

Aan de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport  
De heer. prof. dr. E.J. Kuipers MD  
Postbus 20350  
2500 EJ DEN HAAG

**Onderwerp**  
Kaderwetevaluatie ZonMw 2016-2022

Geachte heer Kuipers,

Dit jaar viert ZonMw haar 25-jarig bestaan. In dit jubileumjaar verscheen het eindrapport en de begeleidende brief van de begeleidingscommissie van de externe evaluatie van ZonMw die in de periode zomer 2022 – voorjaar 2023 is uitgevoerd. Over het vervolg van de evaluatie van ZonMw zijn we reeds met zowel uw ministerie als Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), onze voornaamste opdrachtgevers, in overleg. Dit overleg zetten we de komende maanden vanzelfsprekend voort. Met genoegen sturen wij u hierbij de reactie van het bestuur van ZonMw.

Het bestuur van ZonMw is verheugd met de (zeer) positieve evaluatie van ZonMw en de daarmee uitgesproken erkenning van en waardering voor het mooie en goede werk door ZonMw. De evaluatie onderschrijft dat ZonMw zich in de afgelopen 25 jaar heeft ontwikkeld tot een onmisbare organisatie om kennisontwikkeling en kennisbenutting op terrein van gezondheid, zorg en welzijn mogelijk te maken. En geeft aan dat ZonMw breed wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij hier invulling aangeeft. Onze stakeholders, samenwerkingspartners en het bredere veld herkennen de goede en gedegen kwaliteit die wordt geleverd door onze medewerkers. Het bestuur van ZonMw herkent daarbij ook het signaal van de begeleidingscommissie dat een hogere vaste (basis)financiering ten behoeve van de organisatie van ZonMw passend zou zijn om de essentiële rol die ZonMw vervult minder kwetsbaar te maken, alsmede de oproep tot vergroting van de mogelijkheden om langjarige (beleidsdirectie)overstijgende budgetten mogelijk te maken en versnippering binnen de programmaportefeuille tegen te gaan.

Tegelijkertijd is ZonMw zeker niet uitgeleerd of uitontwikkeld. Door te signaleren, kennis te laten ontwikkelen en door gebruik van deze kennis in de praktijk te bevorderen, blijven wij inspelen op de veranderende wereld om ons heen. We vergroten relevantie, kwaliteit en impact van onderzoek en versnellen doorbraken om een goede gezondheid voor iedereen mogelijk te maken. Dit vergt ook een continue doorontwikkeling en innovatie van onze werkwijze, instrumenten en rolopvatting.

De evaluatie geeft hiervoor goede handvatten. De geschetste dilemma's in de evaluatie van onderzoeks- en adviesbureau Significant Public zijn hierbij heel herkenbaar.

De verbeterpunten en verdere doorontwikkeling van ZonMw zien we op drie terreinen:

1. in de relatie opdrachtgevers/opdrachtnemer;
2. in relatie tot de stakeholders oftewel 'het veld'; en
3. intern met betrekking tot de verdere ontwikkeling en professionalisering van onze eigen organisatie.

In onderstaande alinea's lichten we onze visie ten aanzien van de verdere doorontwikkeling nader toe.

### **1. De relatie opdrachtgever/opdrachtnemer (aanbeveling 1 en 2)**

De samenwerking van ZonMw met zowel het ministerie van VWS als met NWO is gebouwd op een stevig fundament. ZonMw spreekt richting het ministerie van VWS waardering uit voor het belang dat zij hecht aan kennisontwikkeling en onderzoek, als middel voor evidence-based beleid. Met het genereren en verzilveren van kennis in de praktijk van gezondheid, zorg en welzijn, sluiten we aan bij de maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingen in het beleidsveld. Denk hierbij aan de missies van VWS, regionalisering, het Integraal Zorgakkoord en het Gezond en Actief Leven Akkoord. We zien in de evaluatie handvatten om het samenspel tussen VWS en ZonMw waar het gaat om 'de policy-science interface' verder uit te diepen. Richting NWO ziet het bestuur bevestiging van de goede hernieuwde samenwerkingsrelatie en de wederzijdse ambitie om deze relatie verder uit te diepen.

Gezamenlijk met het ministerie van VWS:

- ZonMw onderschrijft de in de evaluatie geformuleerde aanbeveling om een krachtig samenspel te creëren en in co-creatie met het veld te komen tot een lange termijnvisie en een robuuste en minder versnipperde programmaopdrachtenportefeuille. ZonMw spreekt daarbij nadrukkelijk de wens uit om meer langlopend te kunnen programmeren. Uiteraard kan daarbinnen op een passende en adequate wijze ruimte ingebouwd worden voor actualiteitsvragen en regelmatige evaluaties en bijstellingen. Deze wens tot meer langlopend te kunnen programmeren speelt te meer, omdat maatschappelijke opgaven vragen om een inter- en transdisciplinaire samenwerking over de gehele kenniscyclus van kennisontwikkeling tot kennisbenutting. Om dat goed te laten werken is een langere tijdshorizon nodig waarbij beter in samenhang geprogrammeerd kan worden. Een concrete vervolgstap die ZonMw hierbij zelf kan en wil nemen, is het neerzetten van een programmaportfolio-overzicht. Dit ondersteunt ZonMw en VWS om de verschuiving naar langlopend programmeren in combinatie met een kort-cyclische benadering verder door te zetten. Bijvoorbeeld door bij binnenkomende opdrachten te proberen programma's te bundelen en inzichten van programma-evaluaties hierin mee te nemen.
- ZonMw trekt graag gezamenlijk met VWS op in het vormgeven van duidelijke kaders voor de relatie opdrachtgever/opdrachtnemer. Heel concreet omvat dit ook het investeren in werkinstructies, scholing, en verduidelijken van rolverwachtingen bij zowel het ministerie van VWS (programmahouders) als bij ZonMw collega's. Hierbij zal aandacht besteed worden aan het vinden van een balans tussen goed opdrachtnemer (willen) zijn en het bieden van tegenwicht en pro-actief signaleren alsmede bij tijd en wijle "nee" zeggen waar verzoeken niet passen bij de taak of werkwijze van ZonMw.
- Het bestuur ziet in de evaluatie ook een bevestiging van de noodzaak om de financieringssystematiek van ZonMw te herzien om ZonMw minder kwetsbaar en meer toekomstbestendig te maken.

We geven graag vervolg aan de gesprekken die hierover reeds met VWS als hoofdpdrachtgever zijn ingezet om te komen tot concrete afspraken en oplossingen voor gesignaleerde knelpunten, zoals bijvoorbeeld de (zeer gewenste en eerder gemotiveerde) ophoging van de basisfinanciering.

Gezamenlijk met NWO:

- ZonMw diept de goede samenwerking en wederzijds leren graag verder uit. In het bijzonder rondom het creëren van synergie bij thematisch programmeren. Dit sluit onder andere aan bij de toenemende behoefte aan kennisontwikkeling in relatie tot interdepartementale uitdagingen.
- ZonMw blijft met NWO verkennen op welke bedrijfsmatige onderdelen eveneens samenwerking mogelijk is, zowel op beleidsondersteunende dan wel bedrijfsvoerings-aspecten, zoals huisvesting en ICT.

Gezamenlijk met zowel VWS als NWO:

- ZonMw wil samen met beide partners inzetten op versterking van de aansluiting van de programmalijnen die zich primair richten op fundamenteel en translationeel onderzoek met de andere programmalijnen bij ZonMw. Dit type onderzoek, dat zich bevindt in eerdere fasen van de kenniscyclus, is van groot belang om innovaties in diagnostiek, behandeling en zorg mogelijk te maken. ZonMw ziet hierbij voor zichzelf een leidende rol om samenhang en synergie te creëren tussen:
  - de thema's voortkomend uit de strategische kennisagenda van VWS;
  - de investeringslijnen die via NWO bij ZonMw worden uitgezet; en
  - andere financieringsstromingen waaronder op Europees niveau.
- Verder ziet ZonMw kansen om rondom de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC) en op Europees niveau ERA4HEALTH gezamenlijk met NWO en VWS op te trekken, om de gewenste interdepartementale bewegingen op gang te brengen.

Verweven in deze actiepunten speelt een aantal van de in het evaluatierapport geschetste dilemma's voor ZonMw:

- Zorgvuldig, gedegen en kwaliteitswaarborging versus flexibel, snel en vernieuwend;
- Langlopend programmeren en lange strategische lijnen versus in kortere programma's werken en uitvoerend zijn voor VWS;
- Een goede opdrachtnemer willen zijn (in reactie op vragen van VWS) versus eigenstandig acteren (tegenwicht bieden en proactief signaleren) en nee durven zeggen tegen opdrachten.

## **2. De relatie met stakeholders (aanbeveling 1 en 3)**

Het bestuur is verheugd dat stakeholders ZonMw beschouwen als een belangrijke en onmisbare organisatie voor kennisontwikkeling en kennisbenutting. Het delen van kennis en het verbinden van partijen is een wezenlijk onderdeel van ZonMw. Het vindt plaats in alle onderdelen van ZonMw, in alle aspecten van de kenniscyclus, gaat over alle soorten kennis en manifesteert zich in een enorme verscheidenheid aan programma's, opdrachtgevers, samenwerkingspartners en relaties. Alleen samen kunnen we veranderingen in de dagelijkse praktijk teweegbrengen, allemaal vanuit onze eigen rol, taak en verantwoordelijkheid.

In onze programma's werken we dan ook intensief samen met diverse partijen, zowel nationaal als internationaal, die actief zijn in beleid, onderzoek, onderwijs, praktijk én met patiënten en burgers.

Deze enorme diversiteit biedt kansen voor verbinding, innovatie en versnelling en is nodig om *'het verschil te kunnen maken'*. ZonMw wil zich blijven ontwikkelen en uitdagen op terrein van het delen van kennis, verbinden en creëren van impact.

- Om bij te dragen aan optimale verbinding tussen beleid, praktijk en onderzoek in alle fasen van het programmeerproces, zullen we blijven inzetten op innovatie van onze instrumenten, werkwijze en rolopvatting. Inzetten op grote consortia, het organiseren van sandpits en het verstrekken van ontwikkelsubsidies op weg naar transformatie van de zorg zijn hier voorbeelden van. Om de kennisontwikkeling en impact van projecten en programma's te vergroten zal ZonMw inzetten op een meer pro-actieve rol tijdens de monitoringsfase van projecten (na honorering). Denk hierbij aan het optreden als aanjager, verbinder en/of adviseur.
- Om doorgeleiding en inbedding van kennis uit projecten en programma's verder te stimuleren, alsmede om onze signalerende en agenderende rol te verstevigen, zullen we ons stakeholdermanagement verder doorontwikkelen. ZonMw heeft al stevige verknoppingen en verbindingen met een scala aan praktijkvelden, en zal dit verder ontwikkelen teneinde kennisbenutting en -implementatie verder te brengen. In relatie tot signaleren en agenderen wordt heel concreet meer aansluiting gezocht bij aan VWS verbonden adviesraden en instellingen. Dit betreft in het bijzonder de Gezondheidsraad, de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd, het RIVM, Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit, de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving en het Sociaal en Cultureel Planbureau.

Verweven in deze actiepunten speelt een aantal van de in het evaluatierapport geschetste dilemma's voor ZonMw:

- In subsidieaanvragen (aan de voorkant) invloed uitoefenen op de gewenste effecten zoals meer focus op impact, het betrekken van de juiste partijen versus partijen voldoende ruimte geven en niet te hoge drempels opwerpen.

### **3. Interne organisatie (aanbeveling 4)**

ZonMw is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Niet alleen in aantal programma's en daarmee gemoeide budgetten, maar ook in soorten programmadoelen en in het verlengde hiervan ook de benodigde variatie in het instrumentarium dat ZonMw inzet om deze doelen te behalen. Dit alles bij elkaar vergt veel van de werkorganisatie ZonMw en alle medewerkers. Naast alle nieuwe inhoudelijke programmalijnen is er ook een forse opgave om als werkorganisatie in de huidige schaal en ook met steeds meer (externe) vereisten (bijvoorbeeld op juridisch vlak maar ook op gebied van IT-veiligheid) goed te kunnen werken.

- Ten behoeve van een toekomstbestendig ZonMw is om deze reden een breder professionaliseringstraject gestart. Hierbij zet ZonMw o.a. in op het stroomlijnen van de subsidie instrumenten, het doorontwikkelen van ons 'grant management systeem' (AIMS) mede om datagedreven werken te stimuleren en tevens op het versterken van de IT-functie.
- De groei van de organisatie en de trend om te werken aan grotere programmalijnen vragen om stevig te blijven inzetten op interne samenwerking en verbinding. In dit kader zal ook reflectie plaatsvinden op de hierbij passende structuur, cultuur en de aansturinglijnen.

- ZonMw wil veel aandacht besteden aan goed werkgeverschap, want de medewerkers zijn het kapitaal van ZonMw. We willen (nieuwe) medewerkers boeien, binden en betrekken, onder andere door hen nog meer mee te nemen in beleidsontwikkelingen. De uitdaging is om dit realistisch vorm te geven, gezien de omvang van de organisatie.

Verweven in deze actiepunten speelt een aantal van de in het evaluatierapport geschetste dilemma's voor ZonMw:

- Bestendigen van de organisatie in processen en procedures versus ruimte houden voor autonomie en creativiteit;
- Groei van de organisatie versus het elkaar kennen en kennis met elkaar delen.

### **Tot besluit**

Een 25-jarig jubileum kunnen vieren met een evaluatierapport getiteld '*ZonMw realiseert impact met kennis*' gepaard met de mooie woorden van de begeleidingscommissie vervult ons met trots. Het evaluatierapport biedt dan ook een mooie ingang om de komende tijd in het kader van ons jubileum en vooruitlopend op onze nieuwe beleidsperiode het gesprek aan te gaan met onze opdrachtgevers en stakeholders over de maatschappelijke opgaven op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn en de rol van ZonMw als verbindende kracht daarbij.

Met vriendelijke groet,  
namens het bestuur van ZonMw,

prof. dr. Arfan Ikram  
Voorzitter

dr. Véronique Timmerhuis  
Algemeen directeur/secretaris bestuur

### **Bijlage(n)**

-

**Kopie**  
Raad van Bestuur NWO