

Het verschil maken

Met kennis werken aan een goede
gezondheid voor iedereen



Beleidsplan 2020 - 2024



Voorwoord

Voor u ligt het nieuwe beleidsplan van ZonMw ‘Het verschil maken, met kennis werken aan een goede gezondheid voor iedereen’, voor de periode 2020-2024. In de afgelopen periode is met een grote groep mensen gewerkt aan de totstandkoming van dit plan. Hierbij hebben onze stakeholders vanzelfsprekend ook een rol gehad. ZonMw kan immers alleen het verschil maken voor de gezondheid van iedereen als we dit samen doen.

In dit plan leest u hoe ZonMw haar drie kernactiviteiten:

- Programmeren en financieren
- Impact stimuleren
- Signaleren

inzet om een bijdrage te leveren aan een goede gezondheid voor iedereen. Hierbij bouwen we voort op de ervaring die we in de afgelopen ruim 20 jaar hebben opgebouwd. We blijven doen wat goed werkt en vernieuwen waar nodig. Hierbij gebruiken we onder andere de adviezen van de externe evaluatiecommissie.

Dit beleidsplan is tot stand gekomen in het pre-COVID-19 tijdperk en zou oorspronkelijk gelanceerd worden op een bijeenkomst op 31 maart 2020. Zo kort na de uitbraak van de crisis was niet het moment om dit doorgang te laten vinden (ook niet digitaal). Daarom is dit verschoven naar eind juni 2020.

De coronacrisis zet veel in een nieuw en ander daglicht. En gelukkig blijven een aantal lijnen ook onverminderd relevant. Dat geldt zeker ook voor de beschreven focus in het beleidsplan om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen, kennis te delen en verbinden, vernieuwing te realiseren in de wetenschap, het benutten van kennis in de praktijk en het investeren in de gehele kenniscyclus. De precieze onderwerpen of thema's waarop de ZonMw programma's zich zullen richten de komende jaren, is nog ter nadere bepaling. Het ligt in de lijn der verwachting dat een zo ingrijpende maatschappelijke ontwikkeling als de coronacrisis daar (mede) invloed op zal hebben.

De komende tijd zullen we dan ook benutten om te kijken welke lessen we ook voor de wat langere termijn kunnen trekken uit deze uitzonderlijke periode en hoe dit een plek kan krijgen in de ZonMw programma's. Deze vragen zullen zeker niet alleen gezondheid gerelateerd zijn, maar ook gaan over vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld eenzaamheid, leefsituatie van ouderen, internationale samenwerking, ethiek, solidariteit, et cetera.

Dit toont eens te meer aan dat voor het bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, samenwerking essentieel is. Wij zullen deze samenwerking dan ook op allerlei manieren blijven opzoeken. Samenwerking tussen partners in beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk, maar zeker ook multi- en interdisciplinair.

Voor nu wensen wij u veel leesplezier en we gaan samen met u allen met enthousiasme aan de slag!

Jeroen Geurts
Voorzitter bestuur ZonMw

Véronique Timmerhuis
Algemeen directeur

Inhoudsopgave

	Inleiding	4
1	Uitdagingen	7
1.1	Complexe maatschappelijke gezondheidsvraagstukken	8
1.2	Ontwikkelingen binnen zorg en welzijn	10
1.3	De veranderende rol en functie van kennis	11
2	Waar staat ZonMw	13
3	Het verschil maken	17
3.1	Programmeren en financieren	18
3.2	Impact stimuleren	26
3.3	Signaleren	30
3.4	De mensen van ZonMw zijn cruciaal bij 'het verschil maken'	31
	Bijlage	32



Inleiding

Inleiding

In dit Beleidsplan 2020-2024 beschrijven wij onze strategische visie op de komende vier jaar. Hierin is te lezen hoe ZonMw werkt aan een goede gezondheid voor iedereen. Dat doen we door de financiering van gezondheidsonderzoek en zorginnovatie, door kennisbehoeften te signaleren en door maatschappelijke impact te versterken. Hierbij hebben we specifieke aandacht voor de meest kwetsbare mensen die onvoldoende veerkracht hebben om zelf vorm te geven aan hun gezondheid. Denk bijvoorbeeld aan mensen met een lage sociaaleconomische positie, mensen met psychische problematiek, mensen met veel (mantel)zorgtaken en jongeren die in een onveilige thuissituatie opgroeien. We sluiten hiermee aan bij de missie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS): een inclusieve samenleving waarin iedereen erbij hoort en waaraan iedereen, ongeacht beperking of ziekte, volwaardig kan deelnemen.

We kijken hoe we mensen zelf het beste kunnen ondersteunen bij het maken van goede keuzes. En daarnaast kijken we ook hoe de omgeving ingericht kan en moet worden om gezond gedrag mogelijk te maken. Het gaat om de thuissituatie en het gezin, school, werk, de wijk waarin iemand woont, het sociale netwerk, de zorg. Stuk voor stuk factoren die bepalend zijn voor de ondersteuning van kwetsbare mensen. Hierbij is het van belang dat leerkrachten, werkgevers, beleidsmakers, zorgprofessionals en buurtwerkers zelf vitaal en gezond zijn, en dat ze voldoende worden toegerust zodat ze anderen kunnen helpen om gezond te worden of blijven.

Om antwoorden te vinden, is inzet in de gehele kenniscyclus noodzakelijk. Dit sluit goed aan bij de missie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de doelstellingen van het ministerie van VWS bij de ontwikkeling en toepassing van kennis. NWO stimuleert wetenschappelijk onderzoek van wereldklasse. Dat onderzoek heeft wetenschappelijke en maatschappelijke impact. Hierbij gaat het om fundamenteel, door nieuwsgierigheid gedreven onderzoek met aandacht voor risicovol pioniersonderzoek zoals in de Vernieuwingsimpuls en het Open

Programma. Ook gaat het om translationeel onderzoek dat de vertaalslag maakt van veelbelovende fundamenteel wetenschappelijke resultaten naar toepassing in de praktijk. En om strategisch, praktijkgericht, actie- en toegepast onderzoek om nieuwe ontwikkelingen te laten landen in de praktijk. Maar ook gaat het om onderzoek naar het onderzoekstelsel zelf zoals de programma's Bevorderen Verantwoorde Onderzoekpraktijken en Replicatiestudies. Extra aandacht voor implementatie om echt het verschil te maken is hierbij essentieel. Effectieve interventies moeten geïmplementeerd worden. Onderzoek waarom dit niet of niet voldoende gebeurt, krijgt meer nadruk.

Om onze ambities van kennisontwikkeling en opschaling van goedwerkende interventies waar te maken, is een passend (wetenschaps)systeem nodig. Van onderzoekers wordt veel gevraagd. Meer dan ooit moeten zij over disciplinaire grenzen heen kunnen kijken, meer samenwerken en meer kruisbestuiving zoeken met andere disciplines. Alleen zo kunnen onderzoekers de complexiteit van de wetenschappelijke en maatschappelijke uitdagingen tegemoet treden. ZonMw ziet het, samen met NWO als een belangrijke taak om de rol van wetenschappers en onderzoek anders te erkennen en waarderen. We willen toe naar een systeem dat een grotere diversiteit van carrièrepaden voor wetenschappers mogelijk maakt, recht doet aan de onafhankelijkheid en individuele kwaliteiten van wetenschappers, de kwaliteit van hun werk benadrukt, alle aspecten van open science bevordert en hoogwaardig academisch leiderschap stimuleert.



Voor dit alles is samenwerking met veel verschillende partijen nodig. Ten eerste met onze hoofdpdrachtgevers het ministerie van VWS en NWO, en ten tweede ook met veel andere partijen zoals de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Justitie en Veiligheid (JenV), Landbouw, Natuur en Visserij (LNV) en Economische Zaken en Klimaat (EZK) en gezondheidsfondsen en zorgverzekeraars die financieel bijdragen aan onze programmering. Ook leggen we verbindingen met onze zusterorganisaties in Europa en daarbuiten om krachten te bundelen. Naast de (mede)financiers werken we met vele partijen samen om onze programmering vorm te geven en uit te voeren.

De werkwijze van ZonMw omvat drie kernactiviteiten:

- Programmeren en financieren
- Impact stimuleren
- Signaleren

In de beleidsperiode 2020-2024 bouwen we voort op de kennis en ervaring die we hebben opgedaan in de afgelopen twintig jaar. Per kernactiviteit maken we afgewogen keuzes om nog meer het verschil te kunnen maken. We reflecteren regelmatig op onze eigen rol om onze werkwijzen zo goed mogelijk aan te laten sluiten op beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk. Hierbij betrekken we actief de eindgebruikers zoals zorgaanbieders, burgers, patiënten en cliënten.

Stakeholders ZonMw

Welzijn Gemeenten Onderwijs GGD GHOR GGZ
 Brancheverenigingen Beroepsverenigingen Palliatieve
 en zingevingorganisaties Patiëntenverenigingen
 Kenniscentra Koepels RIVM FMS Apothekers CBG
 Gezondheidsfondsen Huisartsen Praktijkondersteuners
 Specialisten Verpleegkundigen Fysiotherapeuten
 Vrijwilligers Ervaringsdeskundigen KNMG NHG NZa
 NFU NOC*NSF NWO Patiëntenfederatie Nederland RVS
 Rathenau Instituut RVO TNO Trimbos Instituut VNG VSG
 V&VN ZiN ZN Bedrijfsleven Farmacie UMC's STZ
 Zorginstellingen Zorgverzekeraars Sportverenigingen
 Beleid(smakers) Europese Commissie Gezondheidsraad
 Topsectoren Inspectie Ministeries Milieuorganisaties
 SCP SIA Wetenschappers Buitenlandse
 partnerorganisaties Maatschappelijke organisaties
 Welzijn Gemeenten Onderwijs GGD GHOR GGZ
 Brancheverenigingen Beroepsverenigingen Palliatieve
 en zingevingorganisaties Patiëntenverenigingen
 Kenniscentra Koepels RIVM FMS Apothekers CBG
 Gezondheidsfondsen Huisartsen Praktijkondersteuners
 Specialisten Verpleegkundigen Fysiotherapeuten
 Vrijwilligers Ervaringsdeskundigen KNMG NHG NZa
 NFU NOC*NSF NWO Patiëntenfederatie Nederland RVS
 Rathenau Instituut RVO TNO Trimbos Instituut VNG VSG
 V&VN ZiN ZN Bedrijfsleven Farmacie UMC's STZ
 Zorginstellingen Zorgverzekeraars Sportverenigingen
 Beleid(smakers) Europese Commissie Gezondheidsraad
 Topsectoren Inspectie Ministeries Milieuorganisaties
 SCP SIA Wetenschappers Buitenlandse
 partnerorganisaties Maatschappelijke organisaties



Hoofdstuk 1

Uitdagingen

Dit hoofdstuk beschrijft de uitdagingen waar Nederland voor staat op het gebied van gezondheid en zorg die de context vormen voor het werk van ZonMw voor de komende jaren. Deze uitdagingen zijn 1. de toenemende urgentie om een antwoord te vinden op complexe maatschappelijke gezondheidsvraagstukken, 2. de ontwikkelingen binnen zorg en welzijn en 3. de veranderende rol en functie van kennis.

1.1 Complexe maatschappelijke gezondheidsvraagstukken

De Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018 geeft aan dat het goed gaat met de gezondheid van de Nederlandse bevolking. We worden steeds ouder en brengen meer jaren in goede gezondheid door. Daarentegen zijn er ook thema's die om actie vragen, zoals overgewicht, stress, de gezondheidsverschillen tussen groepen mensen en de complexiteit van klimaat- en milieuveranderingen.

Ongezonder gedrag belangrijk aandeel ziektelast

De gezondheid van onze samenleving wordt uitgedrukt in ziektelast. Dat is de mate waarin een populatie minder gezond is, veroorzaakt door ziekte. Ongezonder gedrag is verantwoordelijk voor bijna 20 procent van de ziektelast in Nederland. Roken (9,4 procent) en ongezonde voeding (8,1 procent) staan respectievelijk op de eerste en tweede plaats van ongezonde gedragingen. Roken geeft de hoogste sterftcijfers (20 procent) en ongezonde voeding leidt tot de hoogste zorguitgaven (6 miljard euro). Een ongezond binnen- en buitenmilieu is verantwoordelijk voor 4 procent van de ziektelast, met luchtverontreiniging als de belangrijkste oorzaak. Ongezonde arbeidsomstandigheden leiden tot bijna 5 procent van de ziektelast. Deze ontwikkelingen zijn niet voor alle bevolkingsgroepen hetzelfde. Steeds meer mensen met een hoge sociaaleconomische status stoppen met roken, terwijl mensen met een lage sociaaleconomische status steeds vaker ernstig overgewicht hebben (Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018). De ziektelast is echter niet alleen een consequentie van het gedrag van het individu. Ook de omgeving is hierop van invloed. Gedrag is vaak contextafhankelijk.

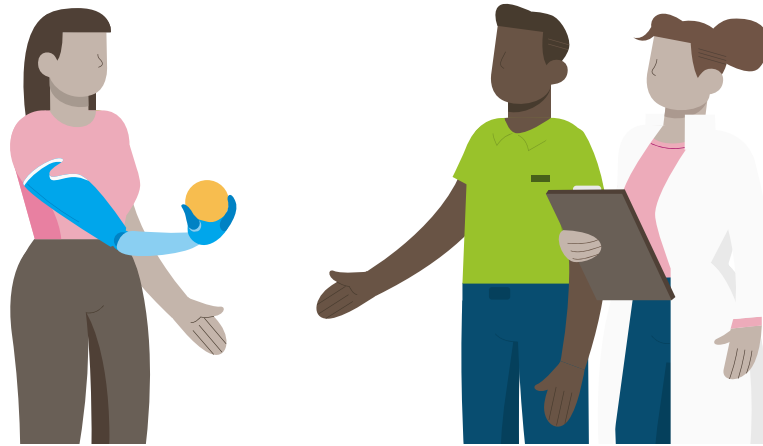
“Onze toekomstige volksgezondheid: gezond ouder, maar ook grote maatschappelijke opgaven”



Multidisciplinaire en grensoverschrijdende aanpak

De vraagstukken over volksgezondheid en zorg waar we voor staan, zijn complex. Dat vraagt om een multidisciplinaire en integrale aanpak. Zo is bijvoorbeeld vergrijzing niet alleen een vraagstuk voor de gezondheidszorg, maar raakt deze ook onder andere de beleidsterreinen huisvesting, vervoer en sociale zekerheid. Een ander voorbeeld is hoe veranderingen in ons klimaat en het milieu effect hebben op onze gezondheid. De veranderingen leiden namelijk tot nieuwe infectieziekten, vragen aanpassing aan extreme weersomstandigheden en vereisen nieuwe duurzame en gezonde voedselproductie. Ook onderzoeken we het effect van microplastics in het milieu op onze gezondheid, onderzoek dat nog

slechts in de kinderschoenen staat. Veel van deze vraagstukken beperken zich niet tot alleen Nederland en vragen om een grensoverschrijdende aanpak. Door internationaal samen te werken, kunnen we onder meer grootschaliger onderzoek opzetten, data delen en onderzoeksmiddelen bundelen. Op deze manier zijn doorbraken sneller binnen handbereik.



Brede benadering van gezondheid

Gezondheid is belangrijk voor de inwoners van Nederland, zo blijkt keer op keer uit onderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Wel zijn zij bezorgd over stijgende zorgkosten, personeelstekorten, de ouderenzorg en wachtlijsten. Deze zorgen worden breed gedeeld, maar de mate waarin mensen een impact hiervan op hun eigen leven ervaren, zijn sterk verschillend (COB, Burgerperspectieven 2019/2, SCP). We gaan uit van de brede benadering van gezondheid zoals positieve gezondheid, een benadering die niet de ziekte, maar een betekenisvol leven van mensen centraal stelt. Je gezond voelen bepaalt wat je in je leven kunt verwezenlijken, ook als je ziek bent of een aandoening of beperking hebt. Veerkracht, eigen regie en aanpassingsvermogen zijn voor mensen zeker zo belangrijk als de aan- of afwezigheid van ziekte. Aansluitend bij de VWS-missie (zie kader) wil ZonMw een bijdrage leveren aan een inclusieve samenleving. Dat betekent dat iedereen, ongeacht beperking of ziekte, volwaardig kan deelnemen. Zorg en welzijn raken daardoor nog meer met elkaar verweven.

Centrale missie van ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft als centrale missie voor gezondheid en zorg: in 2040 leven alle Nederlanders tenminste vijf jaar langer in goede gezondheid en zijn de gezondheidsverschillen tussen de laagste en hoogste sociaaleconomische groepen met 30% afgenomen.

Deze centrale missie is vertaald naar vier concrete doelen:

- I. In 2040 is de ziektelast als gevolg van een ongezonde leefstijl en ongezonde leefomgeving met 30% afgenomen.
- II. In 2030 wordt zorg 50% meer (of vaker) in de eigen leefomgeving (in plaats van in zorginstellingen) georganiseerd, samen met het netwerk rond mensen.
- III. In 2030 is van de mensen met een chronische ziekte of levenslange beperking het deel dat naar wens en vermogen kan meedoen in de samenleving met 25% toegenomen.
- IV. In 2030 is de kwaliteit van leven van mensen met dementie met 25% toegenomen.

Deze doelen staan ook centraal in de Kennis- en Innovatieagenda 2020-2023 (KIA) die samen met vele publieke en private stakeholders is opgesteld. De invulling hiervan wordt de komende jaren via het Kennis- en Innovatie Convenant (KIC) nader bepaald (Health Holland, 2019).

1.2 Ontwikkelingen binnen zorg en welzijn

Hoewel zorg en welzijn in Nederland van goede kwaliteit en voor iedereen toegankelijk zijn, loopt het huidige systeem tegen zijn beperkingen aan. De Nederlandse bevolking groeit en vergrijsst. In 2040 zijn er 1,5 miljoen meer ouderen dan nu. Zij leven langer zelfstandig, maar hebben vaak ook meerdere ziekten die de zorg complexer (en duurder) maken. Ook het aantal mensen met een chronische ziekte stijgt. Zo nemen dementie, kanker en hart- en vaatziekten toe.

Verdubbeling zorguitgaven in 2040

Daardoor dreigt de zorg onbetaalbaar te worden. In 2040 zullen bij onveranderd beleid de jaarlijkse zorguitgaven 174 miljard euro bedragen. Dat is het dubbele van de uitgaven in 2015. Deze forse stijging komt niet alleen door de vergrijzing en de groei van de bevolking, twee derde wordt veroorzaakt door andere factoren zoals technologische ontwikkelingen. Daaronder valt de ontwikkeling van nieuwe (vaak dure) medicijnen, bijvoorbeeld voor kanker. De verwachting is dat de uitgaven voor de behandeling van kanker in 2040 ruim viermaal hoger is dan in 2015. Uitdaging is dan ook om de zorg betaalbaar te houden. Technologische innovaties in de zorg kunnen weliswaar de kosten verlagen, maar alleen als de oude technologie plaatsmaakt voor nieuwe, kosteneffectieve technologie. Dat vraagt veel van de manier waarop de zorg wordt georganiseerd (VTV 2018). Door de ontwikkelingen in zorg en welzijn is een andere organisatie van zorg en welzijn nodig. We gaan steeds meer toe naar gepersonaliseerde zorg en ondersteuning en maatwerk, dichtbij huis geleverd. De wensen en kenmerken van de patiënt of cliënt zullen leidend zijn voor de aard, de locatie en de omvang van zorg en welzijn.

Gemeentelijke zorgtaken niet probleemloos

De afgelopen jaren zijn met een aantal stelselwijzigingen zorgtaken overgedragen aan gemeenten. Dat heeft tot enkele nieuwe problemen geleid. Zo blijkt dat professionals in de praktijk vaak niet goed luisteren naar de hulpvraag van de inwoners van een gemeente. Meer dan eens moet een inwoner ingewikkelde procedures doorlopen vóór er hulp beschikbaar komt. Verder

voeren gemeenten nog onvoldoende de regie, waardoor de verdeling van taken en verantwoordelijkheden onvoldoende duidelijk is. Ook schort er vaak wat aan het delen van informatie of ontbreekt het nog aan passende voorzieningen (Jaarbeeld Toezicht Sociaal Domein, 2017). Daar waar de zorg- en hulpverlening niet vanzelf gaat, is vaak maatwerk nodig. Bij het organiseren hiervan lopen professionals in zorg en welzijn vaak tegen schotten en financiële barrières aan. Hiervoor is, ondanks creatief denken en de bereidheid om naar oplossingen te zoeken buiten de bestaande kaders, niet altijd een oplossing¹.

“Meer ouderen hebben mantelzorg nodig, aantal verzorgers blijft achter”

Stijging moeilijk vervulbare vacatures

Het aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures neemt toe. Vrijwel alle ziekenhuizen (94%) hebben te maken met moeilijk vervulbare vacatures. Ook in de GGZ (84%), VVT (76%) en gehandicaptenzorg (68%) ervaart een ruime meerderheid problemen bij de werving van nieuw personeel. Bij de huisartsen en overige gezondheidscentra is het aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures het sterkst toegenomen, van 9% in 2016 tot 24% in 2018. (Zorg Factsheet Arbeidsmarkt, UWV, maart 2019). De ontwikkelingen in zorg en welzijn vragen om meer en beter toegeruste professionals met beter aansluitende expertises en vaardigheden en een lerende instelling.

“Een op de vijf zorgverleners onder 35 jaar heeft burn-outklachten”

¹Bitter, N., Leemrijse, C., Korevaar, J. Samenwerking tussen zorg- en welzijnsprofessionals binnen Krachtige basiszorg: Ervaringen uit Overvecht. Utrecht: Nivel, 2019.

1.3 De veranderende rol en functie van kennis

Willen wij een goede gezondheid voor iedereen bereikbaar maken en de zorg betaalbaar houden, dan is de ontwikkeling en toepassing van kwalitatief goede kennis onontbeerlijk. Kennis is het kloppende hart van ZonMw. Bij ons draait het om wetenschappelijke kennis, vrije en fundamentele en soms uit nieuwsgierigheid gedreven kennis, praktijkkennis, ervaringskennis van burgers, kennis over implementatie, kennis van stakeholders. Kortom, alle kennis die de medische wetenschap, (preventieve) gezondheid(zorg) en welzijn kan verbeteren.

Relevantie van de context

Bij innovatie en de toepassing van kennis in de praktijk is het van belang dat de kennis is onderbouwd en aangetoond. En dat niet alleen, ook de context, de opvattingen en de belangen zijn relevante aspecten. Veel vaker dan voorheen bestaat er discussie over de waarde van (wetenschappelijke) kennis, bijvoorbeeld over vaccinaties. Terwijl het voor elke kennisgebruiker (praktijk, onderwijs, gemeenten, burgers, beleid) juist belangrijk is dat de toegankelijkheid, werkbaarheid en betrouwbaarheid van kennis onbetwist zijn.

Digitalisering en datamanagement

Kunstmatige intelligentie (KI) ontwikkelt zich momenteel razendsnel door de toegenomen rekencapaciteit van (super)computers, de toegenomen toegang tot data en de explosieve toename van allerlei soorten data. Dat komt onder andere door de snelle ontwikkelingen in de sensortechnologie en de maatschappij. KI biedt nieuwe mogelijkheden en kansen terwijl er aan de andere kant ook nog talrijke fundamentele vraagstukken zijn die zich aandienen. Bijvoorbeeld vraagstukken op het gebied van privacy en veiligheid en sociale, economische, ethische en culturele vraagstukken.

Daarnaast biedt digitalisering van gezondheidsdata kansen voor betere zorg en preventie. Burgers kunnen meer grip krijgen op de zorg als ze zelf hun data beheren. Dit vraagt veel van de betrouwbaarheid van data. Binnen zorg en onderzoek speelt dit zeker, omdat in deze sectoren veel data worden gegenereerd en geregistreerd. Deze digitale ontwikkelingen bieden veel

mogelijkheden voor e-healthtoepassingen, maar vragen ook veel van gebruikers om ze goed te benutten.

Wetenschap ontwikkelt zich

De vraagstukken waar de wetenschap voor staat, worden steeds complexer. Er zijn benaderingen vanuit diverse invalshoeken nodig om passende antwoorden te vinden. Daarom werken wetenschappelijke disciplines vaak samen waarbij zij ook andere partijen, zoals bedrijven, hogescholen, maatschappelijke stakeholders en burgers (in hun rol als patiënten en consumenten) betrekken. Door wetenschappelijke resultaten en data openbaar te maken, wordt wetenschappelijke kennis toegankelijker voor de maatschappij. Dat vergroot de kwaliteit en impact van wetenschappelijk onderzoek.

Als beschikbare data steeds meer worden verbonden, is het van belang om de kwaliteit te waarborgen, onder meer via verantwoorde onderzoekspraktijken. Hierbij is internationale samenwerking cruciaal, want zo kunnen we de dataverzameling en -registratie standaardiseren en harmoniseren. Daarnaast is bijdragen aan het ontwikkelen en toegankelijk maken van onderzoeksinfrastructuren binnen Europa van belang. Deze infrastructuur ondersteunen hoogwaardig onderzoek doordat ze toegang bieden tot faciliteiten, middelen en diensten. Wetenschapsvernieuwing vraagt om nieuwe vaardigheden en om een andere visie op de kwaliteiten van onderzoekers. In de beoordeling van wetenschappers verschuift de focus steeds meer van individuele prestaties door leidende wetenschappers naar teamprestaties, onconventionele carrièrepaden, academisch leiderschap en de kwaliteit van resultaten boven de kwantiteit.

Impact en kennisbenutting in de praktijk

Het Nederlandse onderzoek staat hoog aangeschreven en is effectief dankzij een slimme combinatie van samenwerking, competitie, kwaliteitszorg en een goede infrastructuur. Dit blijkt onder meer uit de relatief grote internationale bekendheid van Nederlands onderzoek en de grote hoeveelheid succesvolle aanvragen die Nederlandse onderzoekers in internationaal verband realiseren. Bijvoorbeeld via het Europese onderzoeks- en innovatie kaderprogramma (Horizon2020, straks Horizon Europe). Als er echter niks met de wetenschappelijke output in de praktijk gebeurt, blijven veel kansen op innovatie liggen. Uit studies blijkt dat het gemiddeld zeventien jaar duurt voordat een bewezen effectieve werkwijze in de

dagelijkse zorgpraktijk wordt ingevoerd. En slechts ongeveer de helft van alle bewezen effectieve werkwijzen vinden überhaupt ooit de weg naar de klinische praktijk. Daarnaast worden veel 'nieuwe' behandelingen toegepast zonder bewezen effectiviteit. Volgens schattingen mislukt tussen de 30% en 90% van alle ingevoerde vernieuwingen in de gezondheidszorg².

Om dat gat te dichten, is er de afgelopen decennia veel (internationale) kennis opgedaan over de benutting van (wetenschappelijke) kennis in de praktijk. Deze nieuwe (implementatie)kennis en de inzet ervan zijn cruciale factoren voor een juiste balans tussen wetenschappelijke output en het gebruik van deze kennis in de praktijk door relevante stakeholders.



2

- Jacobs, S.R., Welner, B.J., Reeve, B.B., Hofmann, D.A., Christian, M., & Weinberger, M. (2015). Determining the predictors of innovation implementation in healthcare: a quantitative analysis of implementation effectiveness. BMC health services research, 15(1), 6
- Balas E, Boren S Managing Clinical Knowledge for Health Care Improvement: van Bommel JH, McCray AT, Yearbook of Medical Informatics. Stuttgart: Schattauer Verlagsgesellschaft mbH, 2000:65-70
- Jonathan Grant, Robert Cottrell, Françoise Cluzeau, Gail Fawcett: 'Evaluating "payback" on biomedical research from papers cited in clinical guidelines: applied bibliometric study' in BMJ 2000; 320:1107 <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7242.1107>



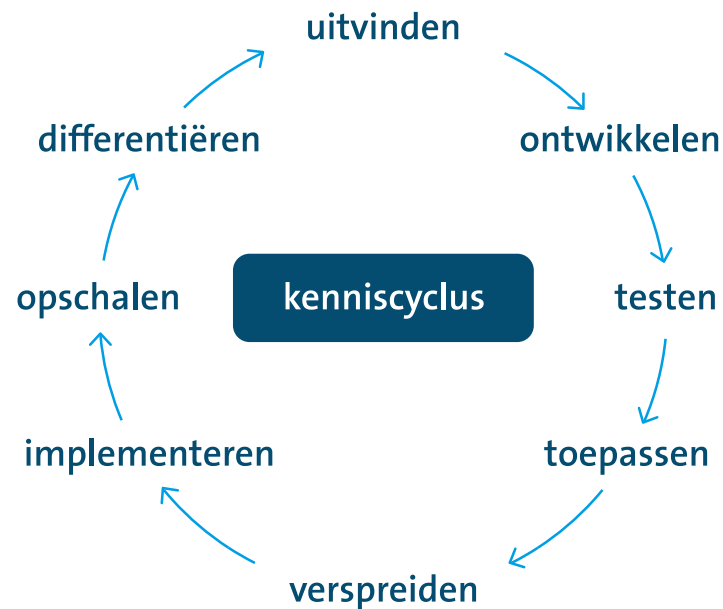
Hoofdstuk 2

Waar staat ZonMw

ZonMw heeft in de ruim twintig jaar van haar bestaan veel ervaring opgedaan met het programmeren en financieren van onderzoek om biomedische en gezondheidsvraagstukken te ontrafelen en wetenschappelijke en maatschappelijke impact te realiseren. Internationaal zijn we hierin een van de koplopers. Dit beleidsplan bouwt voort op die expertise en ervaring. Bovendien willen we met concrete acties gericht op versterking en versnelling van implementatie nog meer het verschil maken. Dat doen we vanuit de kernactiviteiten: programmeren en financieren, impact stimuleren en signaleren.

ZonMw financiert gezondheidsonderzoek én stimuleert de toepassing van de ontwikkelde wetenschappelijke en maatschappelijke kennis. Daarmee dragen we bij aan verbetering en vernieuwing van de volksgezondheid en zorg. We financieren de gehele kenniscyclus en zijn daarmee uniek in de wereld³.

Voor het bereiken van doorbraken is een actieve samenwerking binnen de kenniscyclus van groot belang. Vernieuwing vindt niet plaats zonder voldoende middelen voor onafhankelijk, door nieuwsgierig gedreven onderzoek in de meer fundamentele programma's van ZonMw zoals de Vernieuwingsimpuls en het Open Programma. Translationeel onderzoek helpt fundamentele inzichten te vertalen in praktijktoepassingen waarin strategisch, praktijkgericht, actie- en toegepast onderzoek ook een belangrijke plek heeft. Andersom kunnen er fundamentele vragen voortkomen uit de dagelijkse praktijk. Hierbij is geen sprake van een lineair maar cyclisch proces, zoals in onderstaande figuur beschreven.



ZonMw is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en heeft twee primaire opdrachtgevers: het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Onze kernwaarden zijn: zorgvuldig, toegankelijk, initiatiefrijk en verbindend.

Wettelijk kader

Zorg Onderzoek Nederland (ZON) is in 1998 opgericht in opdracht van het ministerie van VWS en in 2001 gefuseerd met medische wetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Hiermee ontstond ZonMw. Wettelijke grondslag voor ZonMw zijn de Wet op de organisatie ZorgOnderzoek Nederland (ZON) en de NWO-wet. In de Wet op ZON is vastgelegd dat de organisatie tot taak heeft het doen uitvoeren en het subsidiëren of het verlenen van opdrachten met betrekking tot projecten, experimenten, onderzoek en ontwikkeling op het terrein van gezondheid, preventie en zorg. De organisatie bewaakt daarbij de kwaliteit en de samenhang en bevordert tevens het gebruik van de resultaten. In de NWO-wet en het onderliggende NWO-reglement zijn de taken van het NWO-domein Zorgonderzoek en Medische Wetenschappen beschreven.

ZonMw voert ook programma's uit met (mede)financiering vanuit andere ministeries, zoals Economische Zaken en Klimaat (EZK), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Justitie en Veiligheid (JenV), zorgverzekeraars en (gezondheids)fondsen. Deze bredere medefinanciering van de ZonMw-programma's neemt de laatste jaren toe omdat de vraagstukken rond gezondheid en zorg vragen om bredere invalshoeken en betrokkenheid van een grotere diversiteit aan partijen. Daarnaast is ZonMw betrokken in Europese partnerschappen en samenwerkingsinitiatieven. Hierbij verkrijgen we vaak cofinanciering voor onderzoek en ontwikkeling vanuit het Europese onderzoeks- en innovatieprogramma (Horizon2020, straks Horizon Europe).

³ Alleen de Canadian Institutes of Health Research (CIHR) in Canada heeft dezelfde scope als ZonMw.

Na de organisatorische herinrichting bij NWO in 2017 hebben ZonMw en NWO de onderlinge verhoudingen en doelstellingen in een hernieuwde samenwerkingsovereenkomst vastgelegd. Deze stimuleert zowel inhoudelijke als organisatorische samenwerking tussen ZonMw en NWO. De overeenkomst beschrijft ook op welke wijze fundamenteel onderzoek verbonden is met toegepast en toepassingsgericht onderzoek en met de invoering ervan in het medisch domein.

Centraal bij alle activiteiten van ZonMw staat door de ontwikkeling en toepassing van (nieuwe) kennis, bijdragen aan een goede gezondheid van de burger en aan goede zorg. Hierbij is de brede benadering van gezondheid, zoals beschreven op [deze pagina](#), ons uitgangspunt. Hierbij kijken we niet alleen naar de mogelijkheden van het individu versterken, maar ook naar een gezonde omgeving.

Onderwerpen ZonMw

Ethiek en gezondheid Psychische gezondheid Fair data Sociaal domein Zorginnovatie Grensverleggende wetenschap Zingeving Infectieziektenbestreiding Maatschappij Duurzame kennis Inclusiviteit Positieve gezondheid Zwangerschap & Geboorte Participatie Zorg op maat Leefstijl geneeskunde Topspecialistische zorg Multidisciplinaire samenwerking Ethiek en gezondheid Psychische gezondheid Fair data Sociaal domein Zorginnovatie Grensverleggende wetenschap Zingeving Infectieziektenbestreiding Maatschappij Duurzame kennis Inclusiviteit Positieve gezondheid Zwangerschap & Geboorte Participatie Zorg op maat Leefstijl geneeskunde Topspecialistische zorg Multidisciplinaire samenwerking Ethiek en gezondheid Psychische gezondheid Fair data Sociaal domein Zorginnovatie Grensverleggende wetenschap

In onze werkwijze zijn we er steeds op gericht om impact te realiseren en het verschil te maken. De werkwijze van ZonMw omvat de drie volgende kernactiviteiten:



- ZonMw **programmeert en financiert** wetenschappelijk en maatschappelijk relevante onderzoeken en projecten van goede kwaliteit om het verschil te maken. Dit doen wij in opdracht en op een onafhankelijke en transparante manier.
- ZonMw **stimuleert de impact van de kennis**, die in deze onderzoeken en projecten is verworven, binnen de wetenschap, gezondheid (szorg) en het sociaal domein.
- ZonMw **signaleert gebrek aan kennis** in de medische wetenschap, de gezondheid (szorg) en het sociaal domein. Tegen het licht van maatschappelijke ontwikkelingen kijken we naar welke inhoudelijke kennis nodig is. Ook signaleren we wanneer de invoering in de praktijk stopt en waarom effectieve interventies voor beleid en praktijk niet worden ingevoerd.

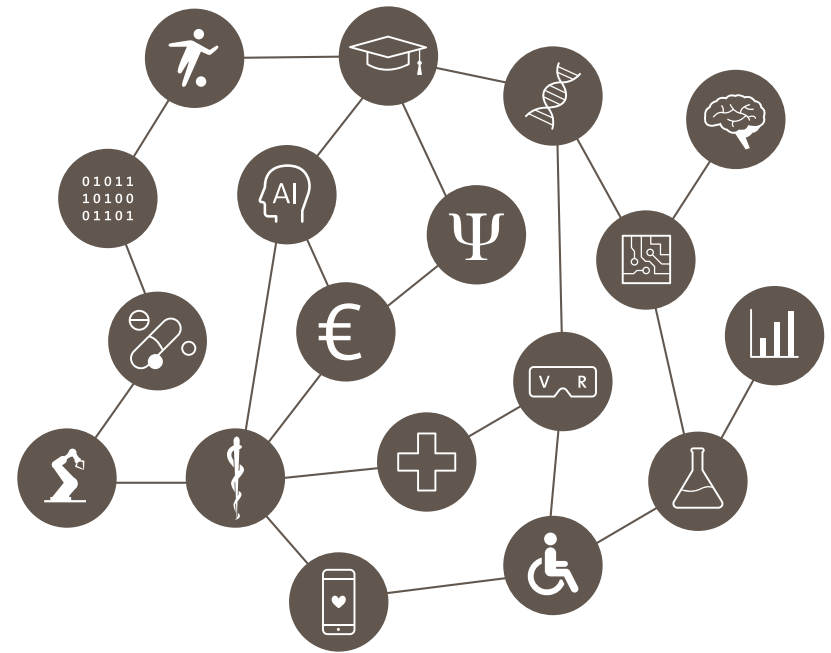
ZonMw heeft in eerdere jaren al stappen gezet om haar eigen rol en taakvervulling zo effectief mogelijk te maken, met het doel impact te realiseren. Hiertoe wisselt ZonMw ook haar ervaringen uit met zusterorganisaties in bijvoorbeeld Canada, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. We zijn trots dat onze inspanningen worden opgemerkt en gewaardeerd, zoals onder meer blijkt uit de meest recente evaluatie van ZonMw (2017).

Evaluatie ZonMw

Zoals wettelijk is vastgelegd, wordt ZonMw periodiek geëvalueerd. Over de periode 2010-2015 geeft de begeleidingscommissie van de evaluatie aan dat ZonMw veel meer doet dan het verdelen van middelen: 'De commissie is onder de indruk van het werk van ZonMw. Zij vervult een intermediaire rol tussen beleid, praktijk, onderzoek en onderwijs en heeft een sterke focus op het bereiken van maatschappelijke impact. ZonMw reflecteert hierop en is voortdurend op zoek naar nieuwe werkwijzen om deze samen met het veld te vergroten. Daarmee doet ZonMw veel meer dan het verdelen van middelen vanuit een kennis- of wetenschapsagenda. Zij doet dit over de volle breedte, van fundamenteel onderzoek tot en met implementatie. Daarin is ZonMw zowel nationaal als internationaal uniek en toonaangevend.'

De minister van VWS heeft in 2018 naar de Tweede Kamer gereageerd op de evaluatie: 'De evaluatie van ZonMw laat zien dat ZonMw een doeltreffende en doelmatige organisatie is die zowel nationaal als internationaal één van de koplopers is in het financieren en stimuleren van onderzoek en innovatie.'

De eerder ingezette ontwikkelingslijnen zijn een solide basis, ook voor de komende periode. Daarbij zijn er diverse uitdagingen waar ZonMw op in wil en moet spelen. Behalve waardering kwam uit de evaluatie ook een aantal aanbevelingen voor verdere aanscherping van de werkwijze van ZonMw. Deze volgen we uiteraard op. In hoofdstuk 3 leest u de prioriteiten en acties voor de komende beleidsperiode 2020-2024 voor de kerntaken van ZonMw: programmeren & financieren, impact stimuleren en signaleren.



Continuïteit en voortgaande verandering

Met 'Het verschil maken' publiceert ZonMw haar vijfde beleidsplan. Vorige versies waren 'Inspiratie tot innovatie (2003-2006)', 'De lat hoger, met kennis werken aan betere gezondheid en zorg (2007-2010)', 'Investeren loont (2012-2015)' en 'Kennis maken op maat, samen met betrokken partners (2016-2020)'. Rode draad in alle beleidsplannen is de centrale rol van kennis om de gezondheid(szorg) te verbeteren, het stimuleren van de hele kennisketen (van fundamenteel tot implementatie), de noodzaak tot versterking van samenwerken met alle partijen in het veld (beleid, onderzoek, praktijk en later ook onderwijs), internationale samenwerking en invoeren in de praktijk. Hierbij is in de loop der jaren met name een verschuiving te zien in nog meer nadruk op het realiseren van impact.



Hoofdstuk 3

Het verschil maken activiteiten en acties 2020-2024

Programmeren en financieren, impact stimuleren en signaleren zijn de kernactiviteiten van ZonMw. Dit hoofdstuk beschrijft hoe we reeds ingezette en goede activiteiten doorzetten en deze vernieuwen waar passend en nodig. Daarbij trekken we de lijnen door zoals aangegeven in de laatste evaluatie van ZonMw. De rode draad in al onze activiteiten is (versterkte) samenwerking en interactie met beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk. De actieve betrokkenheid van eindgebruikers zoals burgers, patiënten en cliënten is hierbij essentieel.

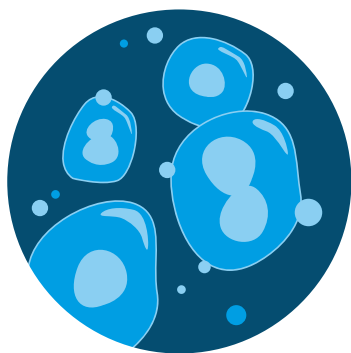
3.1 Programmeren en financieren

Programmeren en financieren behoort tot de kern van ZonMw. In onze programmering zullen wij de aankomende beleidsperiode focussen op die onderwerpen waar de meeste gezondheidswinst is te behalen. De terugdringing van sociaaleconomische gezondheidsverschillen, aansluitend bij de missie van het ministerie van VWS, krijgt speciale aandacht.

Toetsingskader verantwoord programmeren

Om impact te kunnen realiseren, moet de verworven kennis van waarde zijn. Ter bevordering hiervan heeft ZonMw in 2016 het Toetsingskader verantwoord programmeren ontworpen. Hierin zijn de criteria voor verantwoord onderzoek uitgewerkt, dat wil zeggen maatschappelijke relevantie, wetenschappelijke kwaliteit, integriteit en efficiency, met de bijbehorende indicatoren. ZonMw gebruikt dit kader bij het toetsen van de programmering. Ook schept het kader de randvoorwaarden voor het verkrijgen van waardevol (wetenschappelijk) bewijs⁴.

Maatschappelijke relevantie	Kwaliteit		
	Wetenschappelijke kwaliteit	Integriteit	Efficiency
Stakeholderparticipatie	Mixed methods designs	Transparantie/openheid van onderzoek	Gebruik van bestaande data/eResearch/citizen science
Cofinanciering	Diversiteit in inhoud van onderzoek	Replicatie(onderzoek)	Stimuleren van systematische reviews/kennissynthesen
Diversiteit van commissiesamenstelling	Praktijkgericht onderzoek (hbo)	Tegengaan van publicatiebias	Passend onderzoek/alternatieven voor RCT's
Breed begrip van gezondheid	Grensverleggend onderzoek	Educatie en kwaliteitszorg	Omgang met (potentiële) inclusie-/implementatie-problemen
Participatieve kennisinfrastructuur	Interdisciplinaire en internationale samenwerking en kennisontwikkeling	Nevenfuncties/belangenverstrengeling	Doelmatige inrichting van programmeerprocessen
Meerwaarde van kennis in praktijk, beleid en onderwijs	Diversiteit van beoordelingsproces		
	Variëteit van (overdracht van) output		



⁴W. Reijmerink. De impact van publieke kennisprogrammering. De visie en aanpak van ZonMw nader belicht. TSG Uitgave 3-2/2018

Wat gaan we doen?

De komende beleidsperiode (2020-2024) zetten wij wat betreft programmering en financiering in op de volgende onderwerpen:

- **Missiegedreven:** ZonMw wil actuele maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen doelgericht in haar programmering opnemen. Deze programmering moet tot vernieuwing van de maatschappij en wetenschap leiden. Het uitgangspunt is de eigen rol en taak die alle relevante partijen hebben bij de ontwikkeling en toepassing van kennis. Hiervoor brengen wij meer dan voorheen partners bij elkaar om het gesprek over deze missies te voeren. Alleen zo kan nieuwe kennis zijn weg vinden in de praktijk van preventie, zorg en welzijn. Bij het vormgeven van programma's maken wij gebruik van kennisagenda's, die samen met of door beleids- en veldpartijen zijn opgesteld. Dat sluit ook goed aan bij de strategie van NWO, waarin de Nexus-rol een van de ambities is en zich richt op een betere verbinding van agenda's, wetenschap en samenleving.

Evaluatie 2010-2015: *'Programmeer nog nadrukkelijker vanuit maatschappelijke vraagstukken'*

De commissie ziet mogelijkheden om maatschappelijke opgaven nog meer als uitgangspunt te nemen. Dit kan door de vraagsturing vanuit de praktijk (zorgaanbieders, professionals, cliënten en patiënten) verder te versterken. Zorg dat de programmering nog nauwer aansluit op breed herkende ontwikkelingen in de praktijk en op de leefwereld van patiënten, cliënten of burgers.

- **Met het oog op de hele kennisketen en multidisciplinair waar nodig:** ZonMw blijft zich inzetten om de volledige 'kennisketen' van wetenschappelijk onderzoek tot landelijke implementatiestudies te financieren. Daarbij streven wij ernaar om fundamenteel onderzoek integraal deel te laten zijn van de innovatiecyclus. Door verdere ontwikkeling van vernieuwingstrajecten willen we een bijdrage leveren aan maatschappelijke uitdagingen. Andersom kunnen vragen, die voortkomen uit toepassingen in de maatschappij, weer leiden tot fundamenteel onderzoek. Ook gaat ZonMw zich de aankomende periode inzetten om de doorgeleiding van projecten in de kenniscyclus te versterken en inzichtelijk te maken. Dat om te voorkomen dat de implementatie lang duurt of stopt. Vragen hierbij zijn bijvoorbeeld: hoe voed je de kenniscyclus? En hoe zorg je ervoor dat op basis van de verzamelde kennis nieuwe stappen in wetenschappelijke en maatschappelijke toepassing gezet kunnen worden? Dit doen we door te kijken naar de mogelijkheden om onderwerpen en projecten uit diverse programma's eenvoudiger aan elkaar te koppelen. Om de 'doorstroming' richting implementatie te versterken zetten we onder andere in op overstijgende projectleidersbijeenkomsten en programma-overstijgende aanvragen voor gezamenlijke realisatie. Een ander aandachtspunt is de versterking van de vaardigheden van onderzoekers, om meer maatschappelijke impact te genereren.

Uit de praktijk

Geweld hoort nergens thuis: *De opgave van het programma 'Geweld hoort nergens thuis' is om huiselijk geweld en kindermishandeling terug te dringen, de schade ervan te beperken en de vicieuze cirkel van geweld te doorbreken. De complexiteit van het probleem vraagt om een programmatische en systematische aanpak. De verschillende problemen moeten vanuit verschillende disciplines in samenhang (integraal) worden opgepakt. Het bieden van de juiste aanpak op individueel en gezinsniveau vergt gedegen kennis bij gemeenten en professionals. Kennis die momenteel nog niet altijd beschikbaar is of gevonden en benut wordt. Het opzetten en het uitvoeren van het onderzoeksprogramma als onderdeel van het actieprogramma 'Geweld hoort nergens thuis' biedt hiertoe een belangrijke stap. Het doel is om door middel van de met veldpartijen vastgestelde onderzoeksagenda te komen tot kennis en nieuwe integrale handelingsperspectieven en oplossingsrichtingen voor de uitvoeringspraktijk. Het onderzoeksprogramma geeft richting aan kennisontwikkeling voor de komende jaren.*

Evaluatie 2010-2015: *'Zorg voor voldoende flexibel inzetbaar budget'*
Zorg voor voldoende flexibel inzetbaar budget voor vernieuwing en grensverleggend fundamenteel onderzoek en hoogrisicoprojecten. Bepaal op basis van een gezamenlijke visie hoeveel ruimte nodig is voor 'investigator driven research'.

- De middelen voor vrij onderzoek waarbij de nieuwsgierigheid van de onderzoeker centraal staat, staan sterk onder druk. In het recent verschenen rapport van de commissie Weckhuysen (Evenwicht in het wetenschapssysteem, KNAW 2019) wordt gepleit voor een 50/50 verhouding tussen ongebonden en strategisch onderzoek. Deze verhouding is bij ZonMw heel anders. Zo'n 75 à 80% van de middelen zijn beschikbaar voor strategisch onderzoek en implementatie en ongeveer 20 à 25% voor vrij onderzoek. Het pleidooi van de commissie Weckhuysen gaat niet om een verschuiving van middelen, maar om extra budget. ZonMw steunt dit pleidooi en zal actief pleiten voor extra middelen via bijvoorbeeld de kenniscoalitie.

Evaluatie 2010-2015: *'Bied ruimte aan een brede variatie aan onderzoeksmethoden'*
Een integrale benadering van maatschappelijke vraagstukken vraagt om een aanpak vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en om brede variatie aan (vernieuwende) onderzoeksmethoden. Dit geldt voor zowel basaal als toegepast onderzoek. Voor bepaalde vraagstukken is eerst verkennend onderzoek nodig. Dit geldt vooral voor aandoeningen die verschillende oorzaken hebben en die een andere organisatie van de zorg vereisen.

- **Met een breder scala aan (mede)financiers en opdrachtgevers:** Doordat de maatschappelijke vraagstukken waar we voor staan verbreden, krijgen we ook meer en andere opdrachtgevers. De programma's van ZonMw richten zich op een zo groot mogelijke maatschappelijke impact. De afgelopen tijd heeft ZonMw nog meer maatschappelijke en actiegerichtte opdrachten gekregen

Uit de praktijk

Zeldzame ziekten: *Onderzoekfinanciers waaronder ZonMw, onderzoekers, en klinici, Europese Referentie Centra voor zeldzame ziekten en patiëntenorganisaties werken samen in een vijfjarig programma (2019-2023). Dit programma wordt mede betaald door de Europese Commissie om de productie, integratie, doeltreffendheid en sociale impact van onderzoek rond zeldzame ziekten te verbeteren in Europa en daarbuiten. Op deze wijze wordt een duurzaam ecosysteem ontwikkeld rond zorg, onderzoek en medische innovatie voor mensen met een zeldzame ziekte.*

Verkleinen gezondheidsverschillen: *De meest kwetsbare groepen in de samenleving, burgers met een lage sociaaleconomische positie, hebben vaker gezondheidsproblemen en een minder lange (gezonde) levensverwachting. Binnen Preventie is veel aandacht voor deze groep mensen. Zo wordt onderzocht hoe we gezondheidsachterstanden in de wijk kunnen verklaren, voorkomen en verkleinen. In 2020 is er subsidie beschikbaar om integrale aanpakken van gemeenten voor deze groep te versterken. En er wordt kennis opgeleverd om gezondheid op de werkplek te stimuleren, specifiek voor deze groep werkenden. Denk aan interventies voor vrouwen met overgangsproblemen of mensen met overgewicht. In samenwerking met de Nationale Wetenschapsagenda wordt dit thema tijdens de komende beleidsperiode verder versterkt.*

van diverse opdrachtgevers. Relatief nieuwe opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld de ministeries van LNV en SZW, gezondheidsfondsen, Zorginstituut Nederland (ZIN), Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de topsector Life Sciences & Health. Deze verbreding van de groep van (mede)financiers en/of opdrachtgevers willen we de komende jaren blijven opzoeken, juist om relevante integrale aanpakken te realiseren. Daarbij zullen we ook verkennen of de samenwerking versterkt kan worden met vermogensfondsen. Het gaat hierbij om vermogensfondsen die zich net als ZonMw richten op het vergroten van veerkracht en participatie van burgers of op een brede visie op het thema gezondheid. Deze fondsen zijn veelal gericht op kwetsbare groepen in de samenleving en spelen een belangrijke rol in de toepassing van kennis en ontplooiën van initiatieven. Samen kunnen we nog meer verschil maken.

Evaluatie 2010-2015: *'Zorg voor een intersectorale benadering'*
Zorg dat, bij maatschappelijke vraagstukken waarbij een intersectorale benadering nodig is, de regie bij ZonMw ligt. Neem als ZonMw het initiatief om verschillende departementen te betrekken, om vervolgens vanuit maatschappelijke vraagstukken samen te gaan programmeren.

- **Op het juiste niveau:** Programmeren doen we al op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau, samen met de daarbij behorende partners. Wij gaan nog concreter beoordelen op welk niveau een vraagstuk moet worden aangepakt om echt een verschil te maken. Een ambitie is om in een select aantal proefregio's de regionale impact van alle verschillende stimuleringsactiviteiten te bekijken. Ook kijken we waar we kunnen bijdragen aan een betere afstemming en een meer efficiënte inzet van middelen en tijd.
- **Met de juiste duur en in samenhang:** ZonMw heeft veel kortlopende programma's en een aantal meerjarige programma's (zoals Wat Werkt voor de Jeugd 2019-2025, Preventie, Vernieuwingsimpuls en Doelmatigheidsonderzoek). Door vooral kortlopende programma's te bundelen op onderwerp of doelgroep, probeert ZonMw al een aantal jaar de opbrengst van die programma's te vergroten. We blijven de aankomende periode graag met onze opdrachtgevers in gesprek over hoe we tot een werkwijze kunnen komen waarin programma's, los van de opdrachtgever, maximaal op elkaar kunnen worden afgestemd. Passend bij de recente evaluaties '20 jaar preventie' en '10 jaar doelmatigheidsonderzoek' zullen we vaker over een langere looptijd effectiviteit van programma's in beeld brengen/ thema's bundelen om zo de meerwaarde van programmering in beeld en in kaart te brengen.

Uit de praktijk

Posttraumatische stress stoornis. Van fundamenteel naar praktijkonderzoek: Binnen ZonMw lopen verschillende trajecten en/of projecten op het gebied van PTSS bij hoog-risicogroepen. Zo is er binnen het cluster Fundamenteel onderzoek een Vidi toegekend aan een onderzoek met als onderwerp traumatische stress en het veerkrachtige epigenoom. In dit project wordt bij veteranen met de diagnose PTSS gekeken welke epigenetische mechanismen betrokken zijn bij mentale veerkracht en kwetsbaarheid. Daarnaast loopt er binnen het cluster Doelmatigheidsonderzoek een evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van een nieuwe behandeling voor patiënten met PTSS door trauma in de werksituatie. Vanuit het cluster Geestelijke gezondheid worden gesprekken gevoerd met onder andere het ministerie van Defensie en de politie. Hierin wordt verkend of het mogelijk is om een programma op te zetten waarin de verschillende losse initiatieven op het gebied van onderzoek naar werkgerelateerde psychotrauma gebundeld kunnen worden.

Evaluatie 2010-2015: 'Voorkom verkoking in de programmering en zorg voor langlopende programma's'

Om resultaten te behalen, is het verder van belang om te investeren in langlopende programma's. De onderzoeks- en innovatiecyclus duurt lang en verloopt niet erg voorspelbaar. Om de onderzoek-toepassing-implementatiecyclus rond te maken, is veel tijd nodig.

- **Anders erkennen en waarderen van wetenschappers:** In de gezamenlijke position paper 'Ruimte voor ieders talent' van Vereniging van Universiteiten (VSNU), NFWO, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), NWO en ZonMw, nemen we verantwoordelijkheid voor het anders erkennen en waarderen van wetenschap. Hierin wordt een aantal concrete acties benoemd voor ZonMw en NWO. Samen met NWO gaan we ons inzetten om de gewenste cultuurverandering in de academie en het erkennen van uiteenlopende talenten in de wetenschap te versnellen. Dat doen we met trainingen en instructies voor onze beoordelingscommissies.

Ook willen we het beoordelingsproces zo inrichten dat diversiteit in carrièrepaden, teamprestaties, academisch leiderschap, kwaliteit boven kwantiteit, open science en onderzoek met impact herkend en omarmd wordt. Daarnaast gaan we samen met NWO aan de slag om bestaande en nieuwe financieringsinstrumenten onder de loep te nemen en DORA ([San Francisco Declaration on Research Assessment](#)) in te voeren bij de procedures en criteria. In navolging van de pilots met een narratief CV en de 10 beste publicaties in plaats van volledige publicatielijsten ontwikkelen we nieuwe pilots om de andere wijze van erkennen en waarderen een plek te geven in onze procedures. Samen met de VSNU, NFWO, KNAW en NWO gaan we inzetten op internationale afstemming en harmonisatie en het aanjagen van het internationale debat rond het erkennen en waarderen van wetenschappers. Dit doen we binnen de European University Association en Science Europe, en samen met het ministerie van OCW gericht op de Europese Commissie (Horizon Europe).

Uit de praktijk

Etalagebenen: [ClaudicatioNet](#) (per 12 maart 2020 door staatssecretaris Paul Blokhuis officieel omgedoopt tot Chronisch ZorgNet) is een mooi voorbeeld, waarbij op basis van [verschillende ZonMw projecten](#) zorg voor patiënten met claudicatio intermittens ('etalagebenen') volgens een [stepped care aanpak](#) wordt georganiseerd. Dat wil zeggen: zo dicht mogelijk bij huis in de vorm van begeleide looptherapie, en alleen indien nodig wordt doorverwezen naar de vaatchirurg. Deze kennis is onderdeel van de richtlijnen en looptherapie is in 2017 opgenomen in het basispakket Zorgverzekeringswet. Het programma Doelmatigheidsonderzoek heeft op dit onderwerp nauwe afstemming met het Zorginstituut in het kader van het programma Zinnige zorg (zie o.a. [Verbetersignaleмент PAV](#) van Zorginstituut). In gezamenlijkheid is een [VIMP project](#) toegekend ten behoeve van verdere implementatie van de stepped care aanpak in de praktijk. Het [programma Zorgevaluatie & Gepast Gebruik](#) (ZE&GG), waarin alle HLA partners medisch specialistische zorg samenwerken, kan bijdragen aan een verbetering van de landelijke implementatie.

Lokaal werken aan gezondheid: Binnen Preventie worden veel projecten lokaal uitgevoerd, met gemeenten als projectpartner. Zo zijn in de ronde [Maak ruimte voor gezondheid](#) zeven regionale consortia gevormd van gemeenten, kennis- en praktijkorganisaties, die op basis van lokale kennisagenda's rond gezonde leefomgeving gestart zijn met driejarige studies. De ronde [Aan de slag met preventie](#) in uw gemeente geeft lokaal, in zeven regio's, een impuls aan de implementatie van evidence based preventieve maatregelen. In beide rondes versterken onderlinge leernetwerken de opbrengsten en het 'samen leren'. Eerder zijn vanuit ZonMw de academische werkplaatsen publieke gezondheid gestimuleerd. Deze samenwerkingsverbanden [staan inmiddels op eigen benen](#); een mooi voorbeeld van hoe een tijdelijke impuls vanuit ZonMw lokale/regionale samenwerking tussen onderzoek, praktijk en beleid kan verstevigen.

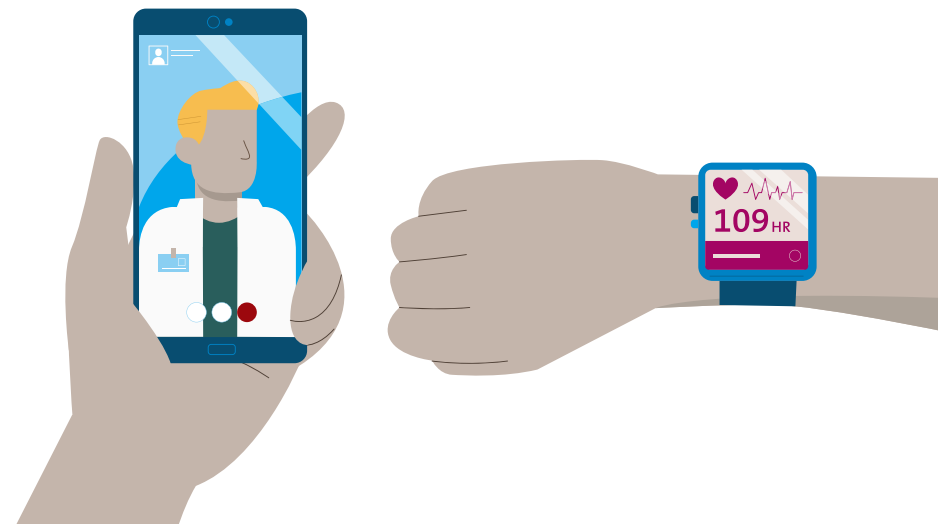
- **Het verder versterken van experimenteerruimte:** ZonMw biedt in de programmering ruimte voor de ontwikkeling van onconventionele ideeën; voor proeftuinen waarin geëxperimenteerd wordt en buiten de gebaande paden gedacht en gewerkt wordt. Dit is zowel voor de wetenschap, als voor beleid en zorgpraktijk van groot belang. Met een programma als Off Road biedt ZonMw jonge onderzoekers ruimte voor baanbrekend 'high risk, high gain' onderzoek buiten de gebaande paden. Daarmee accepteren wij bewust het risico op mislukkingen. Mislukkingen, die uiteraard geen mislukkingen zijn, omdat zij weliswaar niet het oorspronkelijke doel bereiken, maar vaak meer inzicht geven en altijd gedeeld worden om hiervan te leren.

Evaluatie 2010-2015: *'Richt je nog meer op disruptieve veranderingen en innovaties:* Richt je als ZonMw nog meer op disruptieve veranderingen, innovaties en innovaties van interventies (van producten/diensten van medisch, technische handelen, kwaliteits- en doelmatigheidsinstrumenten) en de organisatie van zorg. Initieer onderzoek naar nieuwe technologieën en ontwikkelingen zoals big data, 'quantified self' en aanpalende ontwikkelingen die van grote invloed zijn op de gezondheidszorg. Leer hierbij van innovatieketens in het bedrijfsleven.

- **Toegankelijk en hanteerbaar:** Het programmeerproces van ZonMw omvat een veelheid aan procedures en processen, die soms door deelnemers wordt ervaren als complex en weinig transparant. ZonMw neemt deze geluiden serieus. We evalueren elk afzonderlijk programma, en gaan met een zekere frequentie breder evalueren hoe toegankelijk en hanteerbaar onze procedures zijn. Over de uitkomsten gaan we in gesprek met onze stakeholders. Uiteraard is daarbij de benodigde zorgvuldigheid van onze procedures eveneens een belangrijk aandachtspunt, want ZonMw subsidieert immers met publieke gelden. Uiteraard heeft ZonMw zich te houden aan wetgeving (zoals AVG en staatssteun), die de werkbaarheid van procedures soms onder druk zetten. De manier waarop we hiermee omgaan, is eveneens onderwerp van de evaluatie. Reeds ingezette experimenten in het subsidieproces zoals inzetten van de sandpit-methode⁵, gaan we bespreken en waar nuttig, gewenst en financieel mogelijk, verder uitproberen in samenwerking met NWO. Ook onderzoeken

wij in de komende beleidsperiode verder de inzet van kunstmatige intelligentie in onze eigen processen. Bijvoorbeeld bij het toegankelijk maken van data uit onze systemen of bij de ondersteuning van een efficiënt beoordelingsproces. Daarnaast willen we meer inzicht krijgen in welke aanvragen buiten de boot vallen en welke lessen wij daaruit kunnen trekken voor onze programmeerprocessen.

- **Open en transparant:** In 2019 heeft ZonMw, samen met NWO, een nieuwe code omgaan met persoonlijke belangen ingevoerd. De komende jaren volgen we nauwlettend hoe deze code wordt toegepast en welke aanscherpingen of wijzigingen noodzakelijk zijn. ZonMw heeft een compliance commissie samengesteld die ad hoc en onaangekondigd beoordelingsvergaderingen zal observeren en daarover aan het bestuur zal rapporteren. Over de bevindingen en de besluiten van het bestuur hierover wordt mededeling gedaan in het jaarverslag.



⁵Sandpits vormen een relatief nieuwe methode voor onderzoeksfinanciering. Het doel is het stimuleren van innovatieve en interdisciplinaire onderzoeks ideeën en nieuwe samenwerkingsverbanden. Sandpits bieden kansen voor vernieuwend onderzoek en consortia die niet vanzelfsprekend gevormd zouden worden. De sandpit-methode sluit goed aan bij de ambities van ZonMw/NWO rond Nexus en Kennisbenutting om meer impactgericht onderzoek te stimuleren op basis van co-design en co-creatie. Bovendien draagt de aanpak bij aan het verlagen van aanvraagdruk voor onderzoekers, door de selectie van potentiële aanvragers vroeg in de call procedure.

Met wie programmeren en financieren?

Programmeren doen we nooit alleen. Er zijn altijd veel partijen betrokken bij de totstandkoming van de ZonMw-programmering. Heel specifiek zijn de volgende partijen van groot belang:

- **De opdrachtgevers:** Goed programmeren begint met goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. VWS, NWO en ZonMw overleggen hier samen al over en willen dat meer en vaker gaan doen. Zo wordt samen met VWS een trainingsaanbod opgezet om opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te verbeteren. Dat zal zeker ook van waarde zijn voor andere opdrachtgevers, zoals andere ministeries, gezondheidsfondsen en zorgverzekeraars. Ook samen met NWO richt ZonMw zich op het verbinden van wetenschap en maatschappij en op het bevorderen van kennisbenutting. ZonMw participeert met NWO in de uitvoering van de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), waarin kennis wordt ontwikkeld voor het realiseren van wetenschappelijke doorbraken en maatschappelijke opgaven. De organisaties zoeken elkaar op als het gaat om het stimuleren van samenwerking in het onderzoek en het perspectief voor onderzoekers.
- **De stakeholders:** ZonMw vindt het belangrijk dat de stakeholders, zoals eindgebruikers (zorgaanbieders, burgers, cliënten en patiënten en belangenorganisaties in de zorg), een belangrijke stem hebben in de programmering. We betrekken daarom de diverse stakeholders actief en intensief bij het opstellen van programma's en in programmacommissies. Dat zullen we de komende jaren ook blijven doen. Per programma evalueren

we waar en hoe dit nog verder versterkt kan worden. Daarnaast zullen we elke met enige regelmaat een algemene evaluatie opstellen met lessen die uit alle programma's zijn te halen. Deze evaluatie bespreken we met een panel van eindgebruikers, om zo mede richting te geven aan het beleid van ZonMw.

- **De kennisplatforms:** Samen met het ministerie van VWS levert ZonMw een bijdrage aan de kennisplatforms Preventie, Juiste Zorg op de Juiste Plek en Ouderen. Met de partners in deze platforms worden prioriteiten gesteld waaraan elke partner vanuit zijn eigen missie een bijdrage levert. ZonMw zal de prioriteiten in haar eigen programmering meenemen.
- **Kennisinstellingen en adviesraden:** Veel partijen brengen adviezen uit die een plek vinden in de programmering van ZonMw. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de VTV van het RIVM, rapporten van de Gezondheidsraad, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, etc. Ook is de samenwerking met kennisinstellingen essentieel.
- **Internationale partijen:** Bij elk programma verkennen we de mogelijkheden en meerwaarde van internationale samenwerking. Binnen de programmabudgetten reserveren we 10% voor internationale samenwerking.

Uit de praktijk

Gedragsproblemen bij kinderen: *Het Erasmus MC onderzoekt hoe de hersenen bij kinderen met ernstige angsten, depressie, agressie en aandachtsproblemen zich ontwikkelen. Bij aanhoudende ernstige gedragsproblemen veranderen de hersenen van een kind, blijkt uit neurobiologisch onderzoek. Hogeschool Windesheim werkt aan inbedding van neurobiologische en psychosociale kennis over problematisch antisociaal en crimineel gedrag van jongeren in de opleidingen voor jeugd- en juridische professionals. Zo krijgt actuele kennis over jeugd een structurele plek in het hbo-onderwijs.*

Verbeteren klinische studies: *Het programma BeNeFIT (Belgium-Netherlands Funding of International Trials), waarin ZonMw en het Belgische KCE hun krachten hebben gebundeld, is een mooi voorbeeld van internationaal samenwerken om klinische studies sneller en efficiënter uit te voeren. Het biedt onderzoekers, maar ook de financierende overheidsorganisaties, een unieke kans elkaar te versterken en van elkaar te leren. Binnen ZonMw zijn de programma's Goed Gebruik Geneesmiddelen en Doelmatigheids Onderzoek hierbij betrokken.*

In Horizon Europe dragen we bij aan missies en partnerschappen, samen met andere financiers. We werken mee aan internationale oproepen, vooral daar waar onderzoekers elkaar kunnen versterken en waar we gezamenlijke uitdagingen hebben zoals klimaatverandering, grensoverschrijdende infectieziekten en vergrijzing. Daarnaast beïnvloeden we vanuit onder meer internationale partnerschappen zoals Joint Programming Initiatives, in samenspraak met de relevante ministeries, de programmering van Horizon Europe.

- Met internationale samenwerkingspartners **reflecteren we op onze werkwijze** met als doel de impact van onze investeringen te vergroten: Het Ensuring Value in Research Funders Forum speelt hierbij een centrale rol, evenals het Heads of International Research Organisations (HIRO) netwerk.
- **Onderwijspartners:** ZonMw werkt samen met partners uit het onderwijs, zoals de Vereniging van Hogescholen, de MBO Raad en het College Zorg Opleidingen. Zo kan in de fase van programmering meer gestuurd worden op programmaresultaten die bruikbaar zijn in het onderwijs en voor een leven lang ontwikkelen van professionals in preventie, zorg en welzijn. ZonMw zal met name de betrokkenheid van het mbo bij haar activiteiten uitbreiden. Gezondheidsonderzoek, zorginnovatie en onderwijsvernieuwing worden meer met elkaar verbonden.

Uit de praktijk

Therapietrouw thuis: *Wil een behandeling met medicijnen succesvol zijn, dan moeten patiënten hun medicatie in de voorgeschreven dosering én gedurende de afgesproken periode innemen, en dus therapietrouw zijn. Er zijn verschillende succesvolle interventies om de therapietrouw te bevorderen, maar die vinden hun weg naar de reguliere zorg nog niet echt. Vanuit het programma Goed Gebruik Geneesmiddelen wordt gewerkt aan de verbetering van de therapietrouw bij thuiswonende patiënten. Hierbij worden proeftuinen gefinancierd vanuit bestaande multidisciplinaire samenwerkingsverbanden in een wijk of beperkte regio (10-15 huisartspraktijken, enkele apotheken, thuiszorg en ziekenhuis). In de proeftuinen wordt een therapietrouw-interventie, die zijn nut bewezen heeft, ingevoerd en wordt onderzocht hoe zo'n implementatie het beste uitgevoerd kan worden. De inzet is dat na afloop van de projecten andere regio's de therapietrouw-interventies kunnen invoeren.*

Verbetering verspreiding kennis in de zorg: *Sinds 2014 werken ZonMw en het Kennisinstituut van de Federatie Medische Specialisten samen om beter inzichtelijk te maken welke kennis uit onderzoek opgenomen kan worden in de Richtlijnen database. Deze database biedt medisch specialisten snelle en efficiënte toegang tot de voor hen relevante, actuele, en zoveel mogelijk op wetenschappelijk bewijs gebaseerde richtlijnen. Op basis van deze richtlijnen kiest een arts samen met de patiënt voor de juiste en betaalbare zorg.*

3.2 Impact stimuleren

Het onderzoek dat wij financieren moet impact hebben en leiden tot betere zorg en gezondheid. Dáár is het ons om te doen. We stimuleren daarom niet alleen verwerving van kennis, maar ook de vertaling en benutting van die kennis in beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk. Uitkomsten moeten bijvoorbeeld beleidsmakers in staat stellen om betere, afgewogen keuzes te maken en hun beleid goed te onderbouwen. Voor het veld betekent het dat de resultaten betekenis hebben voor hun dagelijkse praktijk en dat deze beschikbaar komen in toegankelijke en bruikbare vorm. Tot slot moet het onderzoek bijdragen leveren aan verdere wetenschappelijke ontwikkeling en vernieuwing.

In de afgelopen beleidsperiode heeft ZonMw een beleid ontwikkeld dat (inter) nationaal gedragen wordt en recht doet aan onze wettelijke taakopdracht. Met ons beleid willen wij impact – in termen van kennisbenutting – stimuleren, monitoren en evalueren op basis van indicatoren waar wij invloed op hebben en die passen bij onze taakopdracht.

Wat gaan we doen?

In de beleidsperiode 2020-2024 pakken we door op het ingezette beleid en leggen extra nadruk op de volgende onderdelen:

- **Samenwerken:** we zetten de ingezette beleidslijn 'vruchtbare verbindingen' tussen beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk (BOOP) door. ZonMw zal zich, om te zorgen dat deze samenwerkingen nog meer impact hebben, focussen op een effectieve inhoud en structuur hiervan. We zullen onder andere de organisatie en samenwerking op langere termijn bekijken en al lerende noodzakelijke aanpassingen maken. Dat betekent dat ZonMw van een research-consortium verlangt dat er deskundigen deel van uitmaken. Deze deskundigen moeten niet alleen in staat zijn om de impact en de mogelijkheden te definiëren, maar ook de intentie en de slagkracht hebben om de implementatie vorm te geven. Daar is geld voor nodig. Meer dan nu zal er implementatiebudget beschikbaar worden gesteld en gekeken worden naar langere looptijden om de realisatie ook daadwerkelijk te monitoren. Er wordt daarnaast ingezet op een gezamenlijke bijdrage, van alle partners, aan de uitvoering van de inspanningen. ZonMw neemt hierin nog sterker de rol als makelaar en regievoerder op zich, door te concentreren op doelgerichte, effectieve netwerkvorming en stakeholdermanagement. We zullen hierin sensitief zijn voor gemeentelijke, regionale en landelijke ontwikkelingen en (internationale) verbanden die al bestaan of in de pijp lijn zitten. Als dat mogelijk en gewenst is, zullen we aanhaken bij deze verbanden.

Uit de praktijk

Antipsychotica: Vanuit 'het veld' komen regelmatig vragen bij ons binnen voor het opzetten van grote consortia en langlopende studies. Dit vraagt echter om veel budget terwijl er binnen subsidierondes meestal niet zoveel budget beschikbaar is per onderzoek. In 2017 is in het programma Goed Gebruik Geneesmiddelen de HAMLETT-studie van start gegaan. Deze studie onderzoekt het wel of niet afbouwen van antipsychotica, waarbij patiënten voor een periode van 4 jaar gevolgd worden. Na een eerste psychose zijn de daaropvolgende tien jaar echter bepalend voor de ontwikkeling van iemands psychische gezondheid. In 2019 is daarom een subsidieaanvraag toegekend bij het Onderzoeksprogramma GGZ, waar de follow-up periode van de HAMLETT-studie wordt verlengd met 6 jaar. Op deze manier kunnen mensen tien jaar in beeld blijven. Door deze beide studies kunnen artsen hopelijk in de toekomst scherper behandelaadviezen op maat geven. (*Interview over HAMLETT en OPHELIA*).

- **Cofinanciering:** Gezamenlijke financiering vergroot de kans dat kennis wordt benut. In veel projecten en bij sommige programma's van ZonMw is er al sprake van cofinanciering, zoals bij de Kennis- en Innovatieconvenanten (KIC) van NWO, ZonMw en EZK en de NWA. Zoals ook aangegeven in paragraaf 3.1, willen we in de komende beleidsperiode meer dan voorheen de samenwerking uitbreiden naar vermogensfondsen en onderwijspartners om gezamenlijk op te trekken in financiering. Een andere vorm betreft de internationale samenwerking/subsidieoproepen voor die maatschappelijke uitdagingen die in veel landen binnen en buiten Europa gedeelde kennisvraagstukken omvatten. Hiermee vergroten we de slagkracht en impact.
- **Toegankelijke en bruikbare kennisproducten:** Een voorwaarde voor de benutting van kennis, is de toegang tot kennis. ZonMw is daarom een warm pleitbezorger van open science. Al geruime tijd heeft open science op meerdere manieren een plek in de subsidievoorwaarden. Zo zorgen wij samen met onderzoeksinstituten voor maatwerk in datamanagement van FAIR-data en de erkenning van standaarden in wetenschapsdisciplines. In het Nationaal Platform Open Science, waarin we participeren met onder andere NWO, VSNU, KNAW en NFU, leiden we de ontwikkeling van professionalisering van onderzoekers en ondersteuners op het gebied van datastewardship. Dat houdt onder meer in dat we richtlijnen voor

universiteiten ontwikkelen om hier vorm en inhoud aan te geven. Binnen open access stelt het herziene Plan S dat alle publicaties gefinancierd vanuit cOAlition S – waar ZonMw en NWO in participeren – vanaf 2021 in open acces tijdschriften of platforms moeten plaatsvinden. Om de kwaliteit van publicaties verder te stimuleren stellen we een werkwijzer op met rapportagerichtlijnen voor onderzoeksmethoden en resultaten. Toegankelijk betekent ook bruikbaar voor de eindgebruiker. We gaan nog meer sturen op een vertaling van kennisuitkomsten in richtlijnen, instrumenten, apps et cetera.

- **Ontwikkeling Society Readiness Levels (SRL):** Nederlandse en Europese subsidieregelingen richten zich vaak op specifieke fases van innovatie en productontwikkeling. Om deze specifieke fases aan te duiden worden de Technology Readiness Levels (TRL) gebruikt. De Technology Readiness Levels geven de mate van ontwikkeling van een technologie aan. TRL 1 staat voor technologie aan het begin van de ontwikkeling en TRL 9 voor technologie die technisch en commercieel gereed is. Analoot aan deze TRL-indeling

Uit de praktijk

Sport verbindt: *In de afgelopen jaren is in het veld van sport en bewegen een kennis- en innovatienetwerkstructuur ontwikkeld, die het in toenemende mate mogelijk maakt dat ontwikkelde kennis ook wordt gebruikt en ten behoeve van innovaties wordt aangewend. Zo bouwde het Topteam Sport, aangesteld door VWS en gefaciliteerd door ZonMw, aan een innovatief ecosysteem, waarin vijftien sportinnovatiecentra de ruggengraat van een innovatienetwerk vormen. Niet alleen verstrekt ZonMw subsidies in opdracht van het Topteam Sport, de centra zijn bovendien geholpen met waardevolle uitwisseling en contacten buiten hun gebruikelijke blikveld. De kennis over sport en bewegen wordt ontwikkeld in consortia bestaande uit universiteiten, hogescholen en maatschappelijke organisaties, waarbij de samenwerking met de innovatiecentra wordt gestimuleerd.*

*In het veld van sport en bewegen wordt door deze integrale aanpak steeds duidelijker waaraan behoefte is. ZonMw werkt in een volgende fase samen met NOC*NSF, de VSG en Kenniscentrum Sport om vraagarticulatie te verduurzamen. Zo stimuleren we op gemeentelijk niveau de toepassing van kennis en ontwikkeling van innovatie door middel van living labs sport en bewegen. Door deze aanpak lukt het ook steeds beter om bedrijven te interesseren om sport en innovaties op te schalen, ook naar andere sectoren. Daarnaast bouwt Sport Data Valley een plek waar de data uit al deze initiatieven wordt verzameld, geanalyseerd en – in een volgende fase – geprepareerd om te worden gebruikt bij de toepassing van kunstmatige intelligentie. De kennissamenleving sport en bewegen krijgt zo in al haar facetten steeds meer vorm.*

gaat ZonMw onderzoeken of een dergelijke indeling ook bruikbaar is om te bepalen wanneer een nieuwe interventie geschikt is voor de praktijk (Society Readiness Level).

- **Indicatoren voor impact:** In de afgelopen periode zijn indicatoren voor impact, als gevolg van de benutting van kennis, vastgesteld. De komende tijd wordt gewerkt aan doorvoering daarvan in de ZonMw-processen, zoals in aanvraagformulieren en eindverslagformats. Ook richten we het nieuwe projectmanagementsysteem zo in dat we deze indicatoren kunnen monitoren en evalueren. Op die manieren willen we zicht houden op de impact als gevolg van de benutting van kennis. De uitkomsten van de evaluaties pakken we op als sturingsinformatie voor de toewijzing van onze middelen.
- **Verspreiding- en implementatie strategieën:** De toepassing van kennis in de praktijk is vaak onvoldoende. Belangrijke kennis, en effectieve interventies, leveren dan niet het gewenste effect. De expertise op het gebied van implementatie in Nederland is op dit moment erg marginaal en versnipperd. Het is essentieel om de kennis die er is op het gebied van implementatie beter in te zetten en ontbrekende kennis hierover op te doen. Dat om de verspreiding, invoer en borging van kennis te stimuleren, onder andere rond het vraagstuk van het opschalen van kleine, lokale en effectieve initiatieven. ZonMw zet zich de aankomende jaren in om een

impuls te geven aan implementatie in Nederland. Zo streeft ZonMw ernaar om samen met het ministerie van VWS implementatie-experts bij elkaar te brengen in een Nederlands Implementatie Collectief. Ook wil zij met onderwijspartners werken aan deskundigheidsbevordering op het gebied van implementatie in onder andere een summer course. Daarnaast zullen wij ons hard maken voor een apart programma voor implementatie-onderzoek waarbij we ook specifiek aandacht besteden aan de implementatie. Hoe zorgen we ervoor dat dat wat niet werkt, effectief of efficiënt is ook niet meer wordt uitgevoerd.

- **Commissiesamenstelling en training:** De programmacommissies van ZonMw zijn divers van samenstelling, met vertegenwoordigers uit beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk. In de komende periode wordt veel gevraagd van onze commissies. In lijn met de ondertekening van DORA gaat het om het anders erkennen en waarderen van wetenschap(pers), meer missie gedreven en met meer focus op implementatie en impact. In samenwerking met NWO zullen we een (online) trainingsaanbod ontwikkelen om programmacommissies mee te nemen in deze nieuwe focus. Hierbij zal ook aandacht zijn voor de juiste samenstelling van de programmacommissies.

Uit de praktijk

Verbeteren geboortezorg op regionaal niveau: *ZonMw heeft consortia zwangerschap en geboorte opgericht en daarmee de multidisciplinaire regionale en landelijke kennisinfrastructuur gestimuleerd. In deze consortia zijn alle professionals vanuit alle beroepsgroepen rond geboortezorg betrokken en wordt er een multidisciplinair onderzoek uitgevoerd. Door de consortia is niet alleen de samenwerking op het gebied van kennisontwikkeling en kennisdeling veranderd; ook op de werkvloer werken professionals meer samen. Dit heeft een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling binnen de geboortezorg om integraal te werken.*

20 jaar preventieonderzoek: *Dat samenhang belangrijk is, toont het Preventieprogramma 2019-2022 'Integraal en met kennis aan de slag'. Dit programma bouwt voort op eerdere preventieprogramma's. Mooie resultaten van de afgelopen 20 jaar zijn belicht in de publicatie 20 jaar preventie bij ZonMw. We laten zien hoe de afgelopen jaren is ingespeeld op ontwikkelingen, op welke manier is bijgedragen aan bruikbare resultaten die impact hebben in de samenleving en hoe we daar de komende jaren mee verder gaan. Daarnaast heeft in het bijzonder de huidige programmalijn Kennisbenutting en implementatie aandacht voor gebruik van al eerder opgedane kennis.*

- **Bevorderen verantwoorde onderzoekspraktijken:** In de afgelopen jaren heeft ZonMw het onderzoeksprogramma Bevorderen Verantwoorde Onderzoekspraktijken uitgevoerd en deelgenomen aan het NWO-programma Replicatiestudies. Zonder verantwoorde onderzoekspraktijken is er immers geen waardevol resultaat en geen betekenisvolle impact. Deze programma's, gericht op 'onderzoek naar onderzoek', wil ZonMw de komende jaren voortzetten om kritisch te blijven reflecteren op wetenschap en het wetenschapssysteem.

Uit de praktijk

Resultaten doelmatigheidsonderzoek: *Recent is het programma Doelmatigheid geëvalueerd over de periode 2006-2017. Uit de evaluatie, uitgevoerd door SiRM (Strategies in Regulated Markets), blijkt dat het programma ruim 7.500 levensjaren in goede gezondheid heeft opgeleverd. De behaalde geschatte netto-opbrengsten zijn €1,1 miljard. Het betreft de gezondheidswinst en monetaire opbrengsten van 24 door SiRM geselecteerde high-potential projecten, gesubsidieerd door het programma DoelmatigheidsOnderzoek. €480 miljoen van de netto-opbrengsten zijn kostenbesparingen, waarvan €280 miljoen op zorgkosten en de overige €200 miljoen op maatschappelijke kosten. Circa 30% van de onderzoeksresultaten is ineen richtlijn terechtgekomen. Driekwart van de onderzoeken leidde tot een publicatie waarvan circa 90% in internationale tijdschriften, vooral in tijdschriften die tot de top 25% van hun vakgebied behoren.*

Thuisbeademing ter plekke instellen: *Het instellen van chronische ademhalingsondersteuning thuis is even effectief gebleken als die ondersteuning in het ziekenhuis. Dat betekent dat een opname in het ziekenhuis niet meer nodig is, en daarmee veel geld bespaard wordt per patiënt. Patiënten krijgen in hun eigen omgeving hulp, wat ze prefereren boven hulp in het ziekenhuis. Om het instellen op chronische ademhalingsondersteuning in de thuissituatie als standaard zorg te implementeren en daarmee landelijk dekkend te maken, zijn veel acties nodig. ZonMw wil een bijdrage leveren aan het opschalen van dit soort effectieve en veelbelovende praktijken.*

3.3 Signaleren

We willen de relevante maatschappelijke uitdagingen nu en in de toekomst benoemen en onder de aandacht brengen. Dit soort signalen zijn relevant voor mogelijke programmering gericht op nieuwe of aanvullende kennisontwikkeling. Deze informatie kan echter ook behulpzaam zijn voor implementatie- en actieprogramma's.

Het benoemen van uitdagingen vergt allereerst een gedegen zicht op de kennis die al beschikbaar is. We zullen daarom de aankomende periode nog nauwer samenwerken met kennisinstituten en adviesraden. Input van stakeholders, kennisyntheses, vragen uit het veld, en kennis uit wetenschap, praktijk, onderwijs en beleid zijn voor ons hierin belangrijk.



Wat gaan we doen?

We blijven samen met beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk (BOOP) uitdagingen signaleren, identificeren en agenderen in gezondheid, zorg en welzijn.

We letten op twee aspecten:

1. **Inhoudelijk:** Hierbij gaat het om nieuwe uitdagingen en de kennis die daarvoor nodig is en het signaleren van kennislacunes op basis van gedegen kennisyntheses. Een recent voorbeeld betreft signalering van nieuwe vraagstukken rond klimaat en gezondheid. Ook uitdagingen rond de invoering, opschaling en borging van effectieve en veelbelovende praktijken en daarmee het maatschappelijk laten renderen van kennis, is een essentieel aandachtgebied. Denk hierbij aan een (kosten)effectief gebleken interventie die je landelijk dekkend wilt implementeren. Bedoeling is immers dat patiënten in heel Nederland van deze interventie kunnen profiteren. Waar(om) stukt opschaling en welke bijdrage kan ZonMw leveren om die opschaling wel te realiseren.
2. **Procesmatig:** Soms komen bepaalde vernieuwingen niet van de grond of landen bepaalde aanpakken niet goed, waardoor ze niet het gewenste resultaat hebben. Dit raakt dan vaak aan het functioneren van systemen en de manieren waarop hier in de praktijk toch een weg in wordt gevonden. ZonMw neemt zich voor om 'interessante voorbeelden' te vinden van situaties waarbij vernieuwingen niet én wel van de grond komen, en de lessen hieruit te halen.

3.4 De mensen van ZonMw zijn cruciaal bij 'het verschil maken'

Dit nieuwe beleidsplan bevat veel ambities. Deels bouwen deze ambities voort op reeds ingezette lijnen, en deels zijn ze nieuw en betekenen ze voor ZonMw andere acties en aanpakken. Dat betekent ook dat we naar onszelf moeten kijken, naar de mensen die dagelijks het werk bij ZonMw doen. Het betekent ook dat we moeten kijken naar de gehanteerde werkwijzen en procedures. De medewerkers van ZonMw zijn essentieel bij de uitvoering van het beleidsplan en moeten goede ondersteuning krijgen om deze koers vorm te geven. Dit kan betekenen dat we bepaalde vaardigheden meer moeten ontwikkelen door onze eigen medewerkers op te leiden of nieuwe collega's aan te trekken. Het uitgangspunt hierbij is: inzetten van medewerkers in die werkzaamheden waar zij de meest toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.

Op basis van de opdrachtenportefeuille zullen we bij grote wijzigingen in onderwerpen en budgetten evalueren of de wijze waarop het werk bij ZonMw is geordend, de meest passende is. De inhoudelijke aansluiting bij grote opgaven zal daarbij voorop staan. Ook zullen we blijven kijken welke 'dwarse onderwerpen' nuttig en nodig zijn, die niet binnen de clusters te vangen zijn. Op deze 'snijpunten' zullen we passende activiteiten en netwerken organiseren. Waar mogelijk zoeken we hierbij aansluiting bij andere initiatieven. Deze, en andere, vragen en een kritische blik zijn nodig om de ambities en koers van ZonMw te vertalen. De komende jaren krijgen deze vragen een belangrijke plek bij de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de werkorganisatie van ZonMw.



Bijlage

Actiepunten Beleidsplan ZonMw 2020-2024

Programmeren en financieren

1. ZonMw focust op onderwerpen waar de meeste gezondheidswinst is te behalen. Het terugdringen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen krijgt specifieke aandacht in programma's.
2. In onze programmering maken wij gebruik van kennisagenda's, die door beleids- en veldpartijen zijn opgesteld.
3. ZonMw betreft bij het opstellen, uitvoeren en evalueren van programma's alle relevante partijen. Uitgangspunt hierbij is de eigen rol en taak van deze partijen bij de ontwikkeling en toepassing van kennis. ZonMw versterkt in de programmering de ruimte om te experimenteren om onconventionele ideeën uit te werken. Denk aan proeftuinen waarin buiten de gebaande paden wordt gedacht en gewerkt.
4. ZonMw zet zich in om de doorgeleiding van projecten in de kenniscyclus te versterken en inzichtelijk te maken.
5. ZonMw biedt de mogelijkheid om onderwerpen en projecten uit diverse programma's makkelijker aan elkaar te koppelen.
6. ZonMw organiseert projectleidersbijeenkomsten. Hierbij moet beter inzichtelijk worden voor aanvragers in welke programma's zij met hun onderwerp terecht kunnen.
7. ZonMw steunt het pleidooi voor meer middelen voor vrij onderzoek waarbij de nieuwsgierigheid van de onderzoeker centraal staat en zal hier actief voor pleiten voor extra middelen via bijvoorbeeld de kenniscoalitie.
8. De komende jaren gaat ZonMw op zoek naar meer (mede)financiers en/of opdrachtgevers. ZonMw verkent actief of de samenwerking met vermogensfondsen versterkt kan worden.
9. Domeinoverstijgende samenwerking in bijvoorbeeld de KIC en NWA wordt belangrijker.
10. ZonMw gaat nog concreter beoordelen op welk niveau een vraagstuk moet worden aangepakt. Een ambitie is om in een select aantal proefregio's de regionale impact van alle verschillende stimuleringsactiviteiten te bekijken om te beoordelen of betere afstemming tot een meer efficiënte inzet van middelen en tijd leidt.
11. ZonMw gaat in gesprek met opdrachtgevers om te bespreken hoe we tot een werkwijze kunnen komen waarin programma's, los van de specifieke opdrachtgever, maximaal in samenhang kunnen worden gebracht.
12. Om de meerwaarde van programmering in beeld te brengen gaan we vaker over een langere looptijd effectiviteit van programma's in beeld brengen/ thema's bundelen.
13. In samenwerking met NWO wordt een (online) trainingsaanbod ontwikkeld om beoordelingscommissies mee te nemen in de nieuwe focus van ZonMw op diversiteit in onderzoek dat impact heeft.
14. De procedures en criteria worden in samenwerking met NWO DORA (San Francisco Declaration on Research Assessment) ingevoerd.
15. ZonMw versterkt in programmering experimenteerruimte voor het ontwikkelen van onconventionele ideeën, voor proeftuinen waarin geëxperimenteerd wordt en buiten de gebaande paden wordt gedacht en gewerkt.
16. Elk programma wordt geëvalueerd of procedures toegankelijk en hanteerbaar zijn en om de twee jaar wordt een ZonMw brede evaluatie opgezet hoe toegankelijk en hanteerbaar onze procedures zijn. Over de uitkomsten van de ZonMw brede evaluaties gaan we in gesprek met onze stakeholders.
17. ZonMw gaat in samenwerking met NWO werken met experimenten in het subsidieproces, zoals de inzet van de zogeheten sandpit-methode.

18. Komende periode onderzoekt ZonMw de inzet van kunstmatige intelligentie in de eigen processen. Bijvoorbeeld bij de ontsluiting van data of ondersteunen van een efficiënt beoordelingsproces.
19. ZonMw evalueert welke aanvragen voor financiering worden afgewezen en welke lessen wij daaruit kunnen trekken voor de eigen programmering.
20. In de komende jaren wordt samen met NWO bekeken of de code omgaan met persoonlijk belangen aanscherpingen of wijzigingen behoeft.
21. Samen met het ministerie van VWS wordt een trainingsaanbod ontwikkeld om opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te verbeteren.
22. Per programma wordt geëvalueerd waar en hoe stakeholdermanagement in het betreffende cluster nog verder versterkt kan worden.
23. ZonMw evalueert (mede op basis van programma evaluaties) de lessen over de programma's heen en bespreekt de uitkomsten van deze evaluatie met een panel van eindgebruikers.
24. ZonMw reserveert binnen de beschikbare programmabudgetten 10% voor internationale samenwerking.
25. ZonMw verkent bij elk programma de internationale samenwerking en reflecteert met internationale samenwerkingspartners op onze werkwijze.
26. ZonMw bekijkt samen met de MBO Raad hoe we de relatie met het mbo kunnen versterken in de programmering.

Impact stimuleren

27. ZonMw gaat nog meer sturen op het vertalen van kennisuitkomsten in richtlijnen, instrumenten, apps, et cetera.
28. ZonMw gaat onderzoeken of analoog aan de Technology Readiness Levels, Society Readiness Levels ontwikkeld kunnen worden om te bepalen wanneer een nieuwe interventie geschikt is voor de praktijk.
29. Impact indicatoren worden doorgevoerd in de ZonMw-processen zoals in aanvraagformulieren en eindverslagformats. Het nieuwe projectmanagementsysteem worden ingericht zodat we deze indicatoren kunnen monitoren en evalueren en inzicht geven in impact in termen van kennisbenutting. De uitkomsten van de evaluaties pakken we op als sturingsinformatie voor de toewijzing van onze gelden.
30. ZonMw werkt eraan om samen met het ministerie van VWS implementatie-experts bij elkaar te brengen in een Nederlands Implementatie Collectief en continueert de samenwerking met internationale onderzoeksfinanciers.
31. ZonMw werkt aan het vergroten van implementatiekennis door het opzetten van een implementatieonderzoeksprogramma.
32. ZonMw neemt de komende periode nog sterker de rol van makelaar en regievoerder op zich door te concentreren op doelgerichte, effectieve netwerkvorming en stakeholdermanagement.
33. ZonMw gaat meer implementatiebudget beschikbaar stellen voor projecten met zonodig een langere looptijd en stuurt daarbinnen op het gebruik van implementatiekennis en expertise.
34. ZonMw verdiept zich in effectieve vormen van samenwerken met stakeholders binnen programma's en projecten en effectieve ondersteuning van infrastructuur zoals (leer)netwerken.

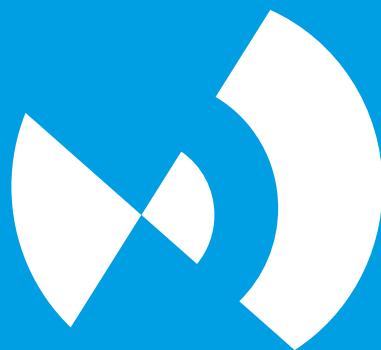
35. Om te blijven reflecteren op wetenschap en het wetenschapssysteem, blijft ZonMw zich hard maken voor voldoende middelen voor het bevorderen van verantwoorde onderzoekspraktijken.

Signaleren

36. We blijven samen met beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk (BOOP) uitdagingen signaleren, identificeren en agenderen in de gezondheid(szorg) en welzijn. We gaan op twee aspecten signaleren:
Inhoudelijk: Hierbij gaat het om relevante thema's en in het oog springende toekomstige praktijken. Procesmatig: ZonMw gaat signaleringen maken over waarom implementatie soms stopt en destilleert lessen uit interessante voorbeelden waar vernieuwingen niet én wel van de grond komen.

De mensen van ZonMw

37. ZonMw gaat de komende beleidsperiode reflecteren op de eigen rol, om werkwijzen zo goed mogelijk te laten aansluiten op beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk. Hierbij kijken we kritisch naar processen en procedures in de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de werkorganisatie van ZonMw.
38. ZonMw zal bij grote wijzigingen van de opdrachtportefeuille evalueren of de wijze waarop het werk bij ZonMw is georganiseerd nog steeds passend is.



Colofon

Dit is een uitgave van ZonMw (2020)

www.zonmw.nl

Redactie: EMMA, Den Haag

Ontwerp: Heilder, Den Haag