



Strategisch beleidsplan 2025 – 2029

Verbinden met kennis

Met kennis werken aan een goede gezondheid voor iedereen. Daar staat ZonMw voor. ZonMw programmeert en financiert onderzoek en vernieuwing in gezondheid, zorg en welzijn. ZonMw verbindt onderzoek, praktijk en beleid en stimuleert dat de ontwikkelde kennis wordt doorgeleid, zodat het op de juiste plek terecht komt en benut kan worden. Samen met partners signaleert ZonMw waar kennis nodig is en zet dit op de agenda. ZonMw heeft als belangrijkste opdrachtgevers het ministerie van VWS en NWO.

Inhoud

Vooraf	4
25 jaar ZonMw	
De ZonMw-context	6
Complexe dynamiek	
De ZonMw-positie	12
Programmeren met kennis van zaken	
Het ZonMw-programmaportfolio	22
Samenhang en inzicht	
De ZonMw-werkwijze	28
Evidente voorwaarden	
De ZonMw-organisatie	34
Vakkundig in verandering	
Nawoord	39

Vooraf

25 jaar ZonMw

Sinds onze oprichting in 1998 is ZonMw uitgegroeid tot een toonaangevende organisatie binnen het veld van gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. We werken met kennis (van zaken) aan een goede gezondheid voor iedereen. We hebben ons bewezen als een essentiële organisatie en waardevolle samenwerkingspartner voor het kennisdomein van gezondheid, zorg en welzijn. In dit brede domein stimuleren we namelijk kennisontwikkeling en -benutting. We bestrijken de hele kennisketen en zijn bekend en verbonden met alle sectoren, organisaties, professionals en patiënten. De erkenning van onze intermediaire positie is groot en heeft de afgelopen periode geleid tot een verdieping én verbreding van onze opdrachten- en programmaportfolio.

Met de kennis uit onze programma's ondersteunen we beleidsontwikkeling op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn. Door kennisontwikkeling, kennisbenutting en kennisinfrastructuren te stimuleren, dragen we bij aan de realisatie van de doelen van onze opdrachtgevers. Op deze wijze faciliteren en voeden we de aanpak van de veranderopgave op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn. Vanuit onze wettelijke taak en intermediaire positie hebben we ons ontwikkeld tot de verbindende kracht achter vernieuwing van gezondheid, zorg en welzijn.

“
ZonMw realiseert impact met kennis.

KADERWETEVALUATIE ZONMW 2016-2022 (VWS)

Zoals de laatste Kaderwetevaluatie van ZonMw (2023) aangeeft, leggen we sterk en steeds meer de nadruk op het bereiken van impact door doorgeleiding, implementatie en toepassing van kennis in de (beleids-, onderzoeks- en uitvoerings)praktijk van gezondheid, zorg en welzijn. We leveren daarmee een overtuigende toegevoegde waarde.

Op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn zijn in 25 jaar de maatschappelijke opgaven en hun aanpak in complexiteit en urgentie toegenomen. Deze toename vraagt, naast vernieuwing op interventieniveau en blijvende aandacht voor implementatie, ook steeds meer om verandering op systeemniveau. Voor systeemverandering is andere kennis nodig. Dit is al zichtbaar in het veranderende palet aan kennis(producten) en de daarmee samenhangende toegevoegde waarde van ZonMw.

Om deze toegevoegde waarde ook in de toekomst te kunnen blijven leveren, is een toekomstbestendige doorontwikkeling van de ZonMw-programma's en de ZonMw-organisatie geboden. Daarvoor is een krachtiger samenspel nodig met onze opdrachtgevers en partners, een inhoudelijke langetermijnvisie, een samenhangend programmaportfolio en een verdergaande interne professionalisering.

In dit beleidsplan beschrijven we op hoofdlijnen hoe we in de komende 5 jaar met deze uitdagingen aan de slag gaan en wat onze ambities en doelstellingen daarvoor zijn. Zo weet u wat u in de periode 2025-2029 van ons kunt verwachten.

“
Morgen mede mogelijk maken.

DEREK OTTE, SPOKEN WORD,
8 NOVEMBER 2023

Onze ambities De komende 5 jaar...



... draagt ZonMw met kennis bij aan transities in gezondheid, zorg en welzijn, door deze te stimuleren, te voeden en te versnellen.



... organiseert ZonMw zijn programma-portfolio met samenhang en inzicht om ruimte te bieden aan langlopende maatschappelijke opgaven, actuele beleidsthema's en ongebonden onderzoek.



... vergroot ZonMw de maatschappelijke en wetenschappelijke impact van zijn programmering door voorwaarden te stellen aan kennisontwikkeling en kennisbenutting, en zijn kernactiviteiten continu aan te scherpen.



... is ZonMw een wendbare, professionele en communicatieve organisatie waar mensen met plezier werken. Dit realiseren we door te blijven investeren in onze mensen, efficiënte systemen en doelmatige processen.

“
De komende 25 jaar is ZonMw harder nodig dan ooit in een zorgveld dat verkokerd en versnipperd is.

ERNST KUIPERS, MINISTER VAN VOLKSGEZONDHEID,
WELZIJN EN SPORT, 8 NOVEMBER 2023

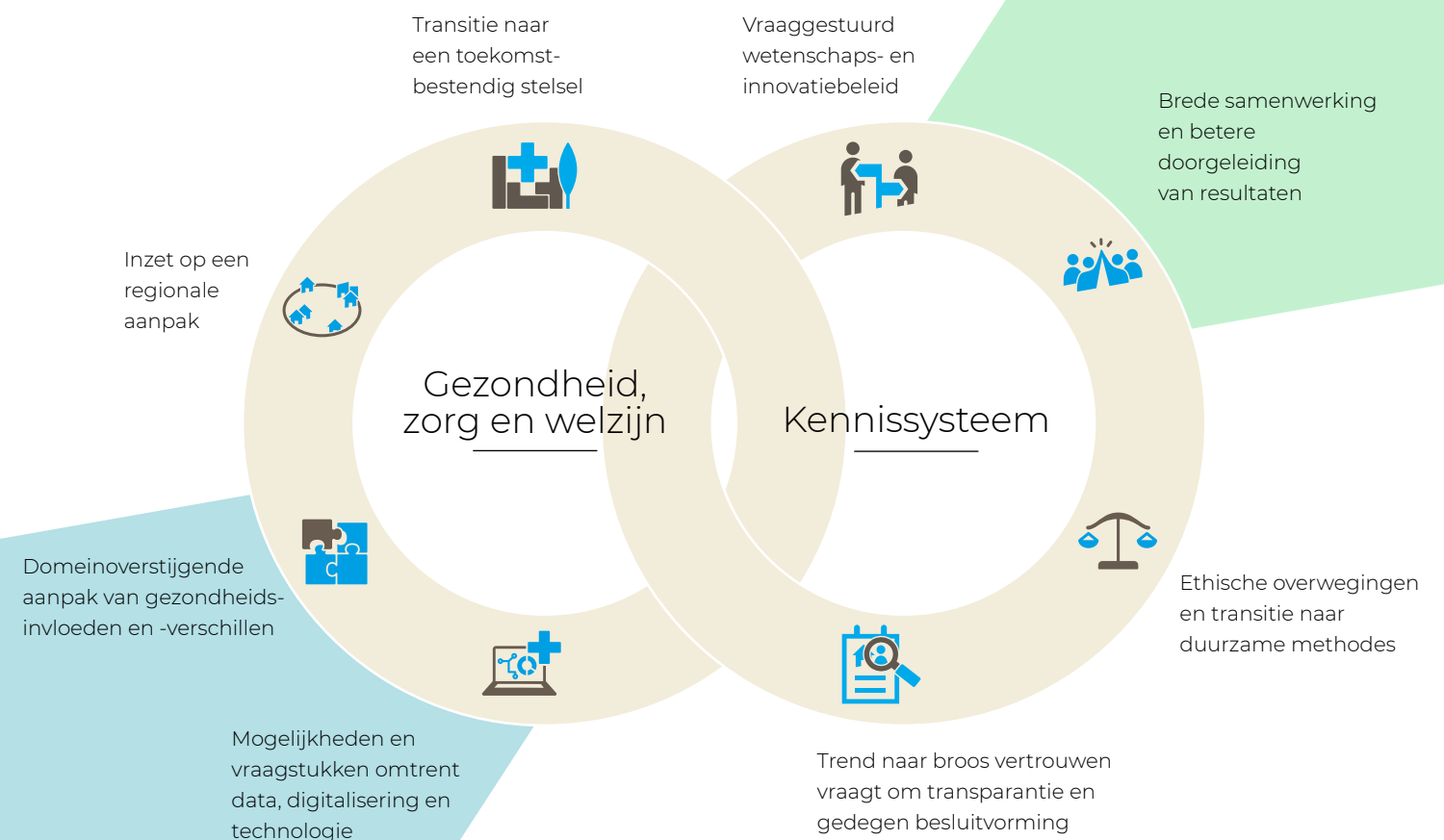


De ZonMw-context

Complexe dynamiek

Gezondheid, zorg en welzijn

Onze samenleving staat voor grote maatschappelijke opgaven op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn. Deze opgaven, die ook vaak op elkaar inwerken, zijn complex van aard. Kennis levert niet alleen een directe bijdrage aan de beantwoording van deze uitdagingen. Het levert ook een indirecte bijdrage, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van nieuw beleid en de ondersteuning van nieuwe wet- en regelgeving. De (behoefte aan) samenwerking, kennisontwikkeling en kennisbenutting binnen deze gebieden neemt daarmee toe.² Dit heeft invloed op onze positie, ons programmaportfolio en onze werkwijze.



Toekomstbestendig stelsel van preventie, zorg en welzijn

We zijn op een punt aangekomen dat er meer gevraagd wordt dan het stelsel kan bieden. Daarmee staan de houdbaarheid en toegankelijkheid ervan steeds meer onder druk. We leven langer dan voorheen, maar niet altijd gezonder. Medische en technische vooruitgang en toegenomen betrokkenheid van de burger leiden tot meer en betere interventies. De prijs van onze economische vooruitgang betalen we met aandoeningen als obesitas, depressie en hoge bloeddruk. De meeste ziektebelasting wordt inmiddels veroorzaakt door leefstijlgerelateerde en chronische aandoeningen en het optreden van meer dan één (chronische) aandoening tegelijkertijd. Bovendien is het systeem nu vooral gericht op curatie, met minder aandacht voor preventie en gezondheidsbeïnvloedende factoren buiten de zorg.

Samen leiden deze ontwikkelingen tot een stijgende zorgvraag en steeds duurdere zorg. Zo zou over 40 jaar 1 op de 3 werknemers in de zorg werkzaam moeten zijn om aan

de toenemende zorgvraag te kunnen voldoen (nu 1 op 6).³ Een zo sterk oplopend aandeel van zorg op de arbeidsmarkt of in de collectieve middelen is niet reëel.⁴ De kwaliteit die het systeem nu levert komt daarmee onder druk te staan. Bovendien zal het solidariteitsprincipe, de basis van ons zorgstelsel, verder onder druk komen te staan als het beslag van de zorg op de collectieve middelen verder toeneemt. Zo'n toename zal tevens andere maatschappelijke domeinen en prioriteiten in het gedrang brengen.

We moeten het stelsel transformeren om het toekomstbestendig te maken. Het is noodzakelijk het stelsel van preventie, zorg en welzijn slimmer en efficiënter te organiseren, met oog voor duurzaamheid. Een toekomstbestendig stelsel vereist daarmee een betere verbinding tussen het sociale en het zorgdomein en meer responsiviteit. Instellingen en professionals horen uit te gaan van de verwachtingen en mogelijkheden van individuen, er op een passende manier op te reageren en de rechten van patiënten op adequate en tijdige zorg te waarborgen.⁵



De transitie naar een toekomstbestendig stelsel is complex en dynamisch. Er zijn veel partijen bij betrokken. Het is een gemeenschappelijk zoek- en vindproces, een gezamenlijk leertraject met vallen en opstaan, met risico's, onverwachte ontwikkelingen en successen. In dit organische leerproces heeft niemand het volledige overzicht, wat betekent dat de strategische rol van kennis groot is. Daarbij gaat het om inhoudelijke kennis, gericht op verbeteren van gezondheid, zorg en welzijn. Transities vragen echter ook om werkbare en toepasbare kennis over het transformeren zelf en over het verloop van transitieprocessen, om duurzame impact te kunnen realiseren.

Regionalisering

Voor de uitvoering van transities kijkt de overheid vooral naar het regionale niveau. Er zijn echter grote verschillen tussen regio's, bijvoorbeeld als je kijkt naar bevolkingssamenstelling, zorggebruik, zorgorganisatie en leercultuur. Daarmee verschillen ook de vraagstukken tussen de regio's, zowel in type als in omvang. Maar ook de capaciteit tot verandering verschilt per regio. Wat haalbaar of werkbaar is in één regio, zal misschien niet mogelijk zijn in een andere regio. Dit alles maakt het noodzakelijk om kennis, advisering, monitoring en evaluatie op maat te leveren en met regio's resultaten te bundelen, analyseren en vertalen om deze te kunnen opschalen.

Gezondheidsinvloeden en gezondheidsverschillen

Gezondheid wordt niet alleen door biologische ziekteverwekkers en onze genetische opmaak bepaald, maar ook door omgevingsfactoren waaraan we gedurende ons leven worden blootgesteld. Fysieke factoren (zoals luchtverontreiniging, medicijnen en leefomgeving), sociale en economische factoren (zoals prestatiedruk, wonen, opleiding en inkomen) en gedragsfactoren (zoals stress, voedingsgewoonten en lichamelijke activiteit) hebben allemaal effect op onze gezondheid.⁶

De invloed van deze factoren op onze gezondheid is veel groter dan die van het zorgstelsel (90% versus 10%⁷) en mensen ondervinden deze invloeden in verschillende mate. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de grote verschillen in gezondheid en levensverwachting die er bestaan tussen verschillende groepen in de samenleving. Deze verschillen tussen met name sociaal-economische groepen worden al decennialang groter. Ook ongewenste verschillen met betrekking tot gender of sekse, seksuele oriëntatie, etniciteit, fysieke en mentale gesteldheid, leeftijd, of een combinatie daarvan, zijn hardnekkig en vragen blijvende inzet.

Verbetering van omgevingsfactoren (inclusief leefstijl) voor iedereen en de verkleining van verschillen tussen groepen zijn complexe opgaven die inzet en samenwerking vergen vanuit meer velden dan alleen de zorg. Bovendien beperken deze verschillen zich niet tot Nederland, waardoor internationale samenwerking in de aanpak essentieel is. Verankering van gezondheid in elk beleids- en onderzoeksveld is hiervoor nodig. Dit vereist samenwerking met diverse departementen, NWO en andere (internationale) partijen. Ook de aanpak van nieuwe complexe uitdagingen die om een snelle respons vragen, zoals eerder bij COVID-19, zal baat hebben bij brede verankering van gezondheid in beleid en brede samenwerking op dit gebied.

”

Op dit moment is veel kennis nodig rondom personele inzet; ZonMw kan daarbij helpen.

SJAAK WIJMA, ZORGINSTITUUT NEDERLAND,
8 NOVEMBER 2023

Data, digitalisering en technologie

Technologische en digitale toepassingen zijn cruciaal in de noodzakelijke transformatie naar integraal georganiseerde hybride zorg. De goede combinatie van fysieke en digitale zorg moet leiden tot betere bemensbaarheid, betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit. Om deze transformatie te realiseren is brede implementatie en opschaling nodig van technologische arbeids- en kostenbesparende innovaties, samen met de de-implementatie van achterhaalde werkwijzen.

Verdere interactie met opkomende technologieën zoals virtual/ augmented reality, 3D-printing, robotica en nanotechnologie kan leiden tot een enorme toename aan mogelijkheden. Gepersonaliseerde zorg, realtime data-uitwisseling en persoonsgerichte behandelingen kunnen zo versneld tot stand komen.

Tegelijkertijd brengen nieuwe technologieën aanzienlijke uitdagingen met zich mee. Er liggen ethische dilemma's, bijvoorbeeld rond databias bij de training van algoritmen en privacy rond datagebruik. Ook zijn er milieueffecten door toenemend energieverbruik. Daarom blijft onderzoek naar effectieve, efficiënte en verantwoorde ontwikkeling en inzet van technologie met de daarbij benodigde data-infrastructuur essentieel.

Kennissysteem

Er zijn ook ontwikkelingen binnen het kennissysteem zelf. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op onze programmering en onze aanpak. We kunnen invloed uitoefenen op deze ontwikkelingen door voorwaarden aan kennisontwikkeling en kennisbenutting te stellen.

Vraaggestuurd beleid

Wetenschap, innovatie en samenleving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om complexe vraagstukken het hoofd te kunnen bieden, groeit de nadruk op vraaggestuurd wetenschaps- en innovatiebeleid. Deze uitdagingen vragen namelijk om een opgave- en praktijkgerichte kennisonderbouwing en om werkbare resultaten. De invloed hiervan op kennisprogrammering is zichtbaar in bijvoorbeeld de missies van het Europese Kaderprogramma, het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid⁸ en de Nationale Wetenschapsagenda.

Tegelijkertijd komt fundamenteel en translationeel onderzoek door de thematische verschuiving onder druk te staan. Middelen voor ongebonden wetenschap en innovatie zijn essentieel om te kunnen blijven putten uit een reservoir van nieuwe aanpakken, concepten, ideeën en inzichten.



Brede samenwerking

Bij veel uitdagingen is er sprake van een complexiteit die meerdere kennisdomeinen bestrijkt. Bij de uitvoering van vraaggestuurd wetenschaps- en innovatiebeleid is als gevolg brede samenwerking gevraagd: tussen beleidsvelden, kennisdomeinen en landen. Ook is er samenwerking nodig binnen de kennisketen, tussen wetenschapsdisciplines en met maatschappelijke partijen en burgers. Bij deze samenwerking speelt integratie van praktijkkennis van professionals en patiënten, ervaringsdeskundigen en burgers namelijk een belangrijke rol. Inter-, multi-, en transdisciplinair samenwerken is dus onmisbaar en heeft gevolgen voor de kennisprogrammering.

Brede samenwerking bevordert een betere doorgeleiding van resultaten naar een volgende fase in de kennisketen, bijvoorbeeld door de overgang van preklinisch naar vroegklinisch onderzoek (translationeel onderzoek) te versnellen. Interventie- of richtlijnontwikkeling verloopt door samenwerking beter, inclusief de (de-)implementatie, opschaling en borging daarvan. Om samenwerking over de volle breedte te faciliteren, vindt deze meer dan voorheen in grote consortia plaats. Deelname aan zulke consortia vraagt om een andere manier van werken. Op het gebied van programmering zullen ZonMw en NWO hier samen vorm aan geven.

Doorgeleiding van kennis

Kennisontwikkeling en -benutting vragen om eigen methoden en expertises. Ze behoeven elk een andere programmering, vooral omdat kennisbenutting gezien wordt als de verantwoordelijkheid van het veld. Zorginnovatie en systeemvernieuwing vereisen focus op doorgeleiding en vertaling van kennis naar de praktijk. Kennis uit sociale en geesteswetenschappen kan sterk bijdragen aan de aanpak en het succes van implementatie, opschaling en borging van innovaties, maar wordt nog weinig gebruikt.⁹ Bevordering van deze kennis vraagt specifieke aandacht in de programmering van kennis.

Ethische dilemma's

Op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn spelen doorlopend ethische dilemma's, bijvoorbeeld bij genetische modificatie en proefdiergebruik. Deze dilemma's vragen om een balans tussen het maximaliseren van gezondheidsvoordelen voor de mens en het verantwoord omgaan met ethische knelpunten. Vernieuwing van methoden, (her)gebruik van data en doorgeleiding van kennis naar benutting kunnen op dit punt uitkomst bieden. Duurzame programmering kan de negatieve effecten van onderzoek(sresultaten) op het klimaat minimaliseren, en de omgang met ethische dilemma's ondersteunen. De uitdagingen zijn vaak grensoverstijgend. Om de benodigde impact te realiseren is internationale samenwerking noodzakelijk.

Vertrouwen in de wetenschap

Er is een broos vertrouwen in politiek, instituties en wetenschap, en er is een toename van des-/misinformatie en onbehagen. We leven in een wereld van veel waarheden en bubbels waar kennis selectief gebruikt wordt. De wetenschap, waar we deel van uitmaken, heeft hierin een voorbeeldfunctie. Wetenschap heeft de plicht transparant te zijn over de manier waarop kennis tot stand komt en hoe gedegen besluitvorming gebaseerd is op representatieve ontwikkeling en een onbevooroordeelde weging van alle relevante kennis.

„
Veel onderzoeken bereiken de praktijk nog niet, dus inzetten op implementatie is goed. Het gaat om de kunst van samenwerken.

CATHARINA VAN OOSTVEEN, BESTUURDER
VERPLEEGKUNDIGEN & VERZORGENDEN
NEDERLAND, 8 NOVEMBER 2023

„

Kennis speelt een cruciale rol in beleid.

KJILLE LAMERTSMA, DIRECTEUR
ZORGVERZEKERINGEN BIJ MINISTERIE VAN
VOLKSGEZONDHEID, WELZIJN EN SPORT,
2 OKTOBER 2024

De invloed op ZonMw

Zoals gezegd neemt de strategische betekenis van kennis toe. Het komt meer en meer aan op passende kennis(programmering).

Voor de komende beleidsperiode zien we vijf maatschappelijke opgaven waar we extra aandacht aan geven: 1. toekomstbestendig stelsel, 2. regionalisering, 3. gezonde leefomgeving, 4. vermindering van gezondheidsverschillen, 5. data, digitalisering en technologie. Binnen de programmering op deze (vraaggestuurde) inhoudelijke terreinen hebben we daarbij aandacht voor interdisciplinaire samenwerking, ethische afwegingen en de voorbeeldrol van de wetenschap.

Onze inspanningen bewegen de komende beleidsperiode mee met opgaven op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn en het kennissysteem en voeden deze met kennis. Bovendien geven we met de uitvoering van onze kernactiviteiten ook duiding en richting aan de ontwikkelingen en leveren we een substantiële bijdrage aan transities in gezondheid, zorg en welzijn (hoofdstuk 2).

Om duiding en richting te kunnen geven aan complexe (maatschappelijke) opgaven is een langetermijnblik nodig. Tegelijkertijd wordt de aanpak van maatschappelijke opgaven vaak sterk beïnvloed door kortetermijnontwikkelingen. Om in de aanpak van lange- en kortetermijnuitdagingen een goede balans te vinden, geven we ons programmaportfolio met meer inzicht en samenhang vorm. Dit doen we samen met onze opdrachtgevers en partners uit het veld (hoofdstuk 3).

Met de voorwaarden die we stellen en doorontwikkelen, versterken we de voorbeeldrol van wetenschap en blijven we het systeem van kennisontwikkeling en -benutting verrijken (hoofdstuk 4). De geschetste ontwikkelingen en onze ambities vragen tot slot ook dat we ons als organisatie verder ontwikkelen. Hiervoor hebben we vijf thematische speerpunten in deze beleidsperiode gekozen, waar we als lerende organisatie mee aan de slag gaan (hoofdstuk 5).

We benaderen onze ambities integraal en voeren onze activiteiten uit in verbinding met onze opdrachtgevers en partners. Zo zal, verwachten we, ons werk in de komende vijf jaar tot nog meer maatschappelijke en wetenschappelijke impact leiden.



De ZonMw-positie

Programmeren met kennis van zaken

De geschetste uitdagingen en maatschappelijke opgaven vragen om vernieuwing van gezondheid, zorg en welzijn. Voor deze vernieuwing is en blijft kennis nodig. In 25 jaar heeft ZonMw zich ontwikkeld tot een onafhankelijke en gewaardeerde intermediair in het kennisdomein van gezondheid, zorg en welzijn. ZonMw wordt breed erkend als een essentiële programmerende organisatie in dit domein¹⁰, vooral omdat we de inhoud van gezondheid, zorg en welzijn en de toepassing van kennis vooropstellen. Dit zetten we graag voort met de ambitie om de transities in gezondheid, zorg en welzijn verder te stimuleren, te voeden en te versnellen.

Met kennis werken aan een goede gezondheid voor iedereen



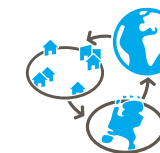
Bestrijken de hele kennisketen



Kennisontwikkeling, kennisbenutting én kennisinfrastructuren



Volle breedte van gezondheid, zorg en welzijn



Regionaal, nationaal en internationaal

Missie

ZonMw werkt met kennis aan een goede gezondheid voor iedereen – dat is onze missie.

Als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is het sinds 1998 onze taak om gezondheids(zorg)onderzoek te programmeren en zorginnovatie te stimuleren.

Kennis is voor ons een veelomvattend begrip. Het gaat bij ons om kennis over de volle breedte van gezondheid, zorg en welzijn op zowel regionaal, nationaal en internationaal niveau. Kennis is relevant voor beleidsontwikkeling (kennis voor beleid) en voor de realisatie van beleidsuitvoering (kennis voor de praktijk). Het betreft zowel wetenschappelijke kennis als ervaringskennis van en voor burgers, patiënten en cliënten. Het omvat ook bestuurlijke kennis van en voor beleidsmakers, en praktische kennis van en voor professionals en organisaties in het veld.

Onze activiteiten richten zich op kennisontwikkeling, kennisbenutting en kennisinfrastructuren. Kennisontwikkeling loopt van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek tot en met implementatie- en evaluatieonderzoek in de praktijk, en bestaat uit alle

typen onderzoek (fundamenteel, translationeel, toegepast, praktijk- en actiegericht onderzoek). Kennisbenutting beslaat alle fases van innovatie en toepassing van kennis: van het eerste ontwerp en ontwikkeling tot en met implementatie in de praktijk en opschaling. Bij zowel kennisontwikkeling als -benutting is het doorgeleiden van (wetenschappelijke) kennis naar een volgende fase in de kennisketen tot en met de toepassing en borging ervan in de praktijk essentieel.

Kennisinfrastructuren zijn randvoorwaardelijk voor goede kennisontwikkeling en -benutting en spelen een belangrijke rol bij de doorgeleiding van kennis. Voorbeelden van kennisinfrastructuren zijn consortia, kennispleinen, ziekte-/zorggebonden netwerken, living labs, academische werkplaatsen, leernetwerken, partnerschappen en data-infrastructuren. Maar ook het stimuleren van talentontwikkeling binnen wetenschap en innovatie valt hieronder.

Een goede gezondheid voor iedereen beschouwen we vanuit het perspectief van de brede benadering van gezondheid. Het accent ligt hierbij op het beïnvloeden van het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren als het gaat om de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven.

Visie

ZonMw is de verbindende kracht achter vernieuwing in gezondheid, zorg en welzijn.

Kennisontwikkeling en -benutting vragen in toenemende mate om hechte en duurzame samenwerking, steeds vaker over wetenschappelijke disciplines en beleidsvelden heen. Door gezamenlijke ontwikkeling, uitwisseling, synthese, doorvertaling en benutting van kennis te stimuleren, treden we op als kennisverbinder tussen een grote diversiteit aan mensen en

organisaties. Denk hierbij aan beleidsmakers, burgers en ervaringsdeskundigen, preventie-, zorg- en welzijnsprofessionals, onderzoekers, opleiders en ondernemers. We doen dat op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Zo leveren we een essentiële bijdrage aan het optimaal inzetten van kennis voor vernieuwing, spelen we in op opgaven in de veranderende wereld om ons heen en helpen we die met kennis op te lossen. En dat blijven we doen. We zetten in op interdisciplinaire kennisontwikkeling, zorgen voor doorgeleiding en stimuleren kennisgebruik.



Kernwaarden

Alles wat we ondernemen, doen we met onze kernwaarden in het achterhoofd.

We zijn zorgvuldig: ZonMw is een degelijke, betrouwbare en kwaliteitsgerichte organisatie. We zijn verbindend: als netwerkorganisatie leggen we verbindingen tussen mensen en organisaties, op inhoud en proces; programmatisch en doelgericht. We zijn initiatiefrijk: we stellen ons proactief op. We signaleren ontwikkelingen, onderhouden netwerken of zetten deze op, identificeren kennislacunes en innovatiekansen, en ondernemen daarop actie. Tot slot zijn we toegankelijk: we zijn een transparante en open organisatie met inzichtelijke processen en systemen, die zorgt voor toegang tot kennis en kennisverspreiding. We luisteren goed naar de behoeften van onze opdrachtgevers, het veld, ervaringsdeskundigen en burgers.

Rol en positie

Programmeren is een vak, ons vak. We doen dat gedegen en doelgericht, en ontwikkelen ons vak voortdurend door.

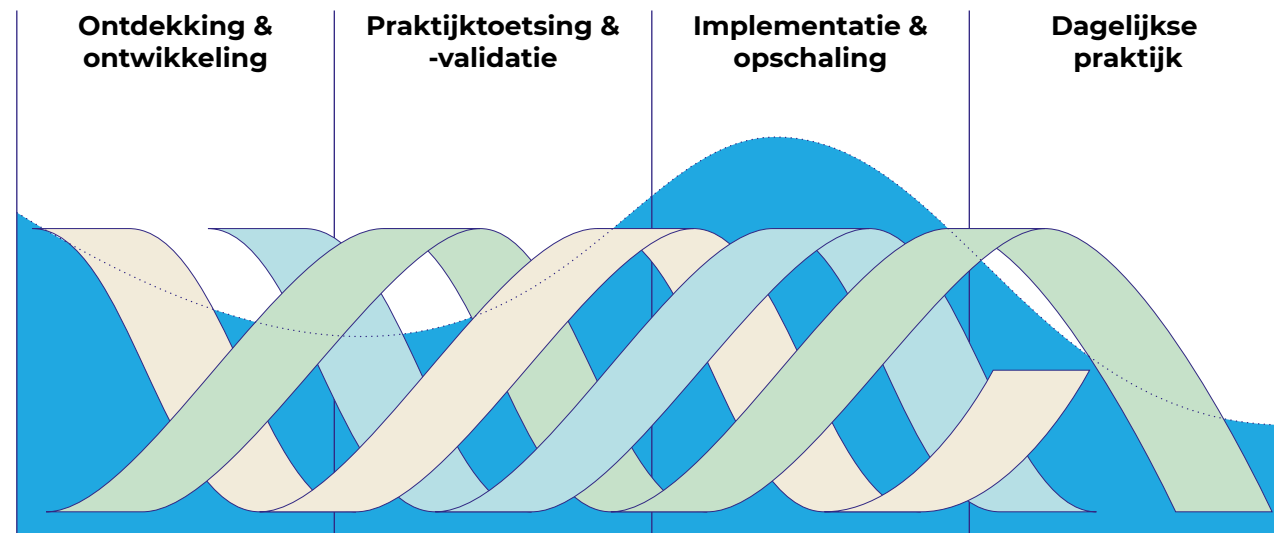
Door te programmeren stimuleren we kennisontwikkeling, in de vorm van fundamenteel, translationeel, toegepast,

praktijk- en actiegericht onderzoek. Ook bevorderen we kennisbenutting en innovatie op het vlak van gezondheid, zorg en welzijn. Onze programmering en financiering verstevigen verder ook de kennisinfrastructuren in dit domein. Door al deze activiteiten in samenhang te programmeren, vullen projecten en resultaten elkaar beter aan en kunnen we gemakkelijker van elkaar leren.

In de afgelopen 25 jaar hebben we veel ervaring opgedaan met het proces van kennisontwikkeling en -benutting. Vooral door aandacht te vragen voor de doorgeleiding van verworven kennis naar toepassing in de praktijk en dit proces te stimuleren, hebben we inhoudelijk veel impact gerealiseerd.

Stimuleren van systeemverandering sluit hier naadloos op aan. ZonMw wordt steeds vaker gevraagd een faciliterende rol te spelen in de vernieuwing van het systeem voor gezondheid, zorg en welzijn. We financieren namelijk met voorwaarden en daarmee kunnen we sturing geven aan de ontwikkeling, benutting en aard van kennis met oog voor wat nodig is voor deze vernieuwing. In de komende periode versterken we binnen de programma's de aandacht voor transformeren. We willen de kennis over systeemverandering verder uitbouwen en uitdragen, vooral omdat we zien dat er op dit niveau nog veel kennis te ontwikkelen én toe te passen valt.

Rol ZonMw



Kennisontwikkeling

Onderzoek naar gezondheid, zorg en welzijn

Kennisinfrastructuren

Voor onderzoek en vernieuwing

Kennisbenutting

Innovatie en ander gebruik van kennis in preventie/zorg/welzijn, bedrijfsleven, onderzoek, onderwijs en beleid

Inzet ZonMw

Kennis over gezondheid, zorg en welzijn, en transitiekennis

In de programma's die we met NWO vormgeven in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ligt de nadruk op het begin van de kennisketen: fundamenteel en translationeel onderzoek. De programma's in opdracht van VWS zijn meer gericht op toegepast en actiegericht onderzoek en op de implementatie van resultaten in de praktijk. In onze programmering blijven we behalve met NWO en VWS ook in gesprek met andere financiers van wetenschap en innovatie, zoals de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), Health~Holland en private (gezondheids)fondsen. Ook sluiten we waar mogelijk internationaal aan bij multilaterale initiatieven zoals HorizonEurope, het onderzoek- en innovatieprogramma van de Europese Commissie. Zo zorgen we ervoor dat de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk kunnen worden ingezet.

Samen met burgers en/of ervaringsdeskundigen bepalen we hoe hun perspectief in de programma's tot uiting kan komen en hoe we hen verder kunnen betrekken. Kennisinstellingen, zoals UMC's, universiteiten, hogescholen of het RIVM, en professionals op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn zijn voor ons niet louter aanvragers van subsidie, maar ook partijen die we bij onze kernactiviteiten betrekken. Zo zijn deze partijen partners bij het signaleren en agenderen van kennislacunes, en zijn vertegenwoordigers uit deze groepen lid van onze programmacommissies.

Met een integrale, domeinoverstijgende, transdepartementale en impactgerichte ZonMw-programmering realiseren we (nog) meer impact. Dit betekent dat we in de programmering duidelijke keuzes maken. Hierbij nemen we als toegankelijke intermediair

meer stelling vanuit bestaande kennis en gesignaleerde kansen, en blijven we initiatiefrijk handelen en onze onafhankelijkheid, zorgvuldigheid en transparantie tonen. Uiteraard houden we daarbij rekening met de verschillende posities, belangen en verwachtingen van de partijen die we verbinden.

Kernactiviteiten

Met kennis werken aan een goede gezondheid voor iedereen doen we met onze 3 kernactiviteiten: programmeren en financieren, verbinden en doorgeleiden, en signaleren en agenderen. Deze activiteiten snijden we steeds op ontwikkelingen toe. Ook in de komende beleidsperiode zullen we dat doen.

Programmeren en financieren

Bij het programmeren en financieren gaan we zorgvuldig te werk. Samen met onze opdrachtgevers en partners bepalen we welke kennis en (daaruitvolgend) welke activiteiten nodig zijn om een gewenste vernieuwing op de (beleids)-opgave te bereiken. Deze activiteiten verdelen we onder in kennisontwikkeling en kennisbenutting. ZonMw stimuleert ook de cruciale randvoorwaarden van samenwerking op deze activiteiten, met name kennisinfrastructuren die bijdragen aan de ontwikkeling, toegankelijkheid, benutting en borging van kennis en data.

Activiteiten die hetzelfde doel dienen, bundelen we en leggen we vast in programma's. Programma's beschrijven de inhoud, het proces en het tijdpad waarlangs we het programma-doel willen bereiken. Door de activiteiten samen met ervaringsdeskundigen en andere partners vast te stellen, borgen we de relevantie van onze programma's. Ons gestroomlijnde instrumentarium ondersteunt de rijke diversiteit aan programmadoelstellingen en biedt inzicht in de samenhang tussen subsidieoproepen (zie box 1).

In het kader van een programma zetten we subsidieoproepen uit op basis waarvan aanvragers een projectvoorstel bij ons kunnen indienen. Met omschreven relevantie- en kwaliteitscriteria selecteren we daaruit de meest relevante, doeltreffende en kansrijke voorstellen van hoge kwaliteit, en financieren en monitoren die. We worden daarbij gesteund door ervaringsdeskundigen en experts uit wetenschap en praktijk, die samen onafhankelijke deskundige commissies vormen. We letten daarbij goed op de impact die het programma voor ogen staat. Ook letten we op wat wettelijk gefinancierd mag worden, bijvoorbeeld in verband met staatssteun, en op het voorkomen van belangenverstrengeling. Onze opdrachten, en daarmee onze programma's, richten zich nog vaak op specifieke beleidsvelden, professies, voorzieningen en interventies binnen het domein van gezondheid, zorg en welzijn.



De complexiteit en dynamiek van de maatschappelijke opgaven vereisen echter in toenemende mate een multi-, inter- en transdisciplinaire aanpak. Dit krijgt dan ook steeds meer aandacht in onze programma's. Een goede balans over de hele kennisketen stellen we hierbij voorop.

Ook oog voor de organisatie van het systeem voor gezondheid, zorg en welzijn is een vereiste, evenals focus op gezondheidsbeïnvloedende factoren in andere beleidsvelden dan het zorgbeleid, nationaal en in de regio. Steeds vaker is internationale samenwerking van belang om efficiënte inzet van publieke middelen te borgen en tot een robuuste aanpak van grensoverstijgende uitdagingen te komen.

Verbinden en doorgeleiden

ZonMw verbindt mensen en organisaties op inhoud, proces en uitkomst. We bestaan uit verbindingen. Verbindingen binnen onze programma's (commissieleden, referenten, ervaringsdeskundigen, projectuitvoerders), in onze programmeringsaanpak (beleidsmakers, burgers en ervaringsdeskundigen, preventie-, zorg- en welzijnsprofessionals, onderzoekers, opleiders en ondernemers), verbindingen met andere nationale en internationale financiers en verbindingen via onze communicatie-activiteiten.

We zijn stevig verankerd in ons stakeholder-netwerk en beschikken over diepgaande kennis van de volledige kennisketen en alle domeinen binnen gezondheid, zorg en welzijn. Dat maakt dat we snel en effectief met de grote diversiteit aan kennisvelden kunnen schakelen – op micro-, meso- en macroniveau; nationaal, regionaal en internationaal.

Verbinden is voor ons hét middel om onderzoeksresultaten en innovaties door te geleiden naar een volgende fase in de kennisketen, naar uiteindelijke benutting en borging in praktijk en onderwijs. Verbinden is voor ons wederkerig. Door te luisteren naar onze partners krijgen we bijvoorbeeld inzicht in de kennisbehoeften en de mogelijkheden en bereidheid tot kennisbenutting in de praktijk. Met onze verbinding zorgen we voor continuïteit en tempo in de kennisketen, en voor bestendiging van vernieuwingen.



Box 1 Vernieuwd instrumentarium

Door de verbreding en verdieping van opdrachten is ook de samenstelling van ons programmaportfolio in de afgelopen tijd geëvolueerd. Om ervoor te zorgen dat ons gebruikte subsidie-instrumentarium aansluit bij deze verandering, zijn we al begonnen met het stroomlijnen ervan. Gedurende deze beleidsperiode blijven we ons instrumentarium evalueren en doorontwikkelen. Het ordeningsprincipe is gebaseerd op drie kenmerken:

1. Type activiteit: kennisontwikkeling, kennisbenutting of kennisinfrastructuur.
2. Fase in de kennisketen waarin de activiteit past: ontdekking & ontwikkeling, praktijktoetsing & -validatie, implementatie & opschaling, dagelijkse praktijk.

3. Hoogte van het subsidiebedrag met de proportionele eisen voor toekenning die daaraan verbonden zijn. Bij een lager subsidiebedrag is de gevraagde inspanning kleiner, zowel voor aanvragers als voor ZonMw.

We verwachten dat de standaardinstrumenten in ongeveer 80% van de subsidie-oproepen toegepast kunnen worden. Voor de overige 20%, zoals bij internationale programma's, blijven we maatwerk leveren. Deze benadering verhoogt onze doelmatigheid en faciliteert het behalen van onze ambities.

In de meer integrale programmering en doorgeleiding leggen we ook verbindingen naar domeinen, organisaties, opdrachtgevers en projectaanvragers/uitvoerders buiten het veld van gezondheid, zorg en welzijn. Ook waar die ons nu nog niet allemaal bekend zijn. Steeds met als uitgangspunt: met kennis werken aan een goede gezondheid voor iedereen.

Met het oog op de maatschappelijke opgaven vraagt doorgeleiding in de komende periode om een sterkere thematische en programmatische ZonMw-aanpak. Die willen we in een nauwere, minder vrijblijvende afstemming met onze partners realiseren, vooral omdat zij ook rendement uit hun investeringen willen halen. Voor onze organisatie vereist deze doorgeleiding stroomlijning van onze processen en een verdere, op doorgeleiding gerichte professionalisering.

“
Samenwerken is essentieel. ZonMw kan daar een hele belangrijke stimulator in zijn.

TEUS VAN BARNEVELD, DIRECTEUR FMS,
8 NOVEMBER 2023



ZonMw doet al veel op het gebied van implementatie en dat is belangrijk. Maar misschien nog wel belangrijker is ‘de-implementatie’.

TIJN KOOL, HOOGLERAAR PASSENDE ZORG RADBOUDUMC.
IMPULS 24 NOVEMBER 2023

Signaleren en agenderen

Vanuit onze netwerken en programma's hebben we zicht op kennis die (beter) kan worden benut en op gebieden waar kennis nog ontbreekt. Samen met onze (kennis)partners ontwikkelen we verkenningen, signalementen, kennisagenda's en kennissyntheses. Zo laten we zien welke kennis er al is én vragen we aandacht voor kennishiaten en innovatiekansen. We agenderen die vervolgens door ze te adresseren aan opdrachtgevers en relevante partners. We stemmen dit goed af met andere partijen die deze taak hebben, zoals onafhankelijke adviesorganen. Dit kan zowel bij de start van een programma, in de loop daarvan of los daarvan naar aanleiding van ontwikkelingen die we waarnemen. Zulke signalementen of kennisagenda's kunnen aanleiding zijn voor aanpassing of ontwikkeling van (nieuw) beleid en/of van invloed zijn op onze programma's.

Ook in het kader van onze bijdrage aan maatschappelijke opgaven gaan we signaleren en agenderen. Signaleren zal in toenemende mate gebaseerd zijn op de uitkomsten van (regionale) monitorings- en evaluatie-activiteiten. Deze uitkomsten geven inzicht in de uitvoering, voortgang en impact van de maatschappelijke opgaven. Agendering kunnen we niet alleen en zullen we vanuit onze neutrale positie samen met onze partners doen. Toch zullen we ook hier meer stelling nemen en verbinding zoeken met betrokkenen om zo gesignaleerde zaken op de agenda te zetten.

Versterkte aandacht: Morgen mede mogelijk maken

Alle programma's en activiteiten van ZonMw dragen bij aan de vernieuwing van gezondheid, zorg en welzijn. We hebben met onze kernactiviteiten een unieke positie verworven met een bewezen aanpak. Toch zijn we ervan overtuigd dat we met onze programma's nog meer impact kunnen bereiken.

Het bevorderen van planmatige, actieve kennisbenutting en innovatie is onze verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid voor de feitelijke (de-)implementatie, opschaling en duurzame borging van vernieuwing ligt bij 'het veld', dat wil zeggen bij de aanbieders en financiers binnen het domein van gezondheid, zorg en welzijn.

De innovatieliteratuur laat duidelijk zien dat het moeilijk is systemen en organisaties van binnenuit te veranderen. We constateren in onze programma's dan ook dat het veld worstelt met (de verantwoordelijkheid voor) bestendige vernieuwing en dat kennis over transformeren er niet is of niet (voldoende) wordt toegepast. Daarbij komt dat systeemvernieuwing in gezondheid, zorg en welzijn in Nederland niet door alle partijen even goed wordt opgepakt, of opgepakt kan worden. Met als gevolg dat er nog weinig traditie, aandacht of samenhang is op het punt van systeemvernieuwing. Dit gebrek heeft een remmende invloed op de voortgang en de impact van transitie op gebieden zoals toekomstbestendige zorg, regionalisering, digitalisering en groene zorg. De rol van kennis(ondersteuning) in dit proces, en daarmee de bijdrage die we leveren, is misschien gering, maar ook onmisbaar en randvoorwaardelijk.

Onze eerste ambitie

ZonMw draagt met kennis bij aan transitie in gezondheid, zorg en welzijn, door deze te stimuleren, te voeden en te versnellen.

Om onze impact verder te vergroten, zullen we onze kennis over transformeren in het domein van gezondheid, zorg en welzijn verder uitbouwen, toepassen en uitdragen. Het is een programmeeropgave die drie kanten heeft.

Allereerst voeden we transitie met inhoudelijke kennis van gezondheid, zorg en welzijn en kennis over de organisatie en wijzen van samenwerking in en tussen deze domeinen. We brengen de uitvoering, voortgang en impact van de transitie in beeld, en analyseren en evalueren deze.

In lijn met onze implementatiehistorie en -expertise ontwikkelen we (veranderkundige) kennis door over innoveren, (de-)implementeren en transformeren. Vanzelfsprekend dragen we deze kennis ook uit en borgen deze in het systeem. Dit doen we onder meer door research on research en onderzoek naar het vak van programmeren (zie hoofdstuk 4). Zo kunnen we transitie versnellen.

In de komende beleidsperiode stimuleren we ook de transitie zelf. Deze ambitie is al ingezet met de op transitie gerichte regionale ondersteuningsprogramma's, die het mogelijk maken onze intermediaire positie en onze netwerken succesvol voor regio's in te zetten. We faciliteren én financieren samenwerking tussen disciplines en domeinoverstijgend, vooral de samenwerking tussen wetenschap en praktijk. Dat kunnen we doen vanuit onze intermediaire rol. Maar het kan ook directer, door in onze subsidieoproepen voorwaarden te stellen aan samenwerking en consortiumvorming. Ook met diverse andere subsidievoorwaarden bevorderen we het proces van transformeren: denk aan (her)gebruik van data en het bereiken van maatschappelijke impact (zie hoofdstuk 4).

Onze doelstellingen Over 5 jaar...

... stimuleren wij kennisontwikkeling, -benutting en -infrastructuren over de gehele kennisketen, met structurele aandacht voor brede samenwerking.

... hebben wij een gestroomlijnd subsidie-instrumentarium, dat de rijke diversiteit aan programmadoelstellingen effectief en efficiënt faciliteert.

... hebben wij de mogelijkheden voor (de-)implementatie en opschaling vergroot.

... hebben wij de veranderkundige kennis over transformeren in het veld vergroot, toegepast en uitgedragen.

... hebben wij met partners meerdere verkenningen, signalementen, kennisagenda's en kennissyntheses geproduceerd.



Het ZonMw-programmaportfolio

Samenhang en inzicht

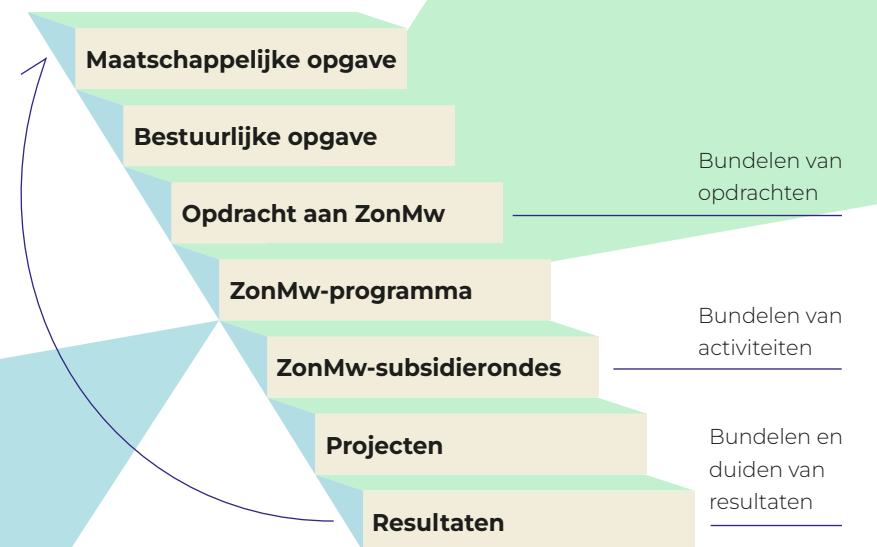
”

We concluderen ook dat de lijn die ZonMw heeft ingezet en doorgezet, nog meer potentie heeft in de toekomst. Hierin is de ontwikkeling naar meer langlopend programmeren en de verdere bundeling van kennisbehoeften op maatschappelijke vraagstukken van groot belang.

KADERWETEVALUATIE ZONMW 2016-2022 (VWS)

Ambitie 2

Bundelen en duiden uitkomsten op maatschappelijke opgaven



Voor duurzame, succesvolle oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen is kennis nodig. Kennis die inzicht brengt, tot innovaties leidt én geborgd wordt in (kennis)infrastructuren, waardoor veranderingen beklijven en ware vernieuwing ontstaat. Om deze blijvende impact van kennisontwikkeling, kennisbenutting en de ondersteunende kennisinfrastructuren te stimuleren, is samenhang tussen onze activiteiten en een langetermijnblik nodig. Tegelijkertijd moet er voldoende programmatische ruimte zijn voor actuele ontwikkelingen en ongebonden wetenschap.

We ontwikkelen in een krachtiger samenspel met onze opdrachtgevers en partners een langetermijnvisie en verminderen de versnippering van ons programmaportfolio. Dit verhoogt de maatschappelijke en wetenschappelijke impact van onze investeringen.

Onze tweede ambitie

ZonMw organiseert zijn programmaportfolio met samenhang en inzicht om ruimte te bieden aan langlopende maatschappelijke opgaven, actuele beleidsthema's en ongebonden onderzoek.

”

Daar waar het lukt om kennisvragen te bundelen en (meer) langlopend te programmeren, ontstaat ook de mogelijkheid om daadwerkelijk impact te realiseren en dit ook zichtbaar te maken.

KADERWETEVALUATIE ZONMW 2016-2022 (VWS)

De Kaderwetevaluatie 2016-2022 constateert dat het ZonMw-programmaportfolio teveel versnipperd is. Dit is het gevolg van het ontbreken van een langetermijnvisie op zorgonderzoek en -innovatie, waardoor vaak kleine en op zichzelf staande opdrachten elkaar opvolgen.

In een krachtig samenspel met VWS en NWO realiseren we als antwoord hierop een samenhangend en bestendig opdrachtenportfolio. Hierbij zal het zoeken zijn naar een goede balans tussen lange- en kortetermijnvragen en tussen ongebonden onderzoek en toepassings- en opgavegerichte activiteiten. Dit samenhangende opdrachtenportfolio leidt tot een samenhangend en inzichtelijk programmaportfolio waarmee we de effectiviteit van ons werk vergroten. Met meer samenhang kunnen we namelijk:

- onze programmering optimaliseren,
- onze aanvragers een overzichtelijker aanbod bieden,
- de doorgeleiding van resultaten bevorderen en
- de maatschappelijke en wetenschappelijke impact van onze inspanningen en investeringen verhogen.

We realiseren in de komende jaren een samenhangend en inzichtelijk programmaportfolio door achtereenvolgens onze opdrachten, activiteiten voor aanvragers, de doorgeleiding van resultaten en de uitkomsten van onze programma's in ogenschouw te nemen.

Bundelen van opdrachten

Om tot een optimale programmering te komen, bundelen we met opdrachtgevers lange- en kortetermijnopdrachten op nog te benoemen onderwerpen.

We ontvangen een grote diversiteit aan opdrachten van met name het ministerie van VWS en NWO, gericht op het realiseren van beleidsdoelen van VWS en OCW. De afgelopen decennia zijn hieruit organisch een aantal langlopende programma's ontstaan, zoals de programma's Preventie, Doelmatigheidsonderzoek, Goed Gebruik Geneesmiddelen, Dementie, Meer Kennis met Minder Dieren en de talentprogramma's.

Bij deze langlopende programma's gebruiken we een integrale benadering van kennisontwikkeling, -benutting en -infrastructuren. Bovendien volgen we een verbetercyclus in zulke programma's met periodieke evaluaties en herijking in samenspraak met de opdrachtgevers. Deze verbetercyclus werkt goed. Van deze evaluaties leren we bovendien hoe we toekomstige programma's beter kunnen vormgeven. Op deze manier zorgen we voor een doordachte en constante focus op vernieuwing rondom blijvende thema's op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn.

We willen daarom zoveel mogelijk ons portfolio inrichten langs de lijn van dergelijke langlopende, overkoepelende kaderprogramma's. Deze aanpak gaat ook goed samen met het vraaggestuurde wetenschaps- en innovatiebeleid van de rijksoverheid. Binnen langlopende kaderprogramma's kan namelijk een betere doorgeleiding van programmaresultaten plaatsvinden. En het maakt onze programmering wendbaarder. In samenspraak met de opdrachtgevers zullen we latere, aanvullende opdrachten duiden en deze waar mogelijk aan een of meer van onze langlopende kaderprogramma's verbinden. De thema's van deze kaderprogramma's kiezen we samen met onze opdrachtgevers.

Zo kunnen we sneller inspringen op de actualiteit én op mogelijkheden die zich internationaal voordoen, zowel binnen het Europese kaderprogramma als in bilateraal verband. Als het kan, maken we ook dwarsverbindingen met opdrachten van andere opdrachtgevers, zodat we een optimaal resultaat over de hele kennisketen behalen. We houden in ons portfolio dus ook ruimte voor ongebonden onderzoek.

Bundelen van activiteiten

De ZonMw-activiteiten die op aanvragers gericht zijn, maken we meer inzichtelijk en bieden we in samenhang aan.

We brengen eenduidiger naar buiten welke soorten subsidie-oproepen ZonMw kent, wat de doelen ervan zijn en voor wie ze relevant zijn. Oproepen die inhoudelijk samenhangen, stemmen we op elkaar af. Onderlinge verbanden maken we voor de buitenwereld inzichtelijk. Waar mogelijk stemmen we dit af met andere (internationale) financiers, zoals NWO, Health~Holland, gezondheidsfondsen en in de Europese partnerschappen. Dit schept duidelijkheid voor aanvragers en geeft ons de mogelijkheid de planning en coördinatie van subsidie-oproepen te vereenvoudigen. Onze middelen kunnen we hiermee doeltreffender en doelmatiger inzetten. Zo spelen we beter in op het adaptieve vermogen van organisaties en professionals, bijvoorbeeld bij de vorming van consortia of samenwerkingsverbanden, of bij regionale kennisbenutting.

Het is onze ambitie om tot een zo doelmatig mogelijke bundeling van activiteiten te komen, dit regelmatig te toetsen en waar nodig aan te passen. Ons vernieuwde instrumentarium (zie box 1) faciliteert deze bundeling.

Bundelen en duiden van resultaten

Met het bundelen, duiden en doorgeleiden van projectresultaten richting (groepen) eindgebruikers bevorderen we de toepassing ervan binnen de kennisketen. Zo stimuleren we valorisatie, implementatie, opschaling en borging van kennis.

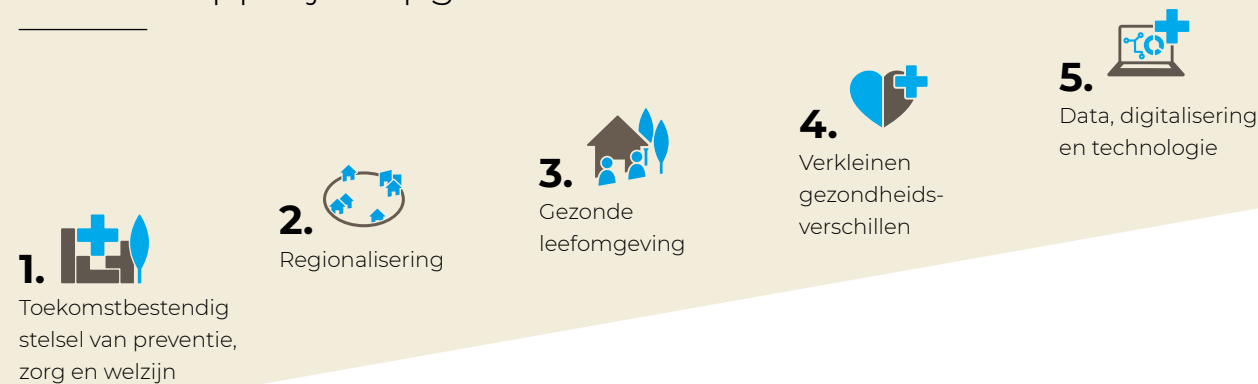
ZonMw-activiteiten bestrijken de hele kenniscyclus binnen het kennisdomein van gezondheid, zorg en welzijn. We zijn een belangrijke speler die 'weten', 'leren' en 'doen' in samenhang stimuleert. We zorgen er actief voor dat de uitkomsten van projecten worden doorgeleid en ook worden gebruikt. Dit kan zijn in onderzoek, praktijk, beleid en (beroeps-) onderwijs. Veelal doen we dit op projectniveau of binnen programma's, altijd samen met onze projectleiders.

Ook hier willen we onze ambitie vergroten en toewerken naar (thematische) kennisbundeling, veelal over maatschappelijke, wetenschappelijke en zorgdomeinen heen. Samen met onze partners richten we deze bundeling op het brede scala aan kennisgebruikers dat we bedienen. Ook kennis over valoriseren, implementeren en innoveren, waar ZonMw al sinds zijn oprichting aan bijdraagt, kan worden gebundeld. Deze kennis is onmisbaar voor organisaties en professionals die verandering nastreven.

Alleen bundelen volstaat niet om verspreiding en doorgeleiding mogelijk te maken. We faciliteren ook de analyse en duiding van de gebundelde kennis. Op deze manier zorgen we ervoor dat eindgebruikers op plaatsen waar de gebundelde kennis wordt toegepast, ook daadwerkelijk de juiste kennis gebruiken. Door kennis op deze manier door te geleiden wordt ook voorkomen dat eindgebruikers opnieuw het wiel gaan uitvinden.



Maatschappelijke opgaven



Thematisch bundelen en duiden van uitkomsten op maatschappelijke opgaven

Met het thematisch bundelen en duiden van programmauitkomsten en projectresultaten op maatschappelijke opgaven vergroten we de zichtbaarheid en impact van onze inzet en investeringen.

Er is een grote diversiteit aan activiteiten waarmee ZonMw bijdraagt aan een goede gezondheid voor iedereen. Om de impact van deze activiteiten te vergroten, maken we de uitkomsten van onze programma's op grote, complexe thema's met meer samenhang inzichtelijker. In lijn met de thema's beschreven in hoofdstuk 1 hebben we daartoe vijf maatschappelijke opgaven benoemd. Deze maatschappelijke opgaven dekken uiteraard niet de volle breedte en rijkheid van ZonMw's programmaportfolio.

Toekomstbestendig stelsel van preventie, zorg en welzijn

Om de zorg toekomstbestendig te maken, is een transitie van het stelsel nodig. Dit is een uitdaging waar sectoren en samenleving gezamenlijk mee aan de slag moeten. Het realiseren van passende zorg (waarbij wordt uitgegaan van een brede benadering van gezondheid) valt hieronder. Passende zorg, een van onze kaderprogramma's¹⁾, is een belangrijke manier om met kennis bij te dragen aan de systeemvernieuwing binnen de curatieve en langdurige zorg. Een toekomstbestendig stelsel biedt ruimte voor doelmatig gebruik van innovatieve interventies en heeft aandacht voor raakvlakken met de aanpak van preventie, welzijn en beperking van gezondheidsrisico's in andere domeinen.

”

Om passende zorg te leveren is veel kennis, beleid en inbreng uit de praktijk nodig. Kennisorganisaties als ZonMw zijn belangrijk, omdat we moeten profiteren van kennis die daar is of wordt ontwikkeld.

JAN KREMER, SPECIAAL GEZANT PASSENDE ZORG.
IMPULS 24 NOVEMBER 2023

Regionalisering

Voor de overheid is regionalisering een cruciaal instrument in de uitvoering van beleid. Zoals vermeld in hoofdstuk 1 verschillen regio's echter op tal van punten. Deze verschillen maken het noodzakelijk om kennis op maat te leveren. Ook is het nodig om over regio's heen resultaten te bundelen, analyseren en vertalen, om deze in landelijke samenhang te kunnen opschalen. Er is dus betere transregionale samenwerking nodig én intensieve domeinoverstijgende samenwerking in de regio, bijvoorbeeld tussen het zorgdomein en het sociale domein en tussen eerste en tweede lijn. Omdat ook de inrichting van het sociaal domein per regio verschilt, ligt daar een bijzondere behoefte aan kennis hoe deze verbinding het beste vorm kan krijgen.

Gezonde leefomgeving

Een gezonde leefomgeving is een omgeving die blootstelling aan gezondheidsrisico's beperkt en een gezonde leefstijl fysiek mogelijk maakt, met beweging, ontspanning en een gezond voedselaanbod. En een omgeving die voor iedereen toegankelijk, veilig, bereikbaar en duurzaam is. Over de aard en impact van gezondheidsinvloeden en hun interactie is nog onvoldoende bekend. Onze programmering van kennisontwikkeling en -benutting moet resulteren in kennis en onderbouwing voor (interdepartementale beleids)activiteiten en interventies die domeinoverstijgend gezondheid en gezond gedrag verbeteren, en blootstelling aan gezondheidsrisico's beperken.

Verkleinen gezondheidsverschillen

We werken met kennis aan een goede gezondheid voor iedereen. Toch bestaan er tussen groepen mensen in de samenleving verschillen in gezondheid en levensverwachting. Dat kan komen door sociaaleconomische positie, door gender of sekse, seksuele oriëntatie, etniciteit, fysieke en mentale gesteldheid, leeftijd of de combinatie en intersectionaliteit daarvan. Er is brede aandacht en actief handelen nodig om te komen tot meer gelijke kansen op gezondheid. We stimuleren onderzoek om deze verschillen te begrijpen en dragen op die manier met kennis bij aan een wereld waarin een goede gezondheid voor iedereen bereikbaar is.

Data, digitalisering en technologie

Digitale middelen en juist vergaarde en ingezette data zullen substantieel kunnen bijdragen aan de bemensbaarheid, betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van zorg. Daarmee dragen ze ook bij aan een toekomstbestendig stelsel. Snelle technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van kunstmatige intelligentie, bieden ongekende kansen voor gezondheid, zorg en welzijn. Maar aan de toepassing van deze innovaties zijn ook vraagstukken verbonden, met bijvoorbeeld economische, organisatorische, ethische, duurzaamheids- en privacy-aspecten. Deze ontwikkelingen moeten met kennis in goede banen geleid worden om verantwoord gebruik en een doelmatige inzet te borgen.

Onze doelstellingen Over 5 jaar...

... is de samenhang van ons programmaportfolio verbeterd.

... worden onze aanvragers (en opdrachtgevers) gefaciliteerd met een inzichtelijke en overzichtelijke planning van subsidieoproepen.

... is de zichtbare bijdrage van onze programma's aan de aanpak van maatschappelijke opgaven vergroot.



De ZonMw-werkwijze

Evidente voorwaarden

In alle ZonMw-programma's hebben we aandacht voor het bereiken van impact. Dit doen we door voorwaarden te stellen aan de relevantie en kwaliteit van de aanvragen en de uiteindelijke resultaten. Binnen deze voorwaarden hebben we een aantal onderwerpen gedefinieerd die voor het behalen van impact cruciaal zijn. Sturing daarop is nodig, omdat het om onderwerpen gaat die het veld (nog) niet vanzelfsprekend oppakt. Dat zou eigenlijk wel zo moeten zijn, omdat deze onderwerpen cruciaal zijn voor een goed functionerend wetenschaps- en innovatiesysteem met een gezonde onderzoeks- en innovatiecultuur.



De meeste van deze onderwerpen zijn niet nieuw voor ons. We hebben er door de jaren heen veel inhoudelijke en procesmatige expertise over opgebouwd. We blijven op deze onderwerpen daarom voorop lopen. Dit krijgt vorm binnen onze processen en in (inter)nationale contacten met partnerorganisaties. We stellen er voorwaarden op en geven daarmee sturing. Net zo lang tot we dat niet meer hoeven te doen.

Onze derde ambitie

ZonMw vergroot de maatschappelijke en wetenschappelijke impact van zijn programmering, door voorwaarden te stellen aan kennisontwikkeling en kennisbenutting en zijn kernactiviteiten continu aan te scherpen.

“

Voorwaarden zijn enorm belangrijk, maar het moet geen vinklijstje worden. Het moet internaliseren.

SARAH KLEIJNEN, DIRECTEUR R&D, ZORGINSTITUUT NEDERLAND,
2 OKTOBER 2024



Relevantie en kwaliteit

We hebben een aantal algemeen geldende relevantie- en kwaliteitsvoorwaarden waarmee in alle ZonMw-programma's aanvragen beoordeeld worden. Daarnaast stellen we programmaspecifieke voorwaarden, in lijn met de focus en thematiek van de programmadoelen.

Een beoordelingscommissie adviseert ZonMw op basis van de relevantiecriteria of de subsidievoorstellen en beoogde uitkomsten:

- aansluiten bij het subsidie- en programmadoel,
- toegevoegde waarde hebben voor het kennissysteem en de praktijk,
- focussen op de behoeften van belanghebbenden en
- of er betrokkenheid van belanghebbenden bestaat.

De beoordelingscommissie toetst aan de hand van de kwaliteitscriteria of de aanvraag voldoende helder, toepasbaar, geschikt en haalbaar is. De expertise en het talent van aanvragers en projectpartners wegen we daarin mee. De mate van inter-, multi- en transdisciplinariteit van de aanvraag en aanpak is een belangrijk kwaliteitscriterium. Deze samenwerking kan diverse vormen aannemen, denk bijvoorbeeld aan consortia, leernetwerken, kennisnetwerken of data-infrastructuren. De opzet en het functioneren van deze samenwerking bepalen in belangrijke mate het succes van het project.

Impactversterking

Bovendien stellen we voorwaarden die het systeem van kennisontwikkeling en -benutting verrijken en de impact van onze programmering versterken en vergroten. Deze voorwaarden zijn veelal een specificering van de beoordelingscriteria en zijn met het oog op impact van belang voor de uitvoering van een project.

Deze voorwaarden zijn:

- Diversiteit en gelijkwaardige participatie
- Vindbare en herbruikbare kennis
- Gebruikersgerichte kennisbenutting
- Duurzaamheid

Diversiteit en gelijkwaardige participatie

Het aanpakken van vraagstukken op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn vereist betrokkenheid van de samenleving en samenwerking van interdisciplinaire aard. We stellen daarom – proportioneel en doelgericht – voorwaarden om de verschillende belangen van maatschappelijk partijen in de kennisketen te integreren. Denk hierbij aan burgers, patiënten, ervaringsdeskundigen, gemeenten en zorgorganisaties.

Ook zorgen deze voorwaarden ervoor dat de projectteams een diverse samenstelling hebben. Hierdoor verbetert de kwaliteit en relevantie van de projecten en ontstaat een grotere acceptatie van de resultaten. Ook de implementatie van de resultaten verbetert én de projecten leveren een bijdrage aan een inclusieve samenleving op het punt van gezondheid, zorg en welzijn. Steeds gaat het hier om voorwaarden op het gebied van participatie van patiënten en ervaringsdeskundigen, Citizen Science en diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.

We zetten in op coöperatie in plaats van concurrentie en spannen ons in om interdisciplinaire samenwerking te bevorderen. We zorgen er in deze beleidsperiode voor dat hiervoor meer en betere handvatten beschikbaar zijn. Daarbij zien we er op toe dat deze werkbaar zijn voor projectaanvragers en -uitvoerders, referenten, commissieleden en ZonMw-medewerkers.

Vindbare en herbruikbare kennis

De Open Science-onderwerpen FAIR-data en Open Access zijn onderdeel van één gezamenlijk doel, namelijk dat subsidies optimaal (her)bruikbare kennis opleveren. Om de resultaten toegankelijk en bruikbaar te maken, verwacht ZonMw van projectleiders dat zij hun resultaten zoveel mogelijk beschikbaar stellen aan iedereen. Denk hierbij aan artikelen, metadata, data, presentaties, trainingen en aanbevelingen. Deze kennis uit publiekelijk gefinancierde projecten moet vindbaar en herbruikbaar zijn voor beleidsmakers, burgers en ervaringsdeskundigen, preventie-, zorg- en welzijnsprofessionals, onderzoekers, opleiders



Kennis inzetten voor beter, door die kennis met elkaar te delen.

DEREK OTTE, SPOKEN WORD,
8 NOVEMBER 2023

en ondernemers. Op dit moment is dat niet de status quo. ZonMw stelt wel al enkele jaren verplicht dat wetenschappelijke publicaties die met ZonMw-subsidie tot stand gekomen zijn, direct toegankelijk zijn voor iedereen. Ook heeft ZonMw al sinds 2013 een subsidiebepaling die de subsidieaanvragers ertoe verplicht om een datamanagementplan te maken en data beschikbaar te stellen voor vervolgactiviteiten.¹²

In deze beleidsperiode streven we ernaar dat alle kennis uit projecten vindbaar en herbruikbaar is, ongeacht of het om kennis uit onderzoek of vernieuwing gaat. Ook willen we een groter deel van de subsidies besteden aan het beantwoorden van vraagstukken of aan het opschalen van oplossingen met behulp van kennis die al voorhanden is. We blijven het veld stimuleren alle vormen van kennis herbruikbaar te maken en passen de criteria in de subsidieprocedures hiervoor gestaag aan. Hiervoor werken we nauw samen met onder andere NWO, Health~Holland, andere onderzoeksfinanciers, onderzoekers, Health-RI en experts in binnen- en buitenland. Daardoor blijven we goed aangesloten bij de (inter)-nationale Open Science-beweging, waar FAIR-data en Open Access onderdeel van zijn.

Gebruikersgerichte kennisbenutting

We weten uit onderzoek dat er, naast effectieve en werkbare kennis, een planmatig en actief proces nodig is om te komen tot werkelijke benutting, toepassing en borging van kennis en kunde in de praktijk. Binnen onze programma's en projecten sturen we daarom op een planmatige aanpak van kennisbenutting en op betrokkenheid van alle partijen die daarvoor nodig zijn.

Deze gebruikersgerichte kennisbenutting vindt plaats in alle fasen van de kennisketen. In de eerste fasen gaat het om translatie en valorisatie, verderop in de keten om (door)-ontwikkelingsactiviteiten, implementatie, opschaling en borging. In de eerste fasen ligt het accent op het hergebruiken en verder ontwikkelen van kennis. De gebruikers in deze fase – met name onderzoekers en ondernemers – hebben een intrinsieke motivatie om kennis tot zich te nemen. In de latere fasen van de keten gaat het om toepassing in de praktijk van preventie, zorg en welzijn. Daar is vernieuwing een van de opgaven in het werk van professionals en is de context sterk bepalend voor het succes van kennisbenutting, wat het veranderproces compliceert.

Het bevorderen van planmatige en actieve implementatie en innovatie is de verantwoordelijkheid van ZonMw. De werkelijke benutting van kennis ligt bij het veld van gezondheid, zorg en welzijn. Voor het behalen van impact moeten we dus nauw optrekken met veel partijen (beleidsmakers, burgers en ervaringsdeskundigen, preventie-, zorg- en welzijnsorganisaties en -professionals, onderzoekers, gemeenten, zorgverzekeraars, kennisinstituten, onderwijsinstellingen en ondernemers). Zij zijn cruciale schakels voor de benutting, toepassing en borging van effectieve kennis en kunde uit ZonMw-projecten. Met een gebruikersgerichte focus binnen programma's en projecten zorgt ZonMw voor het planmatig uitvoeren en versterken van kennisbenutting door gebruikers.

Het opbouwen van implementatie-expertise (ook binnen ZonMw), realiseren van infrastructurele voorzieningen en uitvoeren van onderzoek naar implementatie, opschaling en borging zelf, zijn andere manieren om het onderzoeks- en praktijkveld op deze belangrijke punten te ondersteunen. Praktisch gezien zijn kwaliteits-medewerkers, implementatiedeskundigen en een goede implementatie-infrastructuur belangrijk om in de praktijk met nieuwe kennis en kunde aan de slag te gaan.

Andere manieren om kennisbenutting te bevorderen zijn richtlijnontwikkeling, samenwerking met (beroeps)opleidingen (mbo, hbo, wo) en bundeling van kennis op thema's. Het beschikbaar stellen van deze kennis doen we bij voorkeur met een thematische doelgroepgerichte aanpak. We dragen ook bij aan het positioneren van beroepsorganisaties in kennisinfrastructuren.

Kennis over het proces van kennisbenutting zelf (implementatie-, verander- en transitiekennis) is onmisbaar voor succesvolle verandering. Aan het vergroten en verspreiden van deze kennis blijven we bijdragen. Op dit vlak zullen we nog directer samenwerken met NWO, evenals met RVO, Health~Holland en private (gezondheids)fondsen, en binnen het verband van het Nederlands Implementatie Collectief en het Europees Implementatie Collectief.

Voor het vergroten van impact leggen we ons nog meer toe op gebruikersgerichte kennisbenutting door het mogelijk maken van planmatige, actieve processen van kennisbenutting en het hiervoor verbinden van actoren. Dit vraagt ook binnen ZonMw om verdere opbouw van implementatie-, verander-, en transitie-expertise.

Duurzaamheid

ZonMw heeft de 'Green Deal duurzame zorg' ondertekend¹³ en wil daarmee bijdragen aan het tot een minimum beperken van de negatieve klimaat- en milieu-impact van de sectoren (publieke) zorg en welzijn op de volksgezondheid en leefomgeving. We doen dat langs twee lijnen: door onderzoek en vernieuwing van duurzame zorg te stimuleren en door aan projecten voorwaarden voor duurzaamheid te stellen. In deze beleidsperiode bezien we welke voorwaarden dat precies zijn en welke informatie hierover nodig is. Ook ontwikkelen we praktische handvatten voor aanvragers en projectleiders op dit punt. Inzetten op duurzaamheid sluit aan bij het thema 'Vindbare en herbruikbare kennis'. (Onnodige) dataverzameling is namelijk een belangrijk aspect van duurzaamheid.

Dit geldt al helemaal voor het gebruik van dierproeven. ZonMw bevordert al vele jaren de ontwikkeling en het gebruik van proefdiervrije methodes in biomedisch onderzoek. We doen dit niet alleen vanuit een moreel en juridisch perspectief, maar ook omdat deze aanpak vaak leidt tot onderzoeksresultaten die beter vertaalbaar zijn naar de mens. We realiseren ons echter ook dat proefdieren (nog) niet altijd vervangen kunnen worden en dat dierproeven soms noodzakelijk zijn om een onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden.

We hanteren daarom een 'proefdierwijs' beleid. We stimuleren onderzoekers om hun onderzoek proefdiervrij te doen. Maar als dierproeven toch noodzakelijk zijn, willen we ervoor zorgen dat dit zo goed en transparant mogelijk gebeurt. We vragen daarom aan aanvragers, referenten en commissieleden om kritisch te kijken naar de noodzaak en uitvoering van voorgestelde dierproeven. Bij gehonoreerde aanvragen stellen we specifieke voorwaarden die de kwaliteit en transparantie van dierproeven vergroten en onnodige duplicatie kunnen voorkomen.

Onderzoek naar het vak van programmeren

We willen ook het vak van programmeren verder ontwikkelen. Door informatie te vergaren over het bereik en de effecten van onze activiteiten en de kennis hierover systematisch in te bouwen in onze werkprocessen, blijven we op verantwoorde wijze werken.

Met behulp van een duidelijke systematiek evalueren we onze programma's en werkwijze (met name de gestelde criteria en procedures van aanvraag, opvolging en afronding). Daarnaast stimuleren we onderzoek naar het kennissysteem en volgen we (inter)nationale ontwikkelingen op dit vlak om hiervan te leren en aan bij te dragen. We maken het kennissysteem zo zelf onderwerp van onderzoek en vernieuwing, en verbeteren daarmee het kennissysteem vanuit onze praktijk.

We geven dit vorm met een Research on Research-aanpak. Die aanpak maakt gebruik van wetenschappelijke methoden om het begrip van de programmering, financiering en uitvoering van onderzoek(sbeleid) te verdiepen. Dit gaat in ons geval verder dan onderzoek naar onderzoek. We doen ook onderzoek naar de programmering, financiering en uitvoering van kennisbenutting (processen omtrent ontwerp, ontwikkeling, implementatie en opschaling van innovaties). En in het verlengde daarvan naar het behalen van impact en naar de samenwerkingen die voor een succesvolle programmering nodig zijn. Dit doen we deels samen met NWO (waar het het onderzoek naar het onderzoekssysteem betreft) en deels zelfstandig (waar het specifiek het veld van gezondheid, zorg en welzijn betreft). We onderscheiden daarbij de volgende lijnen:

- De rol van onderzoeksfinanciers bij innovatie en systeemvernieuwing,
- Kennissamenwerkingen & kenniscocreatie,
- De beoordelingssystematiek (zowel de gebruikte criteria als de gebruikte methoden),
- De ZonMw-voorwaarden.



Onze doelstellingen Over 5 jaar...

... zijn onze voorwaarden (verder) verankerd in onze werkwijze, processen en instrumenten.

... worden de doorontwikkeling en verbetering van onze werkwijze, processen en instrumenten gevoed door inzichten uit programma-evaluaties en onderzoek naar het kennissysteem.



De ZonMw-organisatie

Vakkundig in verandering

ZonMw is in de afgelopen jaren snel gegroeid, met een verbreding van ons programmaportfolio en verdieping van onze kernactiviteiten. Bovendien staat de wereld om ons heen niet stil. ZonMw zal zich als organisatie moeten blijven ontwikkelen om onze positie optimaal te benutten en onze ambities succesvol te volbrengen. We stellen onszelf daarom de opdracht een wendbare, professionele en communicatieve organisatie te zijn waar mensen met plezier werken en duurzaamheid belangrijk is.

Speerpunten



Kwaliteitsbewust werken



Dynamisch talent



Financieel gezond



Digitaal gedreven



Effectief communiceren

Onze vierde ambitie

ZonMw is een wendbare, professionele en communicatieve organisatie waar mensen met plezier werken. Dit realiseren we door te blijven investeren in onze mensen, efficiënte systemen en doelmatige processen.

ZonMw ontwikkelt zich ook in de komende periode als wendbare, lerende organisatie met een duurzame bedrijfsvoering. Dit doen we door activiteiten zorgvuldig te plannen, de voortgang en resultaten regelmatig te toetsen en responsief te handelen wanneer bijsturing nodig is. In al ons handelen hebben we daarbij oog voor een duurzame bedrijfsvoering (klimaat- en milieubewust).

Om optimaal invulling te kunnen geven aan deze ambitie, zullen we onze governance-structuur en -processen verder ontwikkelen. Ook hebben we voor de komende periode 5 speerpunten gedefinieerd voor onze investering in mensen, systemen en processen:

- Kwaliteitsbewust werken
- Dynamisch talent
- Digitaal gedreven
- Effectief communiceren
- Financieel gezond

Deze speerpunten werken we afzonderlijk en in samenhang uit in strategische plannen, die ook de klimaat- en milieubewuste uitvoering van ons werk belichten. Waar dat mogelijk is, pakken we de uitvoering van deze plannen op onderdelen samen met NWO op. Deze plannen maken het mogelijk de voortgang te toetsen en desgewenst bij te sturen. Bijsturing zal nodig zijn, omdat ontwikkelingen in de omgeving van ZonMw elkaar in snel tempo opvolgen en op elkaar inwerken. Dit geldt niet alleen voor de ontwikkelingen in het systeem voor gezondheid, zorg en welzijn en binnen het kennisstelsel, maar ook op gebieden als arbeidsmarkt, data en technologie, en klimaat en milieu.

Daarom is het van belang om cyclisch te werk te gaan, met gerichte aandacht voor het plannen, monitoren, evalueren en bijsturen van onze (verander)activiteiten. Alleen zo kunnen we passende veranderingen verankeren in onze werkwijze en cultuur. En zo zorgen we ervoor dat onze beleidsambities, kernactiviteiten, speerpunten én bedrijfsvoering blijven aansluiten bij de behoeften van onze mensen, opdrachtgevers en partners.



Kwaliteitsbewust werken

De Kaderwetevaluatie 2016-2022 heeft aangetoond dat ZonMw een zorgvuldige en doelmatige organisatie is. Dit past bij onze kernwaarde 'zorgvuldig' en zo willen we ook blijven. We vinden het belangrijk dat medewerkers, aanvragers en commissieleden daarbij ervaren dat (samen)werken bij en met ZonMw gemakkelijk, inspirerend en plezierig is. En dat procedures sneller en eenvoudiger zijn dan nu. Zoals in box 1 beschreven staat, zijn we al begonnen met het stroomlijnen van ons instrumentarium tot een beperkt aantal standaardinstrumenten en bijbehorende processen en formats.

We streven daarin naar een situatie van Compliance by Design, zodat onze programma's en kernactiviteiten automatisch passen binnen de kaders van wet- en regelgeving. Daarnaast bouwen we voldoende ruimte in voor het behalen van onze programmadoelen, waarbij gebruiksvriendelijkheid van onze systemen een expliciet uitgangspunt is. Kortom, met een gestroomlijnd instrumentarium creëren we rust en ruimte.

Deze verandering heeft ook effect op de besturende en ondersteunende processen. We zullen die in deze beleidsperiode tegen het licht houden en optimaliseren, passend bij de opdrachten en omvang van de organisatie. We richten een kwaliteitsmanagementsysteem in om de vernieuwde processen en procedures te borgen en te toetsen op toepassing en doelmatigheid, te evalueren op bereik en aan te passen waar nodig. Dit raakt daarmee ook alle andere speerpunten.

Voor het doorvoeren van veranderingen maken we gebruik van de methode van release-management. Dat betekent dat we naar een aantal vaste momenten toewerken waarop de veranderingen worden doorgevoerd. Betrokkenen worden ruim van te voren op de hoogte gesteld en zonodig getraind. Zo zorgen we voor een goed startschot van iedere verandering.

Dynamisch talent

ZonMw is ambitieus en opereert in een veld vol complexe ontwikkelingen. Gedrevenheid, loyaliteit, competenties, vaardigheden, creativiteit en veerkracht vormen de basis van deze ambitie. Ons doel is om de duurzame inzetbaarheid, wendbaarheid en het werkplezier van medewerkers te versterken.

Hiertoe investeren we in vier zaken:

- Wendbare organisatie: om als organisatie onderscheidend, innovatief en van toegevoegde waarde te blijven, beschikken we over voldoende gekwalificeerde mensen. Dit vergt goede strategische personeelsplanning, gericht recruitment en het binden en boeien van mensen.
- Lerende organisatie: een wendbare organisatie vraagt om mensen die continu kunnen leren. Bij ZonMw stimuleren en faciliteren we medewerkers om zich gedurende hun hele loopbaan te ontwikkelen. Dat begint bij een warm welkom met een onboarding gedurende de eerste maanden. Daarna zijn er mogelijkheden voor ontwikkelen en leren op maat, (persoonlijk) leiderschap, loopbaan- en arbeidsmobiliteit.
- Gezonde medewerkers: we werken aan een goede gezondheid voor iedereen, inclusief onze medewerkers. De fysieke gezondheid van ZonMw'ers is van belang, met aandacht voor gezond eten, bewegen en ontspanning. Ook hebben we aandacht voor mentale weerbaarheid en stimuleren we een goede balans tussen werk en privé.
- Veilige, open en inclusieve organisatie: we leren het meest van mensen die anders zijn dan wijzelf en door open te staan voor andere meningen. We zetten in op teams met een diversiteit aan mensen, mensen met verschillende achtergronden. Daarbij stimuleren we een open dialoog.

”

Publiekscommunicatie is cruciaal om impact te realiseren.

JAKO BURGERS, AFDELINGSHOOFD
RICHTLIJNONTWIKKELING EN WETENSCHAP,
NHG-RICHTLIJNEN, 2 OKTOBER 2024



Digitaal gedreven

In 2030 voert ZonMw regie over een betrouwbare, passende en wendbare informatievoorziening, die datagestuurd werken mogelijk maakt. De reikwijdte van datagestuurd werken is enorm. Deze manier van werken kenmerkt zich door een doelmatige werkorganisatie, waar processen optimaal ondersteund worden en systemen ontworpen zijn om efficiënt te werken, inzicht te verschaffen en innovatie te faciliteren. Data en IT spelen hierin een grote rol en zijn een onlosmakelijk onderdeel van de strategie die ZonMw voert. (Her)gebruik van data, door onszelf en externe partijen, is cruciaal. Hybride werken is bij ZonMw de standaard.

ZonMw heeft voor de komende jaren 5 digitale ambities:

- Het optimaal digitaal ondersteunen van het primaire proces draagt door het vergroten van de efficiëntie en doelmatigheid bij aan een beter georganiseerd en beheersbaar proces.
- Het inzetten van data voor kennisontwikkeling, -benutting en -infrastructuren. Dat doen we op 3 vlakken: voor het optimaliseren van de interne organisatie, voor het verbeteren van inhoudelijk inzicht op programma's, en om te voldoen aan de wet open overheid.
- Het faciliteren van optimaal digitaal samenwerken met partners op alle vlakken.
- Het creëren van een doelmatige werkorganisatie voor de informatievoorziening zelf. Aan deze voorwaarde moet voldaan zijn om de continuïteit van de organisatie te waarborgen en de strategische ambities mogelijk te maken.
- Het voldoen aan wet- en regelgeving op het vlak van informatievoorziening.

Effectief communiceren

Onze rol en positie in het veld van gezondheid, zorg en welzijn maakt dat we de coördinator en geleider zijn van een grote hoeveelheid kennis. We zorgen er met onze voorwaarden voor dat deze kennis zo breed mogelijk verspreid wordt en zo goed mogelijk voor het brede publiek toegankelijk is. We hebben vooral een belangrijke rol in de overdracht van kennis uit onze programma's en projecten naar de eindgebruikers van kennis, of dat nu ervaringsdeskundigen, burgers, beleidsmakers en -uitvoerders, onderzoekers, preventie-, zorg- en welzijnsprofessionals, opleiders, of ondernemers zijn.

De belangrijkste strategie hierbij, ook aangehaald in hoofdstuk 3, is het thematisch bundelen, duiden en doorgeleiden van kennis. Een belangrijk vervolg hierop is thematisch communiceren. Dit doen we datagedreven en gebruikersgericht, bijvoorbeeld over een aantal grote maatschappelijke opgaven. Gebruikersgericht betekent dat we luisteren naar de beoogde eindgebruikers van kennis, samen met onze partners kennisbehoeften signaleren en agenderen, en bepalen waar voor hun relevante kennis te vinden is, of zou moeten zijn. Dit is een flinke uitdaging. Met een versterkte inzet op stakeholdermanagement leiden we dit in goede banen.

We hebben een grote verantwoordelijkheid om met onze partners de kennis op die plaatsen te krijgen waar deze ook gebruikt wordt. Alleen samen kunnen we bepalen welke kennis op welk moment en via welke kanalen gecommuniceerd kan worden. Een doelgerichte en effectieve kennisverspreiding betekent dat we explicieter gebruik gaan maken van externe kanalen met een beter bereik.

Daarnaast blijven we werken aan een optimale communicatie over onze procesinformatie (waaronder subsidieoproepen en besluiten over subsidietoekenningen), vanuit onze kernwaarde toegankelijkheid. De herpositionering van ons instrumentarium maakt dat we eenduidiger kunnen communiceren welke soorten subsidieoproepen we hebben, wat het doel ervan is en voor wie ze relevant zijn. Dit vereenvoudigt de planning en coördinatie. Inhoudelijk samenhangende oproepen bieden we met een duidelijk verband aan.

Financieel gezond

In de komende periode werken we toe naar een meer samenhangend programmaportfolio en een daarop gebaseerde programmering. Zoals de Kaderwetevaluatie 2016-2022 aangeeft, draagt dat bij aan een stabiele financiering en daarmee aan een financieel gezonde ZonMw-organisatie. We zorgen voor continuïteit en een systemische meerwaarde van onze organisatie door signalerend, anticiperend en met inzicht onze financiële stabiliteit en duurzame ambities te bewaken en te borgen.

Samen met onze hoofdopdrachtgevers ontwikkelen we een nieuwe integrale financieringssysteematiek die dit ondersteunt. De invoering daarvan is voorzien voor 2026. Samen met het gestroomlijnde instrumentarium bevordert deze financieringssysteematiek onze wendbaarheid. Dit vraagt echter ook om vernieuwing van onze werkafspraken, zodat we onze huidige doelmatigheid, kwaliteit en verbindende rol behouden of beter, overtreffen. We optimaliseren het financiële inzicht en onze sturingsmogelijkheden met behulp van toekomstbestendige technologie (zoals dashboard-management- en stuurinformatie, een nieuw financieel systeem en een functioneel datawarehouse).

Onze doelstellingen Over 5 jaar...

... beschikken wij over een verankerd kwaliteitsmanagementsysteem.

... is de tevredenheid van medewerkers met ZonMw als werkgever hoog gebleven en heeft ZonMw een gezonde medewerkerretentie.

... gebruiken wij voor onze kernactiviteiten, bedrijfsvoering en veranderactiviteiten beter toegankelijke data uit meer gebruiksvriendelijke systemen.

... zijn wij voor onze partners een toegankelijke netwerkorganisatie, met inzichtelijke processen, gebruikersgerichte communicatie en gedegen stakeholdermanagement.

... hebben wij een bestendige financieringssysteematiek en duidelijke werkafspraken met onze hoofdopdrachtgevers.



Nawoord

Wetenschap is een werkwoord.
Steeds onderweg naar beter.
Wetenschap is weten,
dat we heus niet alles weten.
Wetenschap is kennis maken.
Kennis hebben.
Kennis nemen.
Kennis inzetten voor beter,
door die kennis met elkaar te delen.
Probleem signaleren.
Uitdagingen formuleren.
De samenwerking zoeken.
Morgen mede mogelijk maken.
Wendbaar. Weerbaar.
Hier naar daar.
Onderzoeken is ondervinden dat
dat alleen lukt met elkaar.
Want wetenschap is
weten dat we heus niet alles weten,
maar dat uw kennis,
tot gezondheid leidt is in elk geval zeker.

SPOKEN WORD

DEREK OTTE, ZONMW-JUBILEUMBIJEENKOMST,
8 NOVEMBER 2023

Eindnoten

- 1

Geestelijke gezondheidszorg (GGZ), huisartsenzorg, jeugd(gezondheids)zorg, medisch specialistische zorg, paramedische zorg, publieke gezondheid, revalidatie, sociaal domein, thuiszorg, verpleging en verzorging.
- 2

Zie o.m. Volksgezondheids Toekomst Verkenningen, strategische kennisagenda VWS, publicaties van adviesraden, zoals Gezondheidsraad, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, Sociaal Cultureel Planbureau, Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie, Rathenau Instituut.
- 3

Kader Passende Zorg (ZIN, 2022).
- 4

Kamerbrief over Voortgang Integraal Zorgakkoord (Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ernst Kuipers, 2022).
- 5

Mirzoev T, Kane S. What is health systems responsiveness? Review of existing knowledge and proposed conceptual framework. BMJ Global Health 2017;2:e000486.
- 6

Betekenis van exposoom-onderzoek voor beleid (Gezondheidsraad, 2022).
- 7

Kennisbeeld "Health in All Policies": verkenning vanuit internationaal, nationaal en lokaal perspectief. RIVM-briefrapport 2023-0401 (RIVM, 2023).
- 8

Met name de Kennis en Innovatieagenda (KIA) Gezondheid & Zorg binnen het Kennis en Innovatieconvenant (KIC).
- 9

Vanzelfsprekende verbinding - Veranker sociaal- en geesteswetenschappelijk onderzoek in innovatie (AWTI, 2024).
- 10

ZonMw Realiseert Impact Met Kennis - Kaderwetevaluatie ZonMw 2016-2022 (Significant Public, 2023).
- 11

Passende zorg houdt in: focus op gezondheid in plaats van ziekte, de juiste zorg op de juiste plek, waardegedreven zorg (d.w.z. van goede kwaliteit, effectief en met doelmatige inzet van mensen, middelen en materialen) en zorg die samen met en rondom de patiënt tot stand komt.
- 12

Beleid voor FAIR-datamanagement (ZonMw, 2023).
- 13

Green Deal duurzame zorg (Green Deal 3.0) (Milieu Platform Zorgsector, 2022).

Colofon

Dit is een uitgave van ZonMw

© Fotografie
Shutterstock: pagina 1 Sabrina Bracher; pagina 6 Drazen Zigic; pagina 9 Gorodenkoff; pagina 12 Monkey Business Images; pagina 14 DavideAngelini; pagina 18 Fizkes; pagina 24 PeopleImages.com – Yuri A; pagina 28 Pikselstock; pagina 33 Andrey Popov; pagina 39 Fizkes
ZonMw: pagina 22 Sietske Raaijmakers; pagina 34 Thomas Duiker; pagina 37 Onbekend

December 2024

www.zonmw.nl

MET KENNIS WERKEN AAN
EEN GOEDE GEZONDHEID VOOR IEDEREEN



ZonMw

Laan van Nieuw Oost-Indië 334
Postbus 93245
2509 AE Den Haag
Tel. 070 349 51 11
www.zonmw.nl
info@zonmw.nl



Sociale media

