismakingsfase. Dus vroegen we Cathy Brok te vertellen wat zij hierin doet. Cathy is cliënt bij Het Houvast en neemt regelmatig actief deel aan de bijeenkomsten. Ze vertelde hoe zij samen met een cliëntondersteuner sollicitatiegesprekken voert en dat zij zelf beslist of een medewerker goed bij haar zou kunnen passen.'

De toepassers in het netwerk waren enthousiast. Een projectleider van Amarant zei: 'We hebben als professionals de neiging veel zelf te doen. Hoe tof is het als we tegen cliënten kunnen zeggen: Je mag zelf mee selecteren.' Intussen zijn de Pas-toe-organisaties bezig om cliënten meer en beter te betrekken, zoals bij de kennismaking met mogelijk nieuwe medewerkers.





Kennisontwikkeling en kennisverspreiding

Kennis die we opdoen in het programma delen we breed met de sector. Zodat ook andere zorgorganisaties en relevante stakeholders zoals VGN en zorgkantoren geïnspireerd raken, hiervan kunnen leren en deze kennis ook kunnen toepassen of uitdragen.

De praktische kennis, inzichten en ervaringen verspreiden we via diverse offline en online activiteiten, in de vorm van kennisproducten, vlogs, verhalen, bijeenkomsten en Twinkels. Twinkels zijn verhalen over aanpakken in vernieuwende persoonsgerichte zorg en bevatten ook praktische toepassingen, zoals handige stappenplannen, checklists en tips. Hierbij een aantal voorbeelden.

Twinkel: Waardenkompas

Het Waardenkompas is een gesprekstool voor professionals in de gehandicaptenzorg. Het helpt bij reflecteren op 'bumpy moments' en (ethische) dilemma's. De Twinkel Waardenkompas helpt te praten over dilemma's werd ruim 4000 keer gelezen. In drie vervolgtwinkels en een video vertellen organisaties hoe zij het Waardenkompas hebben toegepast.



'Het waardenkompas laat de beroepscode leven' Stichting Pim

Artikel: Kracht van kleding

De kracht van kleding benadrukt de waarde die de rol van kleding heeft. Het draagt bij aan hoe iemand zich voelt en gezien wil worden. Deze aanpak stimuleert gesprekken tussen cliënten, familie en professionals, en bevordert wederzijds begrip en verbinding. Zo groeit er een beweging waarin iedereen zichzelf mag zijn en dit ook kan uitdrukken via kleding. Het artikel De Kracht van Kleding: Meer dan Stof Alleen helpt bij het voeren van die gesprekken en werd 800 keer gelezen.

'Wij bouwen aan een beweging. We kijken waar de energie zit en sluiten daarbij aan. Ook vieren we successen, hoe klein ze ook lijken. We leren door te doen en nemen de leermomenten mee naar andere projecten.' Projectleider, Cello



Social media: Flexwonen

Zo lang mogelijk thuis kunnen wonen en de overgang van thuis naar wonen in een woongroep soepel laten verlopen. Het sluit daarmee aan op de behoeften van cliënten en naasten. De aanpak geeft ook invulling aan de ambitie van het ministerie van VWS om cliënten zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Brede interesse in deze aanpak blijkt uit bijvoorbeeld deze post op LinkedIn, met ruim 4000 weergaven.



'Voor ouders is het een grote stap van thuis wonen, naar volledig wonen. Hopelijk gaan meer organisaties dit doen en wordt dit "normaal"' Reactie op social media

Bijeenkomst: symposium Ervaringsleren

Voor even in de belevingswereld van de ander stappen. Dat kon tijdens het 3-daagse online symposium Ervaringsleren in mei 2024. Ruim 100 deelnemers ervoeren zelf welke uitdagingen mensen met een verstandelijke beperking en hun betrokkenen tegenkomen. De ervaringen, video's en werkvormen zijn gedeeld via het Kennisplein Gehandicaptensector.



'Ik heb andere mensen nodig die ook ervaringen hebben, zodat ik ook van hen kan leren, want iedereen heeft een eigen ervaring.' Deelnemer symposium

Vrienden van Begeleiding à la carte

Niet-deelnemende zorgorganisaties en andere partijen uit de sector kunnen zich aanmelden voor 'Vrienden van Begeleiding à la carte.' Via een speciale nieuwsbrief ontvangen zij direct toepasbare kennis in hun mailbox en worden ze uitgenodigd voor activiteiten van het programma. Op 31 december 2024 telden we ruim 130 vrienden.



Reflectie en vooruitblik

Wat zien we op dit moment binnen BALC-2?

- Deelnemende zorgorganisaties werken enthousiast en bevlogen aan de verschillende aanpakken voor vernieuwende persoonsgerichte zorg. De wil om te veranderen is groot, maar veranderen gaat niet vanzelf. Sociale innovatie betekent vastlopen en vooruitstruikelen (Verdonschot). Met name personele wisselingen en veranderende organisatiekoers vertragen het veranderproces.
- Iedere zorgorganisatie loopt een eigen veranderpad dat verschilt in tempo, volgorde en manier. Iedere organisatie heeft een eigen organisatieopbouw, cultuur en visie en een andere stijl van veranderen. De maatwerkondersteuning vanuit BALC-2 helpt organisaties om stappen te blijven zetten, ook als het even lastig is of als men vastloopt.
- De lerende netwerken stimuleren de deelnemers om ervaringen en kennis met elkaar te delen. In de Pak-door netwerken worden met name de werkbezoeken als inspirerend en leerzaam ervaren. In de Pas-toe netwerken helpen toepassers en praktijkexperts elkaar door vraagstukken over het toepassen van de aanpak te bespreken en door elkaar een spiegel voor te houden.

Vooruitblik 2025

In BALC-1 richtten we ons met name op het inspireren van de sector, in BALC-2 staat het (kunnen) toepassen van aanpakken centraal. In 2025 ligt de focus op de volgende activiteiten:

- Organisaties verder stimuleren en ondersteunen in hun verandertraject en de kennisdeling over hun aanpak en/of hun veranderproces. Specifiek aandachtspunt in de ondersteuning is hoe zij, ook na afronding van BALC-2, hun aanpakken verder kunnen doorontwikkelen zonder externe ondersteuning. En hoe zij hun aanpakken verder kunnen opschalen of onderbouwen en kennis hierover kunnen blijven delen.
- Het actief betrekken van zorgkantoren die nodig zijn als 'bewegingmaker' bij het breder toepassen van een aantal aanpakken, en het verder brengen van de beweging voor vernieuwende persoonsgerichte zorg.

- Ontwikkelen en delen van kennis in de vorm van inspirerende verhalen, kennisproducten en Twinkels. Deze kennis helpt organisaties om ook met een aanpak aan de slag te gaan, of om een eigen aanpak verder te verdiepen of te verbreden.
- Inzicht krijgen (als onderdeel van Monitoring) in de manieren waarop de programma-activiteiten binnen BALC-2 hebben bijgedragen aan het verdiepen, verbreden en richting geven van de beweging van vernieuwende persoonsgerichte zorg in de gehandicaptensector.
- Vervolg van het actieonderzoek naar het veranderproces binnen de Pas-toe trajecten, met specifiek aandacht voor de belemmerende en bevorderende factoren. De dataverzameling loopt tot eind 2025. Daarom zullen we de inzichten pas in de eindrapportage (2026) delen.

We zoomen hierbij in op vraagstukken die bij de deelnemers spelen, zoals:

1. Hoe zorg je ervoor dat er voldoende draagvlak ontstaat in een organisatie voor een nieuwe aanpak?
2. Op welke manieren kan je beginnen met het daadwerkelijk toepassen van een aanpak in de organisatie? Hoe creëer je ruimte om te kunnen experimenteren?
3. Hoe versterk je de positie van ervaringsdeskundigen als ambassadeurs voor een aanpak?
4. Hoe zorg je dat er ruimte is om een bestaande aanpak passend te maken in een andere organisatie, zonder dat de essentie en belangrijkste aspecten van de aanpak verloren gaan?
5. Hoe kan een aanpak die in eerste instantie ontwikkeld is met innovatiegelden breder worden ingezet in de organisatie en ook in andere organisaties worden toegepast?

Daarnaast hebben we ook aandacht voor wat wel en niet werkt in de werkwijze van de Pas-toe actielearnetwerken, waarin een praktijkexpert en een aantal toepassers gedurende twee jaar met elkaar optrekken.

3.

RegioKracht



RegioKracht in de zorg

We staan voor de enorme opgave om de zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking toekomstbestendig te maken. De urgentie is hoog. Het programma RegioKracht in de zorg richt zich op het versnellen van de regionale transitie die hiervoor hard nodig is.

RegioKracht doet dit sinds 2019 in de verpleging en verzorging en richt zich sinds eind 2023 ook op de gehandicaptenzorg. De basis voor deze transitie wordt gevonden in de Toekomstagenda en het Kanslijnen Akkoord. In de gehandicaptenzorg wordt al heel veel samengewerkt. Soms op regionale schaal, soms in kleiner verband en soms bovenregionaal. Er is echter nog veel winst te halen in effectiviteit en merkbare impact voor cliënten en zorgverleners.

Slagkracht bij transitieopgaven

Door regionale samenwerking bereik je schaalgrootte en slagkracht mét voldoende aansluiting op de lokale situatie in de regio. RegioKracht ondersteunt zorginkopers van zorgkantoren, bestuurders van zorgorganisaties en regionaal werkende programmamanagers bij het ontwikkelen van een stevige en duurzame samenwerking. We stimuleren dat transitieopgaven via een regionale bestuurlijke tafel worden geagendeerd en uitgewerkt.

Inhoudelijk richt het programma RegioKracht zich op domeinoverstijgende samenwerking, digitale transformatie, modern werkgeverschap en in toenemende mate ook op woon-zorg-vraagstukken. Daarmee draagt RegioKracht direct bij aan de doelen en pijlers van de Toekomstagenda en het Kanslijnen Akkoord.



Strategische ondersteuning

Strategische ondersteuning van zorginkopers van zorgkantoren, regionale programmamanagers en bestuurlijke tafels door het agenderen, adviseren, verbinden (regionaal en landelijk) en aanjagen vanuit een onafhankelijke rol.



Monitoring en onderzoek

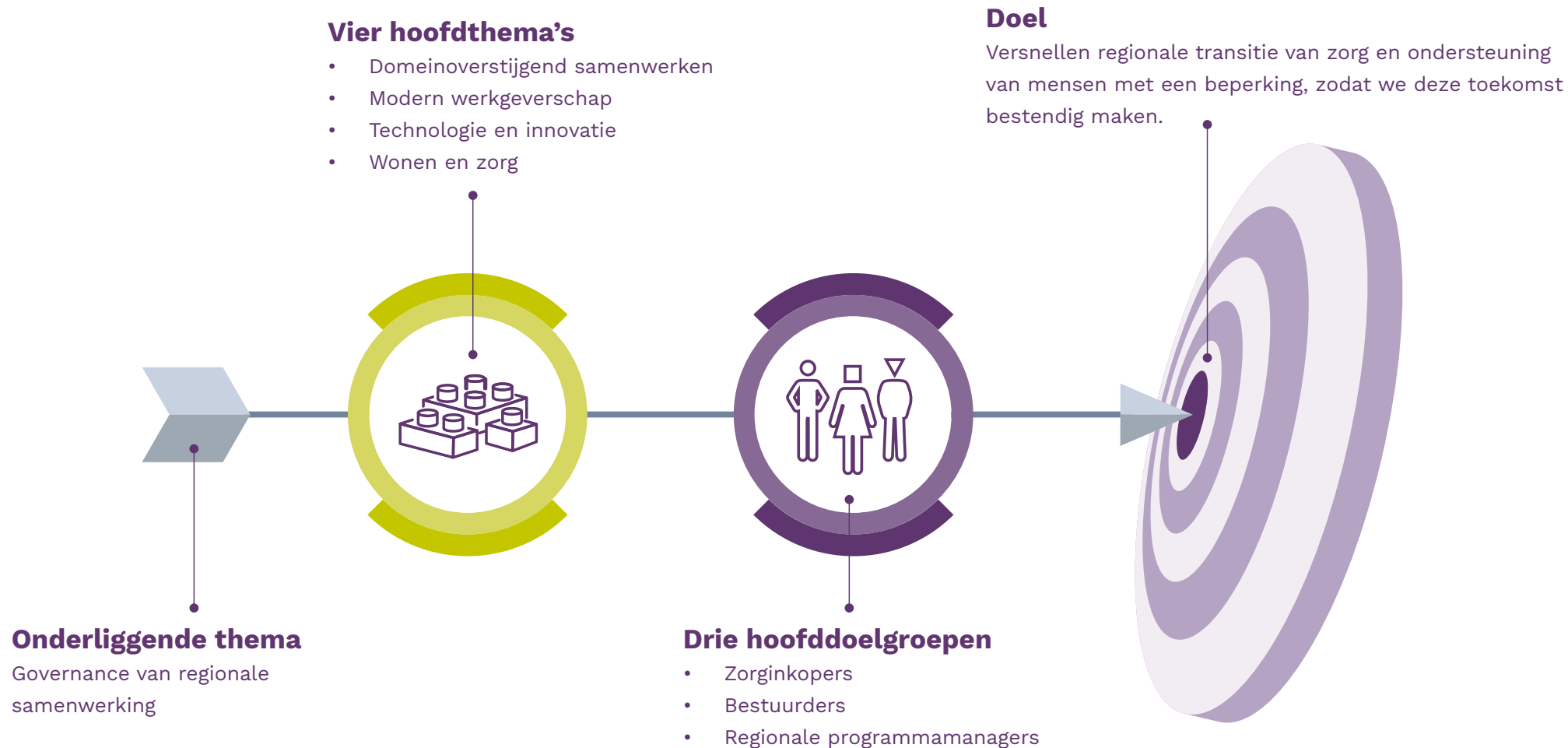
Monitoring en onderzoek naar welke transitithema's in regio's worden opgepakt, hoe dat wordt gedaan en wat wel en niet werkt in een duurzame regionale samenwerking.



Kennisontwikkeling en -verspreiding

Kennisontwikkeling en kennisverspreiding van goede voorbeelden, bestaande en nieuwe kennis. Informatie die we in de verschillende regio's ophalen via ondersteuning en onderzoek. Thema's en doelgroepen

RegioKracht richt zich op vier hoofdthema's en drie hoofddoelgroepen om de regionale transitie van zorg en ondersteuning te versnellen. De governance van regionale samenwerking is daarbij een onderliggend thema.



Ondersteuning zorgkantoren en regio's

Nadat we vijf jaar lang de regionale samenwerking in de ouderenzorg succesvol hebben versterkt, is RegioKracht medio 2023 ook gestart in de gehandicaptenzorg. Na een meer voorbereidende en verkennende fase, kreeg in 2024 de ondersteuning steeds meer vorm. De aard en inzet van de ondersteuning gebeurt altijd vanuit een onafhankelijke en neutrale positie naar zorginkopers, bestuurders en (andere) organisaties en past zich aan naar de behoefte van de regio en het zorgkantoor. Wel zien we een aantal gebruikelijke fases, zie afbeelding hieronder, maar de volgorde staat in de praktijk niet helemaal vast. Er zijn bijvoorbeeld regio's waar men vanuit een initiële kleine samenwerking met een paar organisaties in één project begint en daarna besluit om verder kennis te maken of een visie op te stellen.

Regio's en transitieprogramma's worden door RegioKracht gevoed met kennis uit andere regio's, landelijke initiatieven en programma's, andere sectoren en bredere maatschappelijke bewegingen. Ook brengen we (systeem)drempels in kaart die de vooruitgang van regionale transitie vertragen of onmogelijk maken. Deze inzichten, geleerde lessen en succesvolle projecten worden elders weer ingezet met als doel deze kennis als transitieversneller toe te passen.

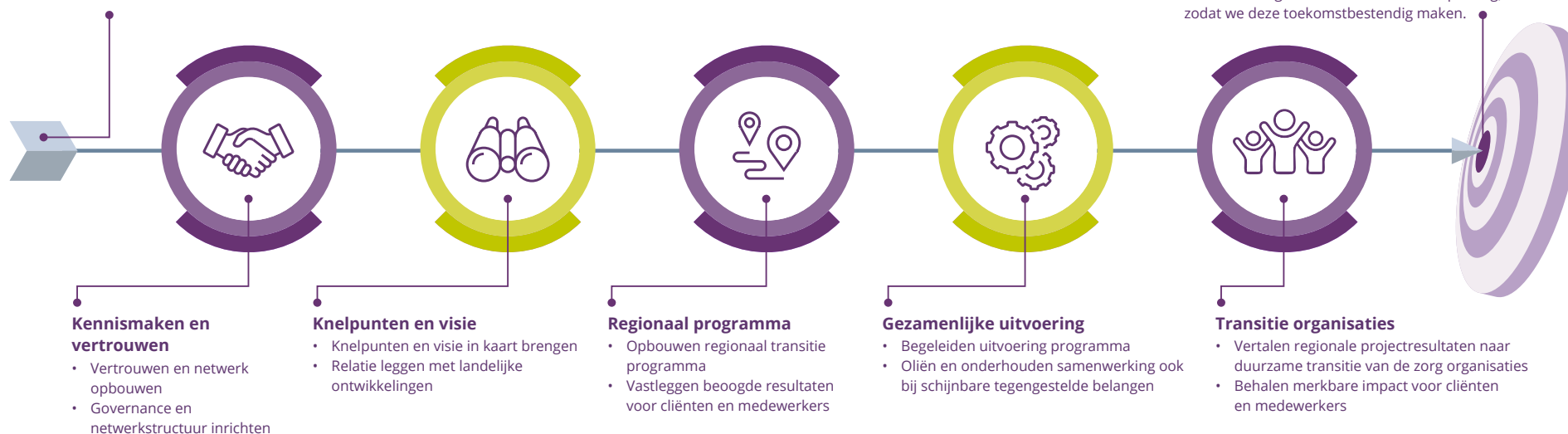
Extra uitdaging voor de gehandicaptenzorg is dat veel zorgorganisaties in meerdere zorgkantoorregio's zitten, en vaak ook nog met meerdere concessiehouders te maken hebben. Dit in tegenstelling tot de ouderenzorg. RegioKracht ondersteunt dan ook in de afstemming en samenhang tussen de regio's en concessiehouders.

Opvallend is dat de diversiteit in de ontwikkeling van regionale bestuurlijke tafels groot is. Voornoemde fases worden overal gezien en vragen een maatwerk aanpak van de ondersteuners. Door aan te sluiten met soms een strategische manier van werken, en soms juist een heel praktische bijdrage, zorgt het ondersteuningsteam dat er beweging komt richting een volgende fase. Het uiteindelijke doel is namelijk dat er transitie komt door de opbouw van het zorginhoudelijke programma. In alle regio's ondersteunt RegioKracht de vorming van deze inhoudelijke programma's, welke in lijn zijn met de Kanslijnen en Toekomstagenda, en meer specifiek op de complexe (VG7-)zorg, innovatie en arbeidscapaciteit. Dit hebben we in meer detail weergegeven in het overzicht van regionale transitieprojecten (Zie hoofdstuk Onderzoek en monitoring).

De ondersteuning van regio's past zich aan naar de fase waarin de samenwerking zich bevindt en bestaat uit een aantal basisstappen voor het opbouwen van een duurzame bestuurlijke regiotafel.

Onderliggende thema

Governance van regionale samenwerking



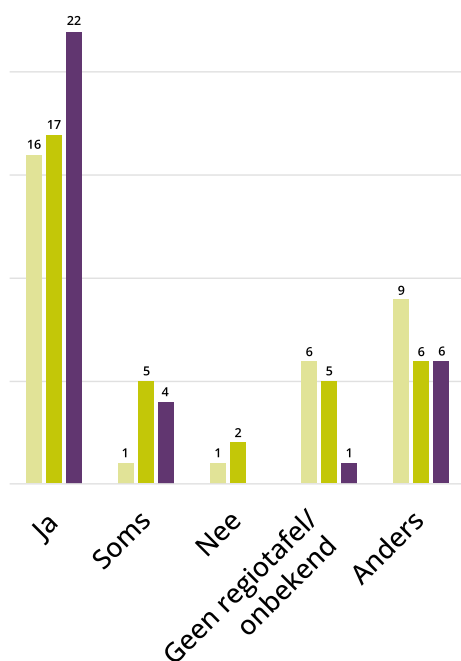
Doel

Versnellen regionale transitie van zorg en ondersteuning van mensen met een beperking, zodat we deze toekomstbestendig maken.

De ondersteuners worden door de regio's en zorgkantoren gezien als een vertrouwde en onafhankelijke buitenstaander die in de samenwerkingsprocessen de rol van vertaler, ontsluiters, verbinder en aanjager heeft. Een externe evaluatie door Significant (september 2024) concludeert:

'De strategisch ondersteuner wordt zeer gewaardeerd voor zijn toegankelijke, verbindende en effectieve manier van werken, waarbij hij zowel op strategisch als praktisch niveau een zichtbare bijdrage levert. De strategisch ondersteuner wordt ook gewaardeerd om zijn kennisdeling, bescheidenheid en het vermogen om vertrouwen te wekken en de samenwerking te bevorderen binnen de regio.'

De transitie vraagt een nauwere samenwerking van de zorgorganisaties met het zorgkantoor en andersom. In het eerste half jaar van 2024 stond deze wat meer op gespannen voet door stevige discussies over tarieven. Dat heeft ook de mogelijke effectiviteit van RegioKracht negatief beïnvloed om regionale samenwerking te helpen ontwikkelen.



■ 2024 Q1 ■ 2024 Q3 ■ 2025 Q1

Betrokkenheid RegioKracht gegroeid naar 26 regionale tafels eind 2024.

Praktijkverhaal

'De ondersteuner van RegioKracht draagt op een praktische en nuttige wijze bij, brengt ervaring uit andere regio's en de VVT-sector in en helpt de regionale samenwerking steeds een stap verder.'

Hans Biezemans, bestuurder Tragel, lid agenda commissie Zeeland

In april 2014 zijn 15 Zeeuwse zorgaanbieders uit de gehandicaptenzorg, op initiatief van CZ Zorgkantoor, officieel gestart met een regionaal samenwerkingsverband. Het doel is om de zorg toekomstbestendig te maken. Zo wordt er samengewerkt op drie grote thema's: technologische innovatie, de verbinding tussen de formele en informele zorg én de medisch generalistische zorg. De deelnemers voeren op deze thema's regionale projecten uit vanuit de regionale stimuleringsmiddelen.

'We bespreken echter veel meer onderwerpen, zoals complexe zorg, het logeeraanbod in de regio, dagbesteding en langer thuis wonen', vertelt bestuurder Hans Biezemans. 'De krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor enorme dilemma's en raakt de hele zorgketen in Zeeland, dus ook de gehandicaptenzorg. Dit maakt dat we ook de ZZP-problematiek en de mogelijke (regionale) oplossingen aan de tafel hebben geagendeerd. De tafel is ook de plek van waaruit we de verbinding leggen met de Zeeuwse Zorg Coalitie (de bestuurlijke tafel Integraal Zorgakkoord) en Zorg in Balans (de bestuurlijke overlegtafel van de VVT).'

Strategisch ondersteuner van RegioKracht, Lieuwe Jan van Eck, had samen met het zorgkantoor, een actieve rol bij de opstart van de regionale samenwerking en het neerzetten van de structuur en de governance.

Van Eck: 'Ik breng mensen bij elkaar en ben aanwezig bij de regionale overleggen. Daarnaast ondersteun ik bij de voorbereiding, zoals het agenderen van de juiste onderwerpen, het delen van kennis en het aandragen van best-practices. Tot slot ondersteun ik bij het opstellen van de regiovisie en de regioplannen. Dit doe ik allemaal vanuit een onafhankelijke rol en positie en gericht op bestuurders, zorginkopers en projectleiders.'

Biezemans is erg blij met de ondersteuning. 'Onze verbinding is mede mogelijk gemaakt door het programma RegioKracht. De ondersteuner draagt op een praktische en nuttige wijze bij, brengt ervaring in uit andere regio's en de VVT-sector en helpt de regionale samenwerking steeds een stap verder.'

 Lees meer

Onderzoek en monitoring

RegioKracht monitort en onderzoekt regionale samenwerking aan de transitie van de zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking. Ten behoeve daarvan ontwikkelt RegioKracht kennistools waarmee samenwerkingstafels worden ondersteund bij het (door)ontwikkelen van regionale samenwerking en het initiëren en uitvoeren van regionale initiatieven. Tot nu toe hebben we gewerkt aan:

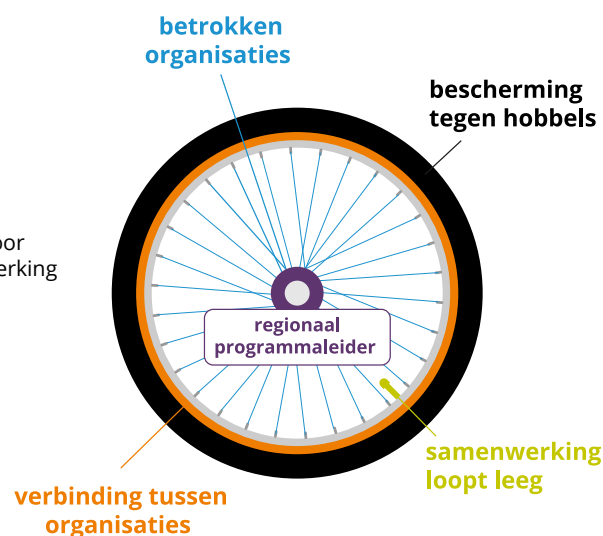
- de RegioSpiegel
- een overzicht van regionale transitieprojecten

RegioSpiegel

Met de RegioSpiegel kunnen regio's, op basis van een vragenlijst, de samenwerkingsdynamiek in kaart brengen en mogelijke aandachtspunten of ontwikkelkansen voor samenwerking signaleren. De RegioSpiegel bevat ook achtergrondinformatie over regionale ontwikkelingen. Denk daarbij onder andere aan informatie over demografie, zorgvraag en aanbod, woningcapaciteit en beschikbare capaciteit van personeel. De resultaten uit de vragenlijst worden via een dashboard per regio gevisualiseerd en gedeeld met de betreffende samenwerkingstafel. In 2024 hebben de eerste 6 regio's in de gehandicaptenzorg deelgenomen aan de RegioSpiegel. We gaan de RegioSpiegel komend jaar verder valideren en verbeteren. Ook zullen we meer handelingsperspectief aan de uitkomsten toevoegen. Dit doen we op basis van beschikbare kennis(producten) over netwerksamenwerking.



Fietswiel:
metafoor voor
de samenwerking



Praktijkverhaal

'Je fietst lekker door, maar ondertussen kun je ongemerkt toch een spaak verliezen zonder dat je er erg in hebt.

'De RegioSpiegel kan helpen om dat op tijd te signaleren'

Cees Oprins, programmaleider regio Groningen

We hebben de vragenlijst van de RegioSpiegel getest met de samenwerkende gehandicaptenorganisaties in de regio Groningen. Na het invullen van de RegioSpiegel hebben we de resultaten gedeeld in een inspirerende sessie met de programmaleider, zorginkoper en bestuurders. Samen doken ze in de cijfers en inzichten om na te denken over de toekomst. Hoe kunnen we de samenwerking verder versterken?

Cees Oprins, regionaal programmaleider Groningen, is enthousiast over de regionale samenwerking: 'Zo hebben betrokken partijen een beeld gecreëerd van belangrijke vraagstukken en ontwikkelingen in de regio. Ook is de rol van het zorgkantoor besproken en duidelijk. We zijn aangemoedigd en ondersteund om binnen de eigen organisatie draagvlak te creëren voor de regionale samenwerking. Het invullen en bespreken van de RegioSpiegel gaf ons in dat proces een zetje, precies op het goede moment.

Fietswiel

Vanuit de reflectiegesprekken ontstond de metafoor van een fietswiel om het pad van samenwerking te illustreren. De spaken staan voor de betrokken organisaties, de naaf is de regionaal programmaleider, en de velg symboliseert de verbinding tussen de organisaties onderling. Bij het ventiel kun je denken aan de momenten waarop de samenwerking leegloopt, en de bijhorende reden(en). De binnen- en buitenband van een fietswiel bieden bescherming tegen hobbels die zich op het pad kunnen bevinden.

Oprins: 'Op een gegeven moment heb je wel externe middelen nodig, noem het in onze metafoor een fietspomp. Wanneer de stimuleringsmiddelen in 2026 verdwijnen, is de vraag of de buitenband leegloopt en wat je daartegen doet. Die goed opgeblazen binnen- en buitenband verhullen soms ook geleidelijk optredende schade. Je fietst lekker door, maar ondertussen kun je ongemerkt toch een spaak verliezen zonder dat je er erg in hebt. De RegioSpiegel kan helpen om dat op tijd te signaleren.



Overzicht regionale transitieprojecten

Regio's kunnen projecten initiëren om op verschillende thema's invulling te geven aan de veranderopgaven in de regio's. Dit kunnen zij doen met ondersteuning van transitiemiddelen. Het is belangrijk om te weten welke initiatieven er zijn, op welke thema's, wat het doel is, welke organisaties hierbij betrokken zijn en in hoeverre deze een positieve impact op cliënt en medewerker hebben. Hiermee krijgen we concreet zicht op de transitie. Goede voorbeelden kunnen we vervolgens delen tussen regio's. In de zomer van 2024 hebben we een eerste systematische inventarisatie uitgevoerd van deze transitieprojecten in de gehandicaptenzorg. Deze informatie is beschikbaar in een dashboard.

In de gevonden regioprojecten zien we onder andere de volgende thema's:

Domeinoverstijgende samenwerking

Deze samenwerking richt zich in de gehandicaptenzorg met name op:

- de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) voor onder andere de complexe zorg;
- de huisartsen en ziekenhuizen voor de medisch generalistische zorg;
- en momenteel nog sporadisch op gemeenten en corporaties op het gebied van wonen.

Technologie en Innovatie

We zien al veel initiatieven rondom digitale transformatie, maar dit is met name gericht op het onderling leren bij implementatie. Organisaties onderzoeken de mogelijkheden van datagedreven werken en Artificial Intelligence (AI) nog beperkt en passen dit nog niet grootschalig toe. Sociale innovatie richt zich met name op samenwerking in en met de wijk.

Modern Werkgeverschap

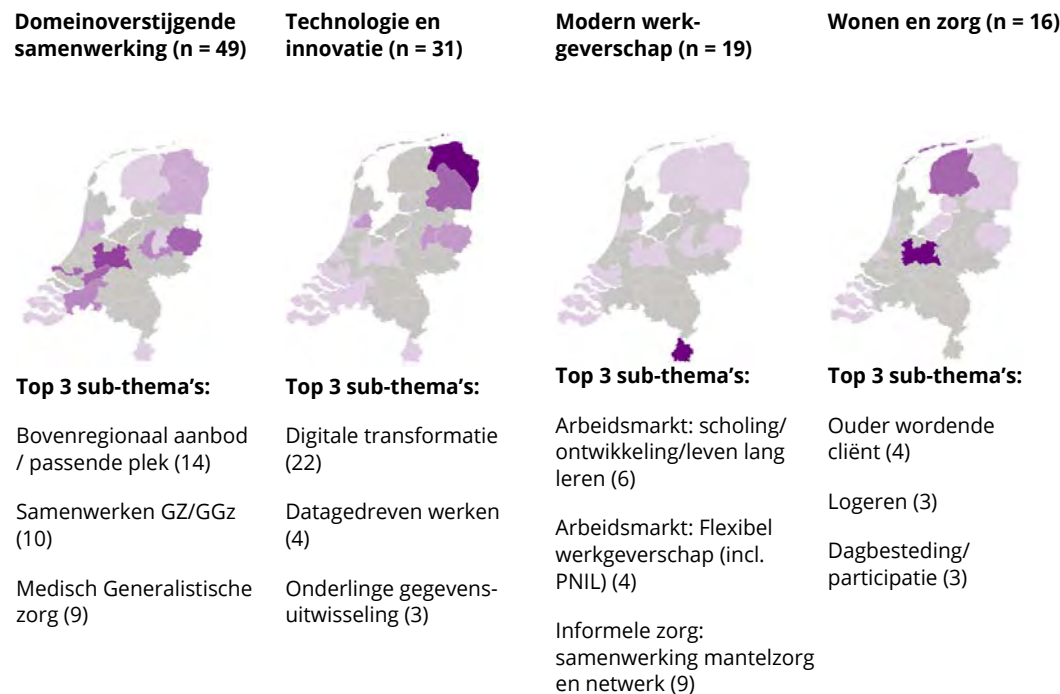
Projecten richten zich in de gehandicaptenzorg met name op flexibel werkgeverschap, zowel voor de inzet van ZZP'ers als intercollegiale uitruil. Scholing van personeel is een thema, met name voor de (meer) complexe doelgroepen.

Wonen en zorg

Hier zien we veel initiatieven in de complexe zorg, vooral in projecten rondom logeren, passende woonplek en dagbesteding. Ook hebben organisaties steeds meer aandacht voor zorg en ondersteuning van de ouder wordende cliënt en de samenwerking met het netwerk en de wijk.

Deze kennis delen we ook met andere programma's zoals Medisch Generalistische Zorg in de regio, Innovatie-impuls en Begeleiding à la carte. Voor de gehandicaptenzorg hebben we medio 2024 102 projecten uit 18 regio's in kaart gebracht. In 6 regio's vonden we meer dan 5 projecten. Van 15 van de 33 (sub)regio's hebben we (nog) geen transitieprojecten opgenomen. Dit komt omdat daar de regiotafel nog wordt ingericht als plek van waaruit regionale projecten samen worden gestart en uitgevoerd. Vanaf dat moment worden de projecten onderdeel van het dashboard.

De regionale spreiding en top drie sub-thema's zijn weergegeven in onderstaande figuur. De resultaten uit het projectendashboard worden inmiddels door verschillende regio's gebruikt om concreter het gesprek te voeren over de regionale projecten in relatie tot het landelijke beeld.



Regionale spreiding van projecten per thema en top 3 van sub-thema's. Hoe donkerder de kleur hoe meer projecten; grijs betekent dat er geen informatie bekend is.

Kennisontwikkeling en kennisverspreiding

In elke fase van regionale samenwerking zie je bij bestuurders, zorginkopers en programmamanagers door het land heen vergelijkbare vraagstukken. Een van de belangrijke uitgangspunten is samen leren van en over de regionale transitie, om zo te bewerkstelligen dat de transitie zijn eigen versnelling voedt. Activiteiten van RegioKracht richten zich op ophalen van kennisvragen rondom deze maatschappelijke opgave, het ontwikkelen van gerichte kennis hierover en het breed verspreiden ervan.

Kennisproducten op basis van vragen en behoefte

Uit de ondersteuningspraktijk en op basis van onderzoek naar de kennisbehoefte van de doelgroepen van RegioKracht, blijkt dat de doelgroepen van RegioKracht veel behoefte hebben aan overzichtskennis op belangrijke onderwerpen. Daarom maakten we bijvoorbeeld een overzicht van zorgakkoorden en programma's.

Zorginhoudelijke kennisvragen, waar uiteindelijk vaak ook projecten omheen gevormd worden, gaan over:

- Cliënten met complexe problematiek, met name over regionale samenwerking, beschikbare kennis en uitruil van expertise.
- Regionale samenwerking, bijvoorbeeld rondom ZZP'ers en het domeinoverstijgende samenwerken.
- Digitale transformatie en zorginnovatie, bijvoorbeeld rondom keuzewijzers, de inzet van domotica voor reductie nachtzorg of spraakgestuurd rapporteren.
- Woon- zorgaanbod, met name rondom de toenemende vraag naar ambulantisering en zinvolle dagbesteding voor bewoners.

Andersoortige vragen gingen bijvoorbeeld over:

- Samenwerking tussen de regio's
- Sectoroverstijgende uitdagingen
- Financiering van de regionale samenwerking

In 2025 brengen we naar aanleiding van bovengenoemde kennisvragen in samenwerking met de doelgroepen van RegioKracht een podcast reeks uit.

Praktijkverhaal

'Doordat je elkaar leert kennen in het netwerk, kun je makkelijker met elkaar schakelen.'

Anouk Vorselman, programmamanager

Ze werkt als programmamanager onder meer voor de bestuurlijke samenwerking gehandicaptenzorg in de regio Apeldoorn-Zutphen. Ze kan goed sparren in het lerend netwerk van RegioKracht. 'Bijvoorbeeld over: Hoe krijgen we projecten van de grond? Hoe doe je dat in de vaak beperkte tijd van de deelnemers? Hoe zorgen we dat bestuurders verantwoordelijk blijven? Hoe krijg je collega's mee? Wat is de governance? Hoe betaal je de samenwerking? Met elkaar en RegioKracht hebben we veel kennis op dit gebied.'

Ze ziet dat er voor het toekomstbestendig maken van de zorg steeds meer naar de regio wordt gekeken. 'Maar organisaties zijn daar vaak niet op ingericht. Al die partijen samenbrengen is niet makkelijk. De bijeenkomsten verbinden mensen in deze onderwerpen.'

De online community van RegioKracht is een uitkomst voor haar. 'Het is een laagdrempelige ingang voor praktische zaken als: Wie kent iemand die deze klus kan oppakken? Heeft iemand al eens een contract opgesteld voor dit of dat?' Ik heb dankzij dit netwerk contact met mensen in regio's verder weg en kom op meer ideeën.'

Vorselman ziet dat door het lerend netwerk een efficiëncyslag kan worden gemaakt. 'Doordat we in het netwerk goede voorbeelden delen, hoeven we niet met alles vanaf nul te beginnen. We groeien met elkaar naar meer samenwerking in de regio op onderwerpen als zorgtechnologie, arbeidsmarkt en opleiding.'

Programmamanagers community

We hebben programmamanagers uit de gehandicaptenzorg en de ouderenzorg samengebracht in één online community waarin zij hun kennisvragen en ideeën uitwisselen. We zien dat programmamanagers vaak een solistische rol hebben te midden van de diverse belangen, waardoor onderlinge uitwisseling zeer waardevol is. Deze actieve community groeit en kent inmiddels 55 leden.

Om regionale programmamanagers te ondersteunen bij hun rol organiseert RegioKracht bijeenkomsten voor en met hen. In 2024 hebben we 4 online bijeenkomsten georganiseerd en 1 fysieke bijeenkomst, waaraan in totaal 104 deelnemers (gehandicaptenzorg en ouderenzorg) deelnamen. Zij waardeerden de bijeenkomsten gemiddeld met een 8.

Centraal in de bijeenkomsten staan actuele ontwikkelingen en wat deze betekenen voor de rol van regionale programmamanagers. In navolging van deze bijeenkomsten hebben we kennisproducten ontwikkeld of bestaande kennis gericht onder de aandacht gebracht, zie paragraaf over online kennisverspreiding.

Kleine zorgaanbieders

Kleine zorgaanbieders hebben een toegevoegde waarde, zo laat het onderzoek 'Mensperspectief in plaats van zorgperspectief' zien. Toch kent kleinschalige zorg ook kwetsbaarheden als het gaat om toekomstbestendige zorg, en zien we dat ze vaak niet aansluiten bij de regionale netwerken. Specifieke kennis op het gebied van digitale transformatie, medisch generalistische en/of complexe zorg en het voldoen aan geldende wet- en regelgeving bereikt hen vaak (te) laat.

RegioKracht organiseert daarom met brancheorganisaties (zoals BVKZ, SPOT en de Federatie Landbouw & Zorg) bijeenkomsten in Noord-, Midden- en Zuid-Nederland. Zo stimuleren we samenwerking en onderlinge kennisuitwisseling.

Online kennisverspreiding

Onze kennis en goede voorbeelden uit de praktijk zijn terug te vinden in de kennisdossiers per thema op vilans.nl en op kennispleingehandicaptensector.nl. Deze online omgeving van RegioKracht groeit nog steeds met kennisproducten en ervaringsverhalen. Naast eigen artikelen deelt RegioKracht ook waardevolle artikelen van andere programma's die bij de behoefte van onze doelgroep passen. Er is een overzichtspagina met regio's en contactgegevens. Genoemde inspiratieverhalen en kennisproducten gaan specifiek over de gehandicaptenzorg.

Praktijkverhaal

'Zaken waar je tegenaan loopt, zijn minder groot als je ze kunt delen.'

Mariska van den Akker, bestuurder en medeoprichter van Stichting Pertoeti


Mariska van den Akker nam deel aan de bijeenkomsten van RegioKracht voor kleine zorgorganisaties in de regio Zuid. Van den Akker: 'Wij bieden dagbesteding en logeren aan negentien jongeren met een ernstige verstandelijke of meervoudige beperking. Het is goed om met andere organisaties gesprekken te hebben over waar we tegenaan lopen, zoals personeelszaken of wet- en regelgeving die vaak gemaakt is voor grote instellingen.'


Van den Akker: 'Al onze cliënten hebben een eigen huisarts en VG-arts. Dat maakt dat je over medische zaken niet kan sparren met een vast iemand en dat je niet zeker weet of je de juiste medische informatie krijgt. Daardoor zijn we soms onvoldoende op de hoogte. Het gesprek met andere organisaties heeft me ertoe aangezet door te pakken. Ik ga nu makkelijker in overleg met ouders om te zorgen dat ik de relevante informatie krijg.'

Door de bijeenkomsten is Van den Akker zich ook bewuster van de betekenis van het netwerk in de regio. 'Zaken waar je tegenaan loopt, zijn minder groot als je ze kunt delen. Bovendien kom ik door de bijeenkomsten op nieuwe ideeën, die misschien niet direct toepasbaar zijn, maar waar ik wel over na ga denken. Dat is voor mij de meerwaarde van RegioKracht.'

Online bereik

8 inspiratieverhalen:


 Gemengd wonen biedt nieuw perspectief voor gehandicaptenzorg


 Vijf partijen, drie domeinen en één visie: het werkt bij 't Kompas op Zuid


 Wederkerigheid is de sleutel van 't Kompas op Zuid

 Samen maken we de weg vrij voor vernieuwing in de gehandicaptenzorg

 Je moet de samenwerking opzoeken om te blijven bestaan

 Domeinoverstijgend opleiden: succes voor MaasZorgWerkt


 Anders roosteren: plannen in plaats van puzzelen

 WonenPlus magneetorganisatie dankzij goed werkgeverschap

4 kennisproducten:

 Factsheet zorgakkoorden en programma's

 Praatplaat: in één oogopslag de overlegtafels in een regio

 Modern werkgeverschap: wel of geen regionale zzp-pool?

 Keuzehulpen voor hulpmiddelen en digitale zorg

Top 3 meest bezochte pagina's

1. Factsheet zorgakkoorden en programma's
2. Anders roosteren: plannen in plaats van puzzelen
3. WonenPlus magneetorganisatie dankzij goed werkgeverschap

Website

- Totaal aantal paginaweergaven: **52.069**
- Totaal aantal downloads: **1.866**

Top 3 LinkedIn-berichten

1. Twaalf VVT-organisaties gaan werken met de Schijf van vijf
2. Factsheet Zorgakkoorden en programma's
3. Praatplaat RegioKracht helpt bestuurder en projectleiders in de regio

Reflectie en vooruitblik

De ondersteuning van RegioKracht bij de regionale transitie van zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking is in 2023 voorzichtig en in 2024 voortvarend op gang gekomen. Inmiddels zijn we direct betrokken bij 26 regionale tafels. Ook met onderzoek en kennis die aansluit bij de doelgroep weten we de regionale samenwerking steeds beter te ondersteunen.

Dit zijn onze inzichten en geleerde lessen tot nu toe:

- Voor steeds meer bestuurders is regionale samenwerking een logisch onderdeel van hun strategie. Aandachtspunt daarbij is de governance van de soms vele nieuwe (regionale) entiteiten die daaruit voortkomen.
- Naast inhoudelijke urgentie is de beschikbaarheid van externe steun in mensen en middelen helpend om regionale transitie te stimuleren.
- Het aantal regionale transitieprojecten neemt toe, wat illustreert dat hard gewerkt wordt aan de beoogde transitie. Er is wel specifieke aandacht nodig voor de vertaling van de regionale beweging naar transitie in de organisaties, zodat de regionaal ingezette transitie ook leidt tot impact voor cliënt en werknemer.
- Organisaties in de gehandicaptenzorg werken vaker dan in de ouderenzorg in meerdere zorgkantorregio's, vaak ook van verschillende concessiehouders. RegioKracht helpt steeds vaker concessiehouders om samen bovenregionale transitieprojecten goed van de grond te laten komen. We kijken daarbij met interesse naar de complexe zorg en het Ontwikkelprogramma Complexe Zorg (OPCZ). Daar staat het beter herkennen, erkennen en benutten van de expertise van andere organisaties in het eigen werkgebied hoog op de agenda, waarbij ook sprake is van bovenregionale uitdagingen.
- Domeinoverstijgend zien we dat jongeren met een licht verstandelijke beperking regelmatig nadeel ondervinden in de transitie naar volwassenheid van de overgangen tussen de zorgwetten en bijbehorende silo's. Dit zorgt voor onderbreking van zorg en ondersteuning, met alle gevolgen van dien.
- In het kader van digitale transformatie zien we dat veel organisaties geïsoleerd pilots uitvoeren. Ze kunnen nog meer gebruik maken van kennis die al in de regio is of van programma's als de Innovatie-impuls 2. Voor meer regionale opgaven, zoals gezamenlijk werkgeverschap, complexe zorg of (regionale) cliëntmonitoring, is digitale transformatie bovendien lang niet altijd onderdeel van de stappen die gemaakt worden. Aan beide punten gaan we meer expliciet aandacht besteden in samenwerking met andere programma's binnen en buiten Vilans.
- Belangrijke thema's binnen modern werkgeverschap blijven het binden en behouden van medewerkers, het anders organiseren en het delen van schaarse specialismen. De handhaving van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) is hierin een belangrijke ontwikkeling.
- Het regeerakkoord wordt geconcretiseerd in verschillende akkoorden. Samen met de inzichten en geleerde lessen over de afgelopen periode zal dit voor RegioKracht accentwijzigingen met zich meebrengen. We voorzien een (nog) sterkere domeinoverstijgende afstemming in de regio. Voor RegioKracht is de uitdaging deze beweging te ondersteunen in de realisatie en continuering van een passende en effectieve regionale samenwerkingsstructuur met bijbehorende kennis, waar alle betrokken op kunnen aanhaken. Dit geldt ook voor burgers, omdat het doel van regionale samenwerking en de transitie een betekenisvolle uitkomst is die aansluit bij hun vragen en behoeftes. We gaan daarbij de verbinding op kennis binnen en buiten Vilans versterken om zodoende mee te werken aan een regionale kennisinfrastructuur. Tenslotte gaan we in 2025 samen met regio's, zorgkantoren en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) nog specifiekere aandacht besteden aan de bestending van de regionale samenwerking op langere termijn.

Colofon

Deze voortgangsrapportage is tot stand gekomen binnen de Innovatie-impuls 2, Begeleiding à la carte 2 en RegioKracht, alle onderdeel van de Toekomstagenda zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking, van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Innovatie-impuls 2

Een groter gevoel van eigen regie en zelfredzaamheid voor mensen met een beperking zorgt voor meer kwaliteit van leven. De vanzelfsprekende inzet van zorgtechnologie kan hierin een positief verschil maken. Om dit te bereiken, inspireren en ondersteunen we vanuit Innovatie-impuls 2 (IIG-2) zorgorganisaties om zelf aan de slag te gaan met zorgtechnologie via de InnovatieRoute: hierin stellen we onderbouwde kennis, praktische toepassingen en inzichten beschikbaar, waarmee zorgorganisaties technologie duurzaam kunnen implementeren en opschalen. Waar nodig bieden we ondersteuning op maat. Op deze manier wordt zorgtechnologie een waardevol en vast onderdeel in de zorg en ondersteuning.

Begeleiding à la carte 2

Het is belangrijk dat mensen met een beperking zoveel mogelijk het leven kunnen leiden dat zij willen. Hiervoor is zorg en ondersteuning nodig die goed aansluit bij hun wensen en behoeftes en die van hun naasten. Vernieuwende persoonsgerichte zorg vraagt soms om een andere blik en lef om van de gebaande paden af te wijken om de vernieuwing voor elkaar te krijgen. Het vraagt van professionals en organisaties openheid en creativiteit. Begeleiding à la carte 2 biedt ondersteuning op maat aan organisaties die aan de slag willen met vernieuwende aanpakken. We faciliteren dat organisaties met en van elkaar leren. Ook maken we toepasbare kennis beschikbaar voor de hele gehandicaptenzorg. Samen brengen we zo de beweging van persoonsgerichte zorg verder en versterken we het positieve imago van de gehandicaptenzorg.

RegioKracht

We staan voor de enorme opgave om de zorg en ondersteuning aan ouderen en mensen met een beperking toegankelijk te houden. Het programma 'RegioKracht in de zorg' is gericht op het versnellen van de transities die hiervoor hard nodig zijn. Door regionale samenwerking bereik je schaalgrootte én slagkracht. RegioKracht stimuleert die samenwerking waar dat nodig is. Het programma ondersteunt zorginkopers, bestuurders en programmamanagers bij het ontwikkelen van een stevige en duurzame samenwerking. De kennis van RegioKracht wordt breed gedeeld met beleidsmakers en beleidsuitvoerders van zorgorganisaties, zorgkantoren en domeinoverstijgende partners. Door dit sectorbreed te doen, leggen we bij alle betrokken organisaties een stevige basis voor samenwerking in de regio en versnellen we de noodzakelijke transities.

Auteurs

Agnes van der Poel en Nils van de Reijt | Innovatie-impuls 2
Petra van Alphen | Begeleiding à la carte 2
Frans van Zoest | RegioKracht
En alle betrokkenen binnen de programmateams

Tekstredactie

Marit van der Meulen, Saskia Baardman en
Astrid van den Berg

Fotografie en visuals

Bas van Spankeren, Eveline Renaud en Greenberry

Vormgeving

Public Cinema en Marcom+design

Contact

innovatieimpuls@vilans.nl
begeleidingalacarte@vilans.nl
regiokracht@vilans.nl

Met dank aan

Alle deelnemende zorgorganisaties, hun projectleiders en andere betrokken medewerkers. En alle regionaal ondersteuners, adviseurs, onderzoekers en communicatie-medewerkers werkzaam bij de Innovatie-impuls 2, Begeleiding à la carte 2 en RegioKracht.

Jaar van publicatie

2025

Disclaimer

Vilans streeft er samen met betrokkenen naar om gebruik te maken van juiste, actuele en beschikbare gegevens in publicaties. Ondanks onze zorgvuldigheid aanvaarden we daar geen aansprakelijkheid voor. Op onze publicaties is de Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie van toepassing. Dit betekent dat je onze publicaties mag downloaden, verveelvoudigen en mag verwijzen wanneer de volgende voorwaarden gelden:

- Er sprake is van niet-commerciële doeleinden.
- Je beschrijft dat de publicatie van Vilans is, noemt eventuele auteurs en plaatst een URL of hyperlink naar de publicatie.
- Je de Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie vermeldt, inclusief link.

Wil je een onderdeel gebruiken voor een eigen publicatie? Ook dat mag alleen voor niet-commerciële doeleinden en op voorwaarde dat je linkt naar de originele bron en je werk vervolgens onder dezelfde Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie deelt. De Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie is niet van toepassing op beeldmateriaal, content van derden en op onderdelen waar dit specifiek bij benoemd staat.

