

# ZonMw-zelfevaluatie Implementatie aanbevelingen



## ZonMw-zelfevaluatie Implementatie aanbevelingen

### Inleiding

In de periode oktober 2018- januari 2019 heeft ZonMw een zelfevaluatie uitgevoerd waarbij gekeken is naar de implementatie van de aanbevelingen uit de ZonMw evaluatie 2016.

Het bestuur van ZonMw heeft op 24 januari 2019 gesproken over de inhoud van deze zelfevaluatie en geconcludeerd dat ZonMw in relatie tot gedane aanbevelingen op de goede weg is.

Het doel van deze zelfevaluatie was het verkrijgen van inzicht in de huidige ontwikkelingen naar aanleiding van de aanbevelingen uit de ZonMw evaluatie. De vraag die ten grondslag ligt aan deze evaluatie is: *Hoe geeft ZonMw invulling aan de aanbevelingen van het onderzoeksbureau en de externe evaluatiecommissie naar aanleiding van de evaluatie van ZonMw over de periode 2010-2015? Wat gaat al goed en waar werken we nog aan?*

### Aanbevelingen

Het onderzoeksbureau heeft, conform opdracht van VWS en NWO, gekeken naar:

- A. Opdrachtverlening aan ZonMw
- B. Doeltreffendheid
- C. Doelmatigheid
- D. Ontwikkeling van de taakgebieden en positionering van ZonMw

Op elk van deze onderwerpen heeft het onderzoeksbureau een aantal aanbevelingen geformuleerd en deze vervat in een [evaluatierapport](#).

De evaluatiecommissie heeft op basis van het evaluatierapport van het onderzoeksbureau in haar [aanbiedingsbrief](#) een vijftal aanvullende aanbevelingen geformuleerd:

1. Programmeer nog nadrukkelijker vanuit maatschappelijke vraagstukken.
2. Voorkom verkokering in programmering en zorg voor langlopende programma's.
3. Zorg voor een intersectorale benadering.
4. Biedt ruimte aan een brede variatie van onderzoeksmethoden.
5. Beloon onderzoekers ook voor het streven naar maatschappelijke impact.

### ZonMw beleidsplan 2016-2020

In 2016 heeft ZonMw haar nieuwe [beleidsplan 'Kennis maken op maat, samen met betrokken partners'](#) gepubliceerd. De uitkomsten van de evaluatie waren nog niet bekend. Toch is een aantal aandachtspunten uit de evaluatie al in dit beleidsplan geadresseerd. Deze stand van zaken vertoont daarom enige overlap met de tussentijdse evaluatie van het beleidsplan (2018).

### Beleidsreactie VWS

In een [brief](#) aan de Eerste en Tweede kamer op 28 mei 2018 geeft de minister van VWS, Hugo de Jonge, een beleidsreactie op de ZonMw-evaluatie. De minister concludeert dat de evaluatie van ZonMw laat zien dat ZonMw een doeltreffende en doelmatige organisatie is die zowel nationaal als internationaal een van de koplopers is in het financieren en stimuleren van onderzoek en innovatie.

De minister onderschrijft de aanbevelingen. Alleen wat betreft het vergroten van flexibele budgetten die niet gekoppeld zijn aan een specifiek programma of opdracht (onderwerp A) geeft hij aan dat deze niet in het Rijksbeleid passen.

## Rapport onderzoeksbureau

### A Opdrachtverlening aan ZonMw

#### Samenvatting stand van zaken

Hoofdpijleren en belangrijke financiers van ZonMw zijn het ministerie van VWS (69%) en NWO (25%). Overige financiers (6%) zijn bijvoorbeeld andere departementen, gezondheidsfondsen en zorgverzekeraars. In overleg met opdrachtgevers adviseert ZonMw over relevantie van onderwerpen. Het merendeel van de huidige programma's is maatschappelijk van aard, waardoor de betrokkenheid van ministeries groter is dan voorheen, juist ook bij de afronding. ZonMw is bezig met een efficiëntieslag bij het verkrijgen van internationale financiering. Verder is zij in de huidige beleidsperiode flexibeler gaan programmeren met behoud van de hoge kwaliteitsstandaard van het subsidieproces. Zo kan tijdens de looptijd van programma's tegemoet worden gekomen aan nieuwe wensen van opdrachtgevers en andere belanghebbenden.

#### Ontwikkel een langetermijnvisie met ZonMw, NWO en het ministerie van VWS

Verschillende opdrachtgevers geven mede richting aan het beleid van ZonMw. In overleg met opdrachtgevers adviseert ZonMw over relevantie van onderwerpen. Belangrijk aspect hierbij is het momentum of zogeheten 'window of opportunity'. Bij een te vroege signalering bestaat het risico dat een onderwerp niet wordt opgepakt door opdrachtgevers.

ZonMw heeft haar eigen visie beschreven in het beleidsplan 'Kennis maken op maat, samen met betrokken partners' en de verschillende programmaclusters hebben aansluitend hierop een visie per cluster vastgelegd. De opdrachtgevers van ZonMw zijn hierin meegenomen. Het merendeel van de opdrachten die aan ZonMw worden verstrekt hebben nog een looptijd van gemiddeld 4 jaar, maar dat neemt niet weg dat het ZonMw lukt om onderwerpen op de agenda te houden voorbij deze periode. ZonMw is steeds beter in staat om de lange lijnen vast te houden en vindt hierin een luisterend oor bij VWS.

#### Best practice

[Zingeving in de zorg, Eenzaamheid en Zorg voor Vluchtelingen](#) zijn voorbeelden van door ZonMw gesignaleerde onderwerpen die door de opdrachtgevers worden gedragen.

De bewindslieden van VWS hebben in 2017 een prioriteitenlijst opgesteld die ZonMw in staat stelt het VWS-beleid proactief te voeren. Dit gebeurt onder meer in samenwerking met de chief science officer (CSO) van VWS. Zo zal ZonMw aansluiten bij de door VWS op te zetten kennisplatforms Preventie, Ouderen en Zorg op de juiste plek. Voor het opzetten van het kennisplatform Preventie heeft ZonMw inmiddels een opdracht gekregen.

Het aantal programma's met een structureel karakter is de laatste jaren toegenomen. Van oudsher waren dat Preventie, DoelmatigheidsOnderzoek en Evaluatie Regelgeving, hier zijn bijvoorbeeld Goed Gebruik Geneesmiddelen en Sport bijgekomen. Ook het aantal programma's met een looptijd langer dan 4 jaar en programma's waar een vervolgoopdracht voor komt neemt toe. Voorbeelden: Memorabel, OpGGZ, Palliantie, Jeugd en Tussen Weten en Doen

#### Toekomstperspectief

De samenwerkingsovereenkomst met NWO biedt ook kansen ten aanzien van het ontwikkelen van een langetermijnvisie. ZonMw is actief betrokken geweest bij het ontwerpen van de NWO-strategie 2019-2022, die strak is gedefinieerd en bestaat uit 5 lijnen waaraan de middelen zijn opgehangen. Binnen deze strategie is veel aandacht voor de verbinding van agenda's, wetenschap en samenleving (Nexus), wat naadloos aansluit bij de missie van ZonMw. ZonMw is goed aangehaakt bij de topsectoren, de Open Competitie en de NWA, de drie pijlers van het huidige NWO-subsidiepalet. Met de komst van een chief science officer bij VWS wordt binnen het ministerie meer aandacht gevraagd voor de (eigen visie op) kennisontwikkeling/ kennisbehoeften. De relatie van ZonMw en chief science officer is goed en met die basis wordt voor de toekomst verwacht dat

opdrachten van VWS nog meer aansluiten bij ontwikkelingen in het veld van zorg en wetenschappelijk onderzoek. Belangrijk hierbij is het verwerven van opdrachten die een langetermijnvisie mogelijk maken.

### ***Maak langlopende programma's mogelijk***

Hoewel de beleidscycli van VWS en andere departementen maximaal 4 jaar bedragen is het op onderwerpen mogelijk een horizon te schetsen die deze periode overschrijdt, zeker wanneer er binnen het ministerie een breed draagvlak bestaat voor een bepaald onderwerp. Omdat ZonMw werkt op basis van opdrachten, sommige ad hoc, wordt samen met de opdrachtgever of door ZonMw zelf gekeken naar samenhang hiermee met grotere thema's. Zo levert een ad hoc opdracht meer rendement op dan wanneer het los van een thema zou worden uitgevoerd. Per opdracht wordt bekeken bij welk thema en in welk cluster deze het beste past. Een van de huidige beleidslijnen van ZonMw is 'grote duurzame programmaclusters'. De programma-afdeling van ZonMw is georganiseerd in 14 clusters. In een cluster worden met elkaar samenhangende opdrachten uitgevoerd. Missie en visie zijn voor alle clusters vastgelegd in een clusterplan dat de basis vormt voor de jaarlijkse Planning & Control cyclus. De doelen van de portefeuille Grote duurzame programmaclusters worden bovendien meegenomen in de HRD-cyclus met de clusterhoofden en in tussentijdse werkoverleggen. Verder wordt de beleidlijn regelmatig geagendeerd op het clusterhoofdenoverleg. Tussen de clusters wordt goed samengewerkt.

#### **Best practice**

Het preventieprogramma bij ZonMw is al 20 jaar een doorlopend programma dat aansluit op de vierjaarlijkse cyclus voor het gezondheids- en preventiebeleid uit de Wet Publieke Gezondheid. Het programma jaagt aan, verbindt en versterkt bewustzijn over het belang van preventie en in het bijzonder leefstijl. Het preventieprogramma 2019 t/m 2022 bouwt voort op datgene wat in de vorige programma's is gestart of de resultaten daarvan.

[Antimicrobiële Resistentie](#), [OpGGz](#) en [Gender en Gezondheid](#) zijn belangrijke onderwerpen/programma's die langjarig op de agenda blijven staan. Dit gebeurt in goed overleg met de opdrachtgevers.

Voorbeelden van thema's waarbinnen nieuwe of kortlopende programma's op onderwerp worden gebundeld en aangehaakt zijn Sport en Bewegen, en [Kwaliteit van Zorg](#).

#### ***Toekomstperspectief***

De meerwaarde van het in clusters bundelen van opdrachten is in het ene cluster meer voor de hand liggend, dan in het andere. Inmiddels is er voor elk cluster een plan met een uitgewerkt toekomstperspectief. Uiteindelijk moet dat ertoe leiden dat er meer meetbare (vooral maatschappelijke) impact met de programma's wordt bereikt. In de volgende versie van de clusterplannen is het belangrijk om de verbinding tussen de clusters onderling en met de beleidslijnen verder te concretiseren. Daarnaast vraagt ZonMw van elk cluster een stakeholder analyse; welke partijen heeft het cluster nodig om samen zoveel mogelijk impact op de dagelijkse praktijk te hebben en hoe gaan wordt die samenwerking gerealiseerd. De clusterindeling heeft de voortdurende aandacht van ZonMw om ervoor te zorgen dat deze blijft passen bij de altijd veranderende opdrachtenportefeuille.

#### ***Zorg voor een grotere betrokkenheid van VWS bij de afronding van programma's***

Vanwege enerzijds de aandacht voor resultaten, de implementatie ervan en de impact, en anderzijds voor het uitzetten van een eventueel vervolg is betrokkenheid van VWS bij afronding van programma's van groot belang. Wanneer een programma pas tijdens een volgende regeerperiode werd afgerond, was het mogelijk dat belangstelling voor resultaten was afgenomen omdat een programma niet langer in de portefeuille paste. Momenteel merkt ZonMw dat de betrokkenheid van ministeries bij de afronding van programma's toeneemt.

**Best practice**

Bij langlopende programma's als Sport en Bewegen en [Palliantie](#) zijn met succes vervolprogramma's gecreëerd.

Een goed voorbeeld van het met succes onder de aandacht van het Ministerie brengen van de resultaten van een programma is het GGG-programma [HTA-methodologie](#). In het kader van de presentatie van de eindevaluatie organiseerden de stakeholders een interessante bijeenkomst waarvoor zij ook een delegatie van VWS uitnodigden. Dit resulteerde in opname van de resultaten in een Kamerbrief en een opening voor gesprekken met VWS over een vervolprogramma.

Het programma Evaluatie Wet- en Regelgeving heeft grote maatschappelijke impact gehad en geleid tot het actieprogramma Zorg voor de jeugd waarin beleidsspeerpunten zijn geformuleerd. Deze beleidsspeerpunten vormen in belangrijke mate de inhoudelijke kaders voor het programma Wat werkt voor de jeugd?.

In april verscheen het e-magazine met de resultaten uit het eerste programma Zwangerschap en geboorte. Het programma is in 2018 positief geëvalueerd, het vervolprogramma was toen al volop in uitvoering.

Het vervolg voor het programma Topspecialistische Zorg en Onderzoek (TZO) als onderdeel van het onderhandelaarsakkoord medisch specialistische zorg 2019-2022. Als gevolg hiervan richten de aanbevelingen in de bijgevoegde evaluatie zich met name op de vraag op welke wijze de maatschappelijke meerwaarde van het vervolprogramma kan worden gemaximaliseerd.

***Ondersteun de internationale positie en activiteiten van ZonMw***

ZonMw is al jaren internationaal actief. Vaak ging en gaat het daarbij om contact met andere financiers op Europees niveau op één specifiek onderwerp, zoals aanvraagdruk of het genderspect. Sinds een paar jaar heeft ZonMw deze contacten echter breder getrokken in dialoog met andere financiers over de eigen werkzaamheden. ZonMw is daartoe een van de oprichters en trekkers van het International Health Funders Forum. Met de Canadian Institutes of Health Research (CIHR) is de relatie verstevigd. Omdat CIHR en ZonMw de enige subsidieverleners zijn die van fundamenteel tot toegepast onderzoek financieren op het gebied van gezondheid is het leerzaam om kennis en ervaringen uit te wisselen. Daarnaast legt ZonMw internationaal op bestuurlijk en directieniveau werkbezoeken af aan andere onderzoeksfinanciers.

ZonMw is bezig met een efficiëntieslag bij het verkrijgen van internationale financiering. De meest effectieve manier is het koppelen van een nationaal programma aan een internationaal programma. Als een nationaal programma op een bepaald onderwerp ontbreekt zijn routes via de topsectoren een optie, die in ZonMw-calls kunnen investeren wanneer het publiek-private samenwerkingen betreft, of via de departementen.

De internationale ambities (mede gevoed door het veld) worden niet altijd voldoende gedekt door de beschikbare middelen. Wel is het mogelijk om binnen de huidige programmering budget te reserveren voor deelname aan internationale programma's. Daarnaast werkt ZonMw aan een beter overzicht van Europese projecten waar ZonMw bij betrokken is, met name op de onderwerpen van de komende calls binnen deze projecten. Zo kan ZonMw gericht sturen op relevante fondsen en onderwerpen.



**Best practice**

De clusters GGG en DO werken samen met het Belgian Health Care Knowledge Centre (KCE) in het [BeNeFit-programma](#) (2017). Het doel van het programma is dat Belgische en Nederlandse organisaties samenwerken om maatschappelijk relevante vragen te beantwoorden en niet-commercieel praktijk-georiënteerd klinisch onderzoek uit te voeren met een directe relevantie voor patiënten, zorgverleners en beleidsmakers in beide landen.

Een ander goed voorbeeld is het ZonMw-programma Memorabel. Memorabel is de nationale invulling van Europees Beleid. Middelen voor het internationale samenwerkingsverband JPND (joint programming initiative neurodegenerative diseases) zitten in het Memorabel budget. Vanaf 2012 doet ZonMw jaarlijks aan de JPND-rondes mee. Daarnaast voert Memorabel ook het werkpakket Monitoring en Evaluatie uit van JPND.

De ZonMw programma's arbeid en participatie (2015), NPO (2016) en LSH (2017) hebben rondes van de JPI MYBL (more years better lives) gefinancierd.

Vanuit OpGGz levert ZonMw samen met NWO een financiële bijdrage aan het [Human Brain Project \(HBP\) van FLAG-ERA III](#) (2019). Hiermee kunnen 3 Nederlandse projecten worden gefinancierd die deel uitmaken van een internationaal consortium.

Het cluster [Translationeel onderzoek](#) neemt deel aan diverse internationale programma's en samenwerkingsverbanden.

Canadian Institutes of Health Research (CIHR), ZonMw en ReumaNederland zijn het internationale samenwerkingsverband '[het Canadees-Nederlandse netwerk voor Personalised Medicine bij immuungemedieerde inflammatoire musculoskeletale aandoeningen](#)' gestart.

Dit samenwerkingsverband richt zich op de ontwikkeling van een gepersonaliseerde farmacotherapeutische aanpak bij de behandeling van immuungemedieerde inflammatoire musculoskeletale aandoeningen (IMIMD). Hierbij wordt gebruikgemaakt van het onderzoekspotentieel van de patiëntcohorten in Canada en Nederland.

*Toekomstperspectief*

In 2019 wordt een evaluatie uitgevoerd over de uitbreiding van internationale samenwerking binnen ZonMw-programma's. Referentiekader is een nulmeting uit 2017.

ZonMw hoopt meer commitment van de opdrachtgevers en stakeholders te krijgen ten aanzien van internationale samenwerking. Daartoe is het plan van aanpak voor het verwerven van nieuwe programma's met veel internationale activiteiten vastgelegd en besproken met de clusterhoofden. Ook de uitwerking van dit beleid wordt in 2019 geëvalueerd.

**Zorg voor voldoende flexibel inzetbaar budget**

ZonMw is deze beleidsperiode flexibeler gaan programmeren. Zo kan tijdens de looptijd van programma's tegemoet worden gekomen aan nieuwe wensen van opdrachtgevers en andere belanghebbenden. Wanneer VWS bijvoorbeeld Kamervragen verwacht over een bepaald onderwerp, reserveert ZonMw bij voorbaat budget binnen het relevante programma voor aanvullend onderzoek ter beantwoording van deze vragen.

De minister heeft in zijn reactie op de ZonMw-evaluatie aangegeven dat het vergroten van flexibele budgetten die niet gekoppeld zijn aan een specifiek programma of opdracht niet in het Rijksbeleid passen. Wel is in het kader van de nieuwe financieringsystematiek ruimte geboden om vanaf 2019 voorstellen te doen die kunnen leiden tot een ophoging van het strategisch budget.

**Best practice**

Vooraf de bestuurlijke akkoorden in de zorg die toenmalig minister Schippers heeft gesloten waren aanleiding een beroep te doen op het flexibele budget van het programma DoelmatigheidsOnderzoek. Daarmee is onderzoek gefinancierd op een deel van de 30 onderwerpen die in de akkoorden door alle partijen als van groot belang werden benoemd.

Het preventieprogramma heeft een apart budget gereserveerd voor studies die antwoord geven op actuele vragen. In overleg met de opdrachtgever kunnen gerichte kennisvragen worden geformuleerd op basis van politieke en/of beleidsprioriteiten, bijvoorbeeld naar aanleiding van belangrijke signalen uit het veld, vragen vanuit de Tweede Kamer of het Nationaal Preventieakkoord. Deze projecten moeten op korte termijn kunnen starten en een relatief korte doorlooptijd hebben. De betrokkenheid van ZonMw moet een inhoudelijke meerwaarde hebben. Voor deze projecten geldt dat de kennisvraag overzichtelijk en beperkt is, past binnen missie en doelstellingen van het programma en met gerichte inspanning vlot en adequaat beantwoord kan worden. Denk aan een voorstudie of kennissynthese om voor een specifiek terrein om de kennislacunes in beeld te brengen.

Het programma Wat werkt voor de jeugd heeft een beleidsactualiteitenbudget waarin actuele vragen van de opdrachtgever kunnen worden onderzocht. Middels regelmatige evaluatie van het programma kunnen inhoudelijke speerpunten worden aangepast.

**Zet in op verdere verbreding van opdrachtgevers**

ZonMw heeft vervolg gegeven aan haar goede contacten met de gezondheidsfondsen en met andere ministeries zoals EZK en SZW. In toenemende mate vindt ook samenwerking plaats met de ministeries van I&W en JenV. Door het opnieuw definiëren van het begrip gezondheid (positieve gezondheid) is het eenvoudiger geworden om opdrachten van andere ministeries vorm te geven zoals bijvoorbeeld het programma 'Bevorderen kwaliteit kinderopvang' van het ministerie van SZW.

Bij nieuwe ontwikkelingen in de clusters is er een sterk bepalende rol voor de opdrachtgever. ZonMw is in staat om zowel de rol van beoordelaar van onderzoeksvoorstellen als die van actor in de gezondheidssector te vervullen. In de eerstgenoemde rol blijft ZonMw op gepaste afstand van de actoren, in de tweede juist niet.

**Best practice**

Het programma [Microplastics & Health](#) is een goed voorbeeld van verbreding van opdrachtgevers: NWO, gesteund door de topsector Life Sciences & Health en de topsector Water, het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, en het Gieskes-Strijbis Fonds.

Het ministerie van SZW is opdrachtgever van het programma Vakkundig aan het werk en het programma Kwaliteit Kinderopvang.

Alzheimer NL en de Hersenstichting zijn cofinanciers van het programma Memorabel.

Gezondheidsbescherming heeft vanuit het ministerie van J&V het verzoek gehad om in te zetten op het laten ontwikkelen van integrale domeinoverstijgende aanpakken van LVB-jongeren die in de criminaliteit zijn beland. Hierbij is ook het programma Verward Gedrag aangehaakt. Deze samenwerking heeft 12 projecten opgeleverd waarin gemeenten aan de slag gaan met deze lastige doelgroep.

Het actieprogramma Maatschappelijke Diensttijd heeft als opdrachtgever het ministerie van VWS, in samenwerking met de ministeries van SZW en OCW.

Landbouw en Zorg was een klein programma van EZK en VWS gezamenlijk.

In het programma Zorg voor Vluchtelingen wordt samengewerkt met de Stichting tot Steun VCVGZ.

*Toekomstperspectief*

ZonMw investeert veel in de relatie met VWS ter verhoging van de bekendheid door regelmatig de verschillende directies te ontmoeten. Bij die gelegenheden informeert ZonMw de directies over de huidige werkzaamheden en denkt zij mee over de mogelijkheden tot opdrachtverlening.

**B Doeltreffendheid****Samenvatting stand van zaken**

*De programmaclusters werken waar mogelijk samen op gezamenlijke thema's of doelgroepen en in nauwe afstemming met opdrachtgevers en stakeholders. Participatie van eindgebruiker/doelgroep vindt plaats in alle fasen van de ZonMw-programmering. In samenspraak met stakeholders hebben verschillende clusters kennisagenda's ontwikkeld. Budget voor innovatie is in beperkte mate binnen ZonMw beschikbaar. Financiële ruimte is te vinden binnen bestaande programma's.*

*ZonMw heeft de term 'kennisecosysteem' omarmd. In dit systeem wordt meer recht gedaan aan de verschillende partijen. Onderzoek, beleid, praktijk en onderwijs zijn meer in balans dan voorheen. ZonMw haalt op diverse manieren experts naar de clusters: door convenanten te sluiten met onder meer de Patiëntenfederatie en met RVO, en door het samenstellen van een Raad van 15, een gremium dat ZonMw vanuit het perspectief van de gemeenten adviseert. Implementatie-expertise maakt inmiddels deel uit van (programma's binnen) de meeste clusters. ZonMw experimenteert al veelvuldig met nieuwe vormen van programmeren. Zij heeft nationaal en internationaal het voortouw genomen op het gebied van onderzoek van onderzoek in de vorm van het programma Bevorderen van verantwoorde onderzoekspraktijken (BVO) (2016-2020). Het programma speelt in op de behoefte aan meer kwaliteit, integriteit en efficiëntie van wetenschappelijk onderzoek. Binnen het beleidsplan is impact versterken een van de hoofdlijnen. ZonMw heeft binnen de interne projecten Realiseren van impact en Aantonen van impact een systematiek ontwikkeld met daarbij passende theorieën en modellen.*



**Bepaal op clusterniveau wat de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken zijn**

De programmaclusters werken waar mogelijk samen op gezamenlijke thema's of doelgroepen en in nauwe afstemming met opdrachtgevers en stakeholders. Participatie van eindgebruiker/doelgroep vindt plaats in alle fasen van de ZonMw-programmering.

**Kennisagenda's**

In lijn met de bestuurlijke akkoorden en soms met middelen vanuit ZonMw zijn kennisagenda's ontwikkeld. De door ZonMw ontwikkelde leidraad was behulpzaam om de kwaliteit en de bruikbaarheid van de kennisagenda's te verhogen. Op 5 december 2018 zijn 9 kennisagenda's door de beroepsverenigingen uit de eerstelijns en paramedische zorg aangeboden aan het Ministerie van VWS. Ook de Federatie Medisch Specialisten is verantwoordelijk voor een groot deel van de kennisagenda's en in toenemende mate wordt vanuit het gebruikers/cliëntenperspectief kennisagenda's ontwikkeld, zoals de Patiëntenfederatie en de GGZ-patiëntenorganisatie onlangs.

Met het gebruik van kennisagenda's in de ZonMw-procedures is de laatste jaren geëxperimenteerd. Op grond van daarmee opgedane ervaringen moet nader beleid worden vastgesteld. ZonMw programma's formuleren aanvullende toetsingscriteria in subsidieoproepen, waardoor met het verwijzen naar een kennisagenda in de aanvraag alleen niet voldaan is aan het relevantie criterium.

**Best practice**

Best practice is het [Lyme-programma](#). In het kader van dat programma hebben patiëntenorganisaties, onderzoekers, beleidsmakers, bedrijven en zorgprofessionals met elkaar een actieplan opgesteld over de ziekte van Lyme. Het bevat onderzoeksonderwerpen en andere activiteiten op het gebied van basale kennis (onder andere over de *Borrelia*-infectie en de ziekte), diagnostiek, behandeling en preventie.

Vanuit JPI MYBL verbonden aan het cluster Ouderen is het initiatief genomen om te komen tot een Gezond Ouder Worden Agenda. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met stakeholders en de relevante ministeries.

De kennisagenda van Memorabel is gebaseerd op de agenda van Alzheimer NL waar een panel van 4000 ervaringsdeskundigen voor geconsulteerd is.

Voor het programma Langdurige Zorg en ondersteuning zijn in 2017 onder andere dialoogsessies met het veld, een survey onder diverse stakeholders en een bijeenkomst met experts georganiseerd door ZonMw.

De inhoudelijke inrichting van de ZonMw-programmalijn Kindermishandeling (als onderdeel van het programma Veilig opgroeien) is gebaseerd op de onderzoeksagenda effectiviteitsonderzoek kindermishandeling. De onderzoeksagenda is een initiatief van de Taskforce kindermishandeling en seksueel misbruik en ZonMw. Met input van interviews, een veldraadpleging en een bijeenkomst met experts uit onderzoek, praktijk en beleid vanuit verschillende sectoren is in maart 2016 een breed gedragen onderzoeksagenda tot stand gekomen. Op basis van deze onderzoeksagenda heeft de afgelopen jaren kennisprogrammering plaatsgevonden.

In de programmering benut ZonMw Preventie goed onderbouwde en door veel partijen gedragen kennisagenda's, zoals de NWA kennisagenda Preventie (Nationale Wetenschapsagenda, route Gezondheidsonderzoek, preventie en behandeling) en de Onderzoeksagenda tabaksontmoediging van de Alliantie Nederland Rookvrij (ANR). Vier consortia tabaksontmoediging zijn eind 2018 begonnen.

*Toekomstperspectief*

Het begin van de nieuwe ZonMw-beleidscyclus in 2020 is een geschikt moment om een weloverwogen selectie te maken van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken. Hierbij kan ZonMw deels voortbouwen op de al in gang gezette ontwikkelingen. Bij elk van de geselecteerde ontwikkelingen zal ZonMw haar rol bepalen en ook bepalen hoe zij zich verhoudt tot de andere spelers in een continu veranderende omgeving.

***Richt je als ZonMw nog meer op disruptieve veranderingen, innovaties en innovaties van interventies (van producten/diensten van medisch, technisch handelen, kwaliteits- en doelmatigheidsinstrumenten) en de organisatie van zorg.***

Budget voor innovatie is in beperkte mate binnen ZonMw beschikbaar. Financiële ruimte is te vinden binnen bestaande programma's, zoals innovatie onderzoek in Publiek-Private samenwerking en het Preventieprogramma.

Daarnaast brengt ZonMw op eigen initiatief signaleringen uit om nieuwe en soms controversiële onderwerpen te agenderen zoals bijvoorbeeld de kennisbrief over 'Dieren in de zorg' en de kennissynthese 'Kunst en positieve gezondheid'.

**Best practice**

ZonMw heeft samen met NWO, de Hartstichting, de Topsectoren LSH, ICT en Creatieve Industrie en het ministerie van VWS en het Nederlands eScience Center het initiatief genomen om het publiek-privaat onderzoeksprogramma [Big data en Gezondheid](#) te ontwikkelen.

[Life Sciences & Health](#) geeft invulling aan het topsectorenbeleid binnen ZonMw. De programmering loopt uiteen en beslaat verschillende fasen van onderzoek. De rode draad is Publiek-Private Samenwerking (PPS).

Om het gebruik van innovatieve onderzoeksmethodieken te stimuleren is al in 2012 Research 2.0 gestart, een club ZonMw-collega's die aan diverse onderwerpen werken die allemaal een bijdrage leveren aan het gebruik van meer variatie in onderzoek.

Als externe tegenhanger is in 2013 het Netwerk Bruikbaar Onderzoek in het leven geroepen, een netwerk dat inmiddels meer dan 400 zorgprofessionals, onderzoekers en beleidsmakers telt. Door het organiseren van netwerkbijeenkomsten probeert het netwerk de leden tot nieuwe inzichten te laten komen en elkaar te inspireren.

DoelmatigheidsOnderzoek zet in op het beter verbinden van haar onderzoeksprogrammering met het kwaliteitsbeleid van veldpartijen in de zorg, op weg naar één gezamenlijke kwaliteitscyclus met stakeholders. De zogenoemde kwaliteitscyclus geeft inzicht in welke rol doelmatigheidsonderzoek, op basis van kennislacunes/-agenda's en vertaling van onderzoeksresultaten naar richtlijnen, speelt.

Het preventieprogramma 2019 t/m 2022 kent een programmaliijn Innovatie.

Deze programmaliijn stimuleert onderzoek naar innovatie en (technologische) vernieuwing op het terrein van:

- a. Nieuwe determinanten en aangrijpingspunten
- b. Nieuwe vormen van samenwerking
- c. Innovatieve onderzoeksmethoden

Deze programmaliijn sluit aan bij de NWA Kennisagenda Preventie – in het bijzonder de thema's Motivatie, gedrag en kennis en Totaliteit van de mens en diens omgeving – en de thematische verkenningen Bredere determinanten van gezondheid en Technologie van de Volksgezondheid Toekomst verkenning 2018.

**Investeer in een dynamisch, passend kennisecosysteem**

ZonMw heeft de term ‘kennisecosysteem’ omarmd. In dit systeem wordt meer recht gedaan aan de verschillende partijen. Onderzoek, beleid, praktijk en onderwijs zijn meer in balans dan voorheen. Programmacommissies worden op deze manier evenwichtiger samengesteld en er wordt meer gewerkt in samenwerkingsverbanden zoals academische werkplaatsen, consortia en netwerken. In deze samenwerkingsverbanden komen onderzoek, praktijk, beleid en in toenemende mate ook onderwijs samen. Daarnaast worden doelgroepen op meer structurele basis betrokken bij bijvoorbeeld de Academische Werkplaatsen Transformatie Jeugd en Netwerken Ouderen en Dementie. Op deze manier ontstaat de gewenste interactie tussen de onderzoekscyclus, het kwaliteitsbeleid van professionals en instellingen, het onderwijscurriculum en de praktijk.

ZonMw stuurt niet alleen op basis van subsidie-oproepen maar verbindt ook diverse partijen aan elkaar door middel van match making bijeenkomsten op programmaniveau voor samenwerkingsmogelijkheden. Daarnaast wordt in een oproep bijvoorbeeld als randvoorwaarde gesteld dat de hoofdaanvrager van een project binnen een programma geen universitaire onderzoeksgroep maar een praktijkpartij dient te zijn, die op zijn beurt alleen een aanvraag kan indienen wanneer hij samenwerkt met een wetenschappelijke partner. Ook de gemeenten als lokale zorgaanbieders, en organisaties als defensie en de politie weten ZonMw inmiddels steeds beter te vinden met zorg gerelateerde problemen.

**Best practice**

Met het sportinnovator programma ontwikkelt het Topteam Sport het ecosysteem voor innovatie in sport en bewegen. Hierin werken sportinnovatiecentra, kennisinstellingen, bedrijfsleven en (lokale) overheden samen in netwerken om innovaties te bewerkstelligen.

In de subsidierondes van het Preventieprogramma die zijn opengesteld in 2017-2018, wordt nadrukkelijk voortgebouwd op bestaande kennisinfrastructuur. Deze rondes worden gekenmerkt door grote samengestelde samenwerkingsverbanden (consortia), waarbij nadrukkelijk oog bestaat voor oplevering van concrete kennisproducten en communicatie en verspreidingsactiviteiten.

Voorbeelden hiervan zijn de ronde “Maak ruimte voor gezondheid”, “Aan de slag met preventie”, “Evaluatie Gezonde School aanpak” en “Tabaksontmoediging”.

Voor de eerste twee subsidierondes is een overkoepelend leernetwerk ingesteld en wordt veel aandacht besteed aan tussentijds (kwalitatief en participatief) monitoren, om voortdurend op de kwaliteit te kunnen blijven sturen.

**Organiseer experts binnen de clusters**

ZonMw haalt op diverse manieren experts naar de clusters: door convenanten te sluiten met onder meer de Patiëntenfederatie en met RVO, en door het samenstellen van een Raad van 15, een gremium dat ZonMw vanuit het perspectief van de gemeenten adviseert.

Implementatie-expertise maakt deel uit van (programma’s binnen) de meeste clusters. In die clusters waar geen specifieke implementatie-expertise aanwezig is, wordt dit meestal opgelost met medewerkers die zelf geen implementatiespecialisten zijn maar wel als *linking pin* optreden. Ook valt te denken aan cluster-overstijgende implementatiespecialisten. ZonMw is betrokken bij het Netherlands Implementation Collaborative (NIC) en bestuurslid van de European Implementation Collaborative (EIC).

**Experimenteer met andere vormen van programmeren**

ZonMw experimenteert al veelvuldig met nieuwe vormen van programmeren. Bij veel programma’s is inspelen op de actualiteit van groot belang en daarmee een snelle doorlooptijd van de subsidieprocedure. ZonMw heeft geen *one size fits all*-benadering, maar richt binnen het nieuwe projectregistratiesysteem AIMS/ Mijn ZonMw een aantal workflows in waar programma’s variaties op kunnen bedenken.

Binnen bestaande programma’s als [Sportinnovator](#), [TopZorg](#), [Citrienfonds](#) en verschillende onderdelen van [GGG](#) werd ten tijde van de evaluatie al uitgebreid gewerkt met nieuwe vormen van programmeren. Deze worden goed geëvalueerd en kunnen ook als *pilot* dienen voor nieuwe werkwijzen. Inmiddels zijn daar een

aantal Actieprogramma's, het programma Off-Road en de Diabetes II Doorbraakprojecten bijgekomen (zie best practice).

### Best practice

Met het [Actieprogramma Maatschappelijke Diensttijd](#) (2018-2010) bevordert ZonMw dat proeftuinen kunnen experimenteren met het organiseren en uitvoeren van de maatschappelijke diensttijd. Met de maatschappelijke diensttijd wordt bevordert dat iedere jongere de mogelijkheid krijgt om via maatschappelijke projecten en activiteiten bij te dragen aan een sterke en betrokken samenleving. Het doel is om de maatschappelijke diensttijd zo vorm te geven dat het ook jongeren aantrekt die nu nog niet maatschappelijk actief zijn en/of jongeren stimuleert om dat nog meer te doen. Om dit te bereiken is het nodig voortdurend aan te sluiten bij de diverse perspectieven van jongeren. Het doel van het actieprogramma is om vanuit de praktijk te leren wat werkt. Op basis daarvan zal het concept maatschappelijke diensttijd nader invulling krijgen.

Met het Actieprogramma lokale initiatieven voor mensen met [Verward Gedrag \(AVG\)](#) (2018-2019) draagt ZonMw bij aan een goed werkende aanpak voor ondersteuning, opvang en zorg voor mensen met verward gedrag en hun omgeving.

Doel van het programma [Off Road](#) (2015-2019) is om jonge (bio)medische, gezondheidsonderzoekers uit te dagen om nieuwe inzichten en onverwachte doorbraken in medisch en/of gezondheidsonderzoek te bewerkstelligen. De focus ligt op het ontwikkelen van een innovatief idee tot een *proof of concept*. Dit betekent dat, terwijl het idee of concept een lange termijn karakter heeft, het project gericht is op het testen van de hypothese achter het concept/idee. ZonMw verwacht dat enkele van deze experimentele onderzoeken resulteren in baanbrekende ontdekkingen en accepteren dat dit voor een deel van de Off Road-projecten niet zal gelden ('High Risk- High Gain' projecten).

ZonMw en het Diabetes Fonds creëren samen een subsidiemogelijkheid voor [Diabetes II Doorbraakprojecten](#) (2018). Het doel is onderzoekers te stimuleren om vernieuwende, baanbrekende en risicovolle oplossingsrichtingen met potentieel grote klinische impact te testen en zo oplossingen aan te dragen om diabetes type 2 te stoppen.

Bij het actieprogramma [Verward Gedrag \(AVG\)](#) is een doorlooptijd van 6 weken gerealiseerd. Vanwege de aard van het programma waren snelle resultaten gewenst. Deze verkorte doorlooptijd zal een plek krijgen in de ZonMw-procedures.

De Sportimpuls is een lokale financieringsregeling voor sport- en beweegdeelname, waarbij kleine bedragen voor kortdurende projecten beschikbaar zijn gesteld. Honderden uitvoeringsprojecten hebben de afgelopen jaren Nederlanders meer aan het bewegen gekregen.

In twee rondes uit het Preventieprogramma "Maak ruimte voor gezondheid" en "Aan de slag met preventie", is de aanvraagprocedure opgeknipt in 2 fasen. Bij "Aan de slag" dienden aanvragers direct een uitgewerkte subsidieaanvraag in, waarbij de 1<sup>e</sup> fase in detail en de 2<sup>de</sup> fase globaal is uitgewerkt. De commissie besluit op basis van de resultaten uit de 1<sup>ste</sup> fase of een project voort kan worden gezet. Bij "Maak ruimte voor gezondheid" werd in de 1<sup>e</sup> fase direct een subsidieaanvraag ingediend voor het maken van een kennisagenda. Voor de 2<sup>de</sup> fase volgde een gerichte nieuwe subsidieronde voor onderzoeksplannen op basis van de agenda's. Deze aanpak biedt meer mogelijkheid tot flexibiliteit (omdat niet van te voren alles is vastgelegd) en meer ruimte voor tussentijds bijsturen. Binnen beide subsidierondes is een overkoepelend leernetwerk ingesteld en wordt veel aandacht besteed aan tussentijds (kwalitatief en participatief) monitoren, om voortdurend op kwaliteit te kunnen blijven sturen.

*Toekomstperspectief*

Punt van aandacht blijft kennisdeling, zeker bij de substantiële groei die ZonMw momenteel doormaakt. Door het ontbreken van een goed werkend relatiemanagementsysteem heeft ZonMw organisatiebreed onvoldoende overzicht over de manieren waarop zij met andere organisaties samenwerkt. Kennis hiervan creëert extra kansen voor ZonMw. Het nieuwe intranet moet in dat opzicht als informatiebron voor de medewerkers gaan dienen. ZonMw heeft intern onderzoek gedaan naar variatie binnen het primair proces. Daaruit is geconcludeerd dat binnen bestaande kaders veel variatie en experimenten met verschillende instrumenten mogelijk zijn. Kennisdeling wordt ook daar genoemd als punt van aandacht. Binnen ZonMw wordt dit probleem onderkend en ondervangen in projecten zoals in het nieuwe projectmanagementsysteem AIMS en het nieuwe intranet moet ook hier gaan helpen om uitwisseling makkelijker te maken.

**Richt je als ZonMw nog meer op onderzoek van onderzoek**

ZonMw heeft nationaal en internationaal het voortouw genomen op het gebied van onderzoek van onderzoek in de vorm van het programma [Bevorderen van verantwoorde onderzoekspraktijken](#) (BVO) (2016-2020). Het programma speelt in op de behoefte aan meer kwaliteit, integriteit en efficiëntie van wetenschappelijk onderzoek. Zonder deze vorm van onderzoek is het niet mogelijk op het wetenschapssysteem te reflecteren en dit te verbeteren. Daarnaast is ZonMw bezig om alle implementatietrajecten door te lichten. In mei 2019 wordt onder andere door het BVO-programma in samenwerking met NWO een conferentie georganiseerd over de toekomst van de wetenschap en de rol van de onderzoeker.

**Onderzoek impact**

Binnen het beleidsplan is impact versterken een van de hoofdlijnen. ZonMw heeft binnen de interne projecten Realiseren van impact en Aantonen van impact een systematiek ontwikkeld met daarbij passende theorieën en modellen. Hierbij ontstaat vergelijkbaarheid en eenduidigheid. De projecten bouwen voort op trajecten van afgelopen jaren. Door veelvuldig contact met impactspecialisten, zowel op nationaal als internationaal niveau, is de ontwikkelde systematiek *state of the art* en behoort ZonMw internationaal tot de voorlopers op dit terrein.

**Best practice**

Doel van de externe evaluatie Doelmatigheidsonderzoek voor VWS was het op waarde schatten van de impact van het programma DO: levert het programma inderdaad een bijdrage aan gepast gebruik van zorg? Met andere woorden kunnen waardevolle (innovatieve) doelmatige interventies (sneller) een weg vinden naar de praktijk en wordt het gebruik van bewezen ondoelmatige interventies ontmoedigd.

*Toekomstperspectief*

In 2019 zal ZonMw de medewerkers trainen in het gebruik van het zogenoemde Impact Assessment Framework, en zal het raamwerk worden geïmplementeerd in het nieuwe projectregistratiesysteem AIMS.

## C Doelmatigheid

### Samenvatting stand van zaken

ZonMw heeft een nieuwe, duurzame financieringssystematiek ontwikkeld. Zij heeft een aantal maatregelen genomen ter verbetering van het programmeringsproces. In 2019 wordt een nieuwe code belangenverstremgeling geïmplementeerd. Verder stelt ZonMw een commissie in die bij verschillende beoordelingscommissievergaderingen zal observeren. Op 23 mei 2019 organiseert ZonMw samen met NWO een *invitational conference* waarbij een brede achterban wordt geconsulteerd over de vraag: "hoe moet de wetenschapper van de toekomst eruitzien".

Onderzoekers kunnen via ZonMw deelnemen aan het NWO-pilotprogramma *Replicatiestudies* (2016-2020). Zij is samen met onder meer NWO betrokken bij het Nationaal Plan Open Science. De deelnemende partijen willen een helder signaal geven dat open science realiteit wordt in Nederland.

### **Maak bij het werken aan doelmatigheid geen gebruik van normpercentages**

ZonMw heeft een nieuwe, duurzame financieringssystematiek ontwikkeld. Afhankelijk van het type programma en de organisatiegraad van het betreffende veld wordt bezien wat noodzakelijke uitvoeringskosten zijn. Er worden standaardtarieven per functiegroep voor overheadkosten onderscheiden. Deze tarieven worden jaarlijks door de opdrachtgevers vastgesteld en worden gedurende dat jaar niet aangepast. Per programma wordt de specifieke personele inzet bepaald. Indien de personele kosten voor de uitvoering van het programma naar het oordeel van de opdrachtgever te hoog zijn, worden in overleg afspraken gemaakt over aanpassing van de uitvoering van het programma.

### **Licht het programmeringsproces door**

In 2019 wordt een nieuwe code belangenverstremgeling "Code omgaan met persoonlijk belang" geïmplementeerd. Verder stelt ZonMw een commissie in die bij verschillende beoordelingscommissievergaderingen zal observeren. Ter bevordering van de transparantie plaatst ZonMw de samenstelling van de voltallige commissie op de website en communiceert zij welke leden actief betrokken zijn geweest bij welke subsidie-oproep.

Kwaliteit in de wetenschap is een belangrijk thema voor ZonMw. Het systeem is in ontwikkeling. Mogelijk komt er een vervolg op het programma [Bevorderen Verantwoorde Onderzoekspraktijken \(BVO\)](#) (2016-2020). Op 23 mei 2019 organiseert ZonMw samen met NWO een *invitational conference* waarbij een brede achterban wordt geconsulteerd over de vraag: "hoe moet de wetenschapper van de toekomst eruitzien".

Onderzoekers kunnen via ZonMw deelnemen aan het NWO-pilotprogramma [Replicatiestudies](#) (2016-2020). Dit programma richt zich op twee vormen van onderzoek: reproductie (replicatie met bestaande data: de datasets uit de oorspronkelijke studie worden opnieuw geanalyseerd) en replicatie (met nieuwe data: er wordt een nieuwe dataverzameling aangelegd, die aan hetzelfde onderzoeksprotocol wordt onderworpen als in de oorspronkelijke studie). Door uitvoering van replicatieonderzoek te stimuleren wil het programma een bijdrage leveren aan het vergroten van transparantie van onderzoek en aan de kwaliteit en de volledigheid van het rapporteren van resultaten.

ZonMw is samen met onder meer NWO betrokken bij het [Nationaal Plan Open Science](#). De deelnemende partijen willen een helder signaal geven dat *open science* realiteit wordt in Nederland. Bij *open science* gaat het in de eerste plaats om de onderzoekers en om de toenemende kwaliteit van hun werk. Dit plan toont wat betrokken partijen nu al doen en willen doen om die kansen te grijpen en tegelijkertijd wetenschap nog toegankelijker te maken voor anderen.

Ondanks goede intenties ligt er nog veel werk in het stimuleren van het toepassen van de gegenereerde resultaten. Dit vereist aandacht in alle stadia van de programmeercyclus en daarnaast een monitoring op lange termijn.



**Best practice**

Met de start van de implementatie van het projectregistratiesysteem AIMS in 2018 heeft ZonMw een substantiële slag gemaakt in het efficiënter inrichten van het programmeringsproces. Ook werkt zij met de hulp van een werkgroep interne experts aan de stroomlijning van haar informatiemanagement en procedures.

**Experimenteer met nieuwe vormen van programmeren**

Zie onder B. Experimenteer met andere vormen van programmeren.

**D Ontwikkeling van de taakgebieden en positionering van ZonMw****Samenvatting stand van zaken**

*De termen ‘fases’, ‘cycli’ en kennisecosystemen doen meer recht aan het dynamische karakter van de wetenschap. Daarom heeft ZonMw deze termen overgenomen. Daarmee is het klassieke onderscheid tussen taakgebieden losgelaten. Steeds meer onderzoek wordt ontworpen volgens hybride designs waar de diverse fasen binnen één programma aanwezig zijn. Wel is daarbinnen de verhouding tussen fundamenteel en toegepast onderzoek momenteel onevenredig verdeeld ten nadele van het fundamenteel onderzoek. Er moet meer werk worden gemaakt van het stimuleren van toepassing van resultaten. Dit vereist aandacht in alle stadia van de programmeercyclus en daarnaast een monitoring op lange termijn. Door het afschaffen van de ‘pay roll constructie’ zijn er bij ZonMw inmiddels meer vaste medewerkers in dienst gekomen. Het is in het belang van ZonMw dat zij kan beschikken over een vast team van goed toegeruste, flexibel inzetbare medewerkers. Het is van groot belang nieuwe medewerkers goed in te werken. Gezien de grote aanwas van personeel in de afgelopen periode is dit een extra uitdaging voor ZonMw.*

**Laat het klassieke onderscheid tussen taakgebieden los**

De termen ‘fases’, ‘cycli’ en kennisecosystemen doen meer recht aan het dynamische karakter van de wetenschap. Daarom heeft ZonMw deze termen overgenomen. Daarmee is het klassieke onderscheid tussen taakgebieden losgelaten. ZonMw heeft nog wel de uitdaging om in haar externe communicatie ZonMw breed eenzelfde definitie te hanteren.

**Bepaal op basis van de eerder genoemde visie in welke fasen van onderzoek (basaal t/m implementatie) in welke mate geïnvesteerd moet worden**

Steeds meer onderzoek wordt ontworpen volgens hybride designs waar de diverse fasen binnen één programma aanwezig zijn (zie ook de aanbeveling over het kennisecosysteem). Wel is daarbinnen de verhouding tussen fundamenteel en toegepast onderzoek momenteel onevenredig verdeeld ten nadele van het fundamenteel onderzoek. Juist dit type onderzoek is van groot belang bij medische doorbraken, zoals het genezen van diabetes of het bestrijden van infecties bij antibioticaresistentie.

**Best practice**

Bij onder meer het programma [Palliantie](#) is eerst een programma gewijd geweest aan het (genereren van) kennis, en daarna aan implementatie ervan in de beroepspraktijk.

Bij de opdracht van het programma [Memorabel](#) in het kader van het Deltaplan Dementie is al in een vroeg stadium nagedacht over de verschillende onderdelen van het onderzoeks- en ontwikkelprogramma. Door deze voorbereiding kon gemotiveerd de keuze gemaakt worden voor een programma met zowel fundamenteel als toegepast onderzoek. De les die ZonMw hieruit kan trekken is dat het loont om voldoende voorbereidingstijd te nemen voor opdrachtverlening. Advisering vooraf door onder andere de Gezondheidsraad kan hierbij zeer behulpzaam zijn.

### ***Verhoog de investering in de toepassing van wetenschappelijke kennis in de praktijk***

Er moet werk worden gemaakt van het stimuleren van toepassing van resultaten. Dit vereist aandacht in alle stadia van de programmeercyclus en daarnaast een monitoring op lange termijn. ZonMw registreert momenteel niet systematisch of programma's op implementatie gericht zijn, behalve in het geval van de VIMP-subsidies. Het is een gemis dat onderzoek naar implementatie onvoldoende zichtbaar is. Het wordt wel gedaan maar niet op hoger niveau. De vraag is wel waar de rol van ZonMw ophoudt en die van het veld begint bij het implementeren van onderzoekresultaten in de beroepspraktijk. Al bij het ontwerpen van het programma kan nog meer worden nagedacht over welke stakeholders nodig zijn om de resultaten verder te brengen.

### ***Investeer in medewerkers***

Door het afschaffen van de 'pay roll constructie' zijn er bij ZonMw inmiddels meer vaste medewerkers in dienst gekomen. Het is in het belang van ZonMw dat zij kan beschikken over een vast team van goed toegeruste, flexibel inzetbare medewerkers.

Het is van groot belang nieuwe medewerkers goed in te werken. Gezien de grote aanwas van personeel in de afgelopen periode is dit een extra uitdaging voor ZonMw. Er zijn onvoldoende ervaren medewerkers beschikbaar om deze taak op zich te nemen. Daarom investeert ZonMw momenteel nog meer in het optuigen van de ZonMw-Academy met een keur aan al dan niet verplichte e-learnings en andere vormen van informatieoverdracht, waarmee zij haar medewerkers voorziet van basiskennis van de organisatie en de procedures binnen het primaire proces.

De medewerkers zijn niet alleen van betekenis voor de kwaliteit van de programma-uitvoering maar ook en vooral voor de intensieve contacten met de vele partijen in het veld en voor het realiseren van rendement uit programma's.

Om dit alles te bereiken heeft ZonMw het HRD-beleid vernieuwd waarbij medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid hebben en krijgen voor hun eigen ontwikkeling. Jaarlijks worden door iedere medewerker minimaal twee ontwikkelafspraken gemaakt. In plannings- en voortgangsgesprekken met de leidinggevende worden de toekomstplannen van de medewerker besproken. In 2019 is een evaluatie van het HRD-beleid voorzien hetgeen zal leiden tot een doorontwikkeling van het beleid en een visie op de in de toekomst benodigde expertise, en hoe daarin te voorzien.

ZonMw vindt welzijn en vitaliteit van haar medewerkers van groot belang. De organisatie draagt onder meer zorg voor een gezond werkklimaat, Arbo-conforme werkplekken en de mogelijkheid van een preventief medisch onderzoek. Daarnaast bestaat de mogelijkheid van coaching en externe begeleiding bij stress- en/of andere werk-gerelateerde klachten.

## Aanbevelingen evaluatiecommissie

### ***Programmeer nog nadrukkelijker vanuit maatschappelijke vraagstukken.***

Zie ook onder onderwerp B, 'Bepaal op clusterniveau wat de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken zijn'

#### *Praktijkgericht programmeren*

Veel van de nieuwe opdrachten van ZonMw zijn praktijkgericht, en gezien de huidige opdrachtverstrekking vanuit VWS wordt een verdere toename verwacht.

Met het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA is afgesproken om in juni 2018 een project op te zetten om de samenwerking structureel te maken en kenmerken en factoren van praktijkgericht programmeren te bepalen. Ook wordt waarschijnlijk een subsidieoproep uitgezet voor de kwaliteitssgelden van VWS. Er zijn momenteel verkennende gesprekken gaande met VWS.

#### *Contact met gemeenten*

Het contact met gemeenten is sterk toegenomen. ZonMw ondersteunt gemeenten met subsidie en al bestaande inzichten uit onderzoek bij zorg op maat en persoonsgerichte ondersteuning van haar inwoners.

#### **Best practice**

ZonMw heeft onder meer een [webpagina](#) aangemaakt die de kennis voor gemeenten bundelt.

Gemeenten hebben de afgelopen jaren meer taken en verantwoordelijkheden gekregen rondom werk en inkomen. Denk bijvoorbeeld aan re-integratie, schuldhulpverlening en armoedebestrijding. Bij veel gemeenten leeft de vraag wat werkt voor wie, wat niet en waarom? Het kennisprogramma Vakkundig aan het werk stimuleert onderzoek naar concrete antwoorden op deze vragen.

#### *Toekomstperspectief*

De komende twee jaar staan in het teken van het meer in samenhang verbinden van de ontwikkelingen binnen het beleidsspeerpunt Praktijkgericht programmeren, participaties en kennisagenda's. De nieuw te ontwikkelen programmeerwijzer vormt hierin een leidraad voor de clusters bij het ontwikkelen van nieuwe programma's.

Centraal in het ZonMw-beleid staat de evenwichtige inbreng vanuit de maatschappij en met name de partijen die nog weinig ervaring hebben met vraagarticulatie voor wetenschappelijk onderzoek. De NWA is hiervan een voorbeeld.

### ***Voorkom verkokering in programmering en zorg voor langlopende programma's***

Zie onderwerp A evaluatierapport, aanbevelingen 'Ontwikkel een langetermijnvisie met ZonMw, NWO en het ministerie van VWS' en 'Maak langlopende programma's mogelijk'.

#### ***Zorg voor een intersectorale benadering***

De afgelopen periode zijn er al mooie stappen gezet. Het omarmen van de definitie van gezondheid - positieve gezondheid - heeft voor ZonMw veel deuren geopend om ook andere departementen te betrekken bij het werk van ZonMw. Daarnaast biedt het rapport van de taskforce Juiste Zorg op de Juiste Plek mooie aanknopingspunten voor ZonMw.

ZonMw legt steeds meer verbinding in curatieve zorg. Dit uit zich in rondes en programma's. De vraag is alleen waar de directe invloed van ZonMw in het veld zichtbaar is.

**Best practices**

Bij het programma [Vakkundig aan het Werk](#) wordt onder meer samengewerkt met ministeries van SZW en VWS, Divosa, UWV en VNG. Binnen het programma [Lokale initiatieven mensen met verward gedrag](#) werkt ZonMw onder meer in opdracht van J&V. De net ontwikkelde [kennisagenda voor gezond ouder worden](#) laat de betrokkenheid zien van 6 ministeries.

Vanaf 2009 wordt in wetenschappelijke kringen en met een brede groep van stakeholders waaronder beleidsmakers, professionals, verzekeraars en patiënten de discussie gevoerd over wat gezondheid is. Dit heeft tot de introductie van het [concept positieve gezondheid](#) geleid. ZonMw pakt het nieuwe concept op en stimuleert de discussie hierover op nationaal en internationaal niveau voor beleid, praktijk en onderzoek.

***Biedt ruimte aan een brede variatie aan onderzoeksmethoden***

ZonMw heeft een discussie in gang gezet met de termen 'Research 2.0' en 'Methoden pluriformiteit'. Met onder meer de activiteiten van Research 2.0 geeft ZonMw invulling aan deze aanbeveling, en met het Netwerk Bruikbaar Onderzoek doet zij dat met partners.

Intern wordt gewerkt aan Nieuw begrip voor gezondheid, Participatie/co-creatie, Relevantie, Kwaliteit, integriteit en efficiëntie van wetenschappelijk onderzoek, Alternatieven voor RCT's, Verspilling van onderzoeksresultaten, eHealth, Datamanagement, het gebruik van actieonderzoek en Implementatie.

Onderwerpen die op de agenda staan van het Netwerk Bruikbaar Onderzoek zijn o.a. Co-creatie, Alternatieven voor RCT's, Onderzoek naar kosteneffectiviteit, Kostenimpact van innovaties, Gebruik van bestaande data, en Systeemfalen.

Ook de activiteiten van het International Funders Forum, waarvan ZonMw een van de oprichters en trekkers is, zijn relevant met als focus het vergroten van de waarde van onderzoek.

***Beloon onderzoekers ook voor het streven naar maatschappelijke impact***

ZonMw heeft bijgedragen aan een notitie van een werkgroep van het [Nationaal Actieplan Open Science](#) over het erkennen en waarderen van onderzoekers. Deze notitie is door het bestuur van ZonMw geaccordeerd. Daarnaast wil ZonMw de discussie voeren met interne en externe partijen over het waarderen van onderzoekers.

VSNU, NWO, NFU en ZonMw hebben de afgelopen tijd al stappen gezet die bij moeten dragen aan de vernieuwing van de manier van waarderen en belonen van wetenschappers. Denk aan de doorontwikkeling van het protocol voor onderzoeksevaluaties (SEP), de invoering van de inbeddingsgarantie door NWO en ZonMw en de gezamenlijke inspanningen in het kader van het Nationaal Plan Open Science. In 2019 zetten VSNU, NWO, NFU en ZonMw hun inspanningen op dit terrein versterkt door. Het komende jaar staan verschillende activiteiten op het programma waarin de organisaties nadrukkelijk de samenwerking zoeken met wetenschappers zelf.

Voor het realiseren en aantonen van impact, zie onderwerp B, aanbeveling 'Onderzoek impact'.

ZonMw stimuleert gezondheids-  
onderzoek en zorginnovatie

Laan van Nieuw Oost-Indië 334  
2593 CE Den Haag  
Postbus 93245  
2509 AE Den Haag  
Telefoon 070 349 51 11  
Fax 070 349 51 00  
info@zonmw.nl  
www.zonmw.nl

