

Op weg naar effectieve kennissamenwerking

Infrastructuren, culturen en
werkwijzen

Op weg naar effectieve kennisamenwerking

Infrastructuren, culturen en werkwijzen

Januari 2023



Projectteam:

Jet Bussemaker (LUMC/Instituut Bestuurskunde, Universiteit Leiden, projectleider)

Barbara van der Linden (ZonMw)

Wija Oortwijn (Health Campus Den Haag, auteur)

Wendy Reijmerink (ZonMw, projectleider, auteur)

Managementsamenvatting	3
Toelichting kernbegrippen	4
Inleiding	6
Aanpak.....	9
Context	13
Resultaten.....	18
Aanbevelingen	27
Bijlagen	34
Bijlage 1: Samenstelling en bijeenkomsten klankbordgroep.....	35
Bijlage 2: Analysetool	36
Bijlage 3: Samenvatting verdiepende gesprekken met klankbordgroepleden	39
Bijlage 4: Verslag Group Decision Room met practoren/lectoren.....	40
Bijlage 5: Beschrijving indicatoren ZonMw-Toetsingskader Verantwoord Programmeren	44
Bijlage 6: Uitgangspunten van gebruiksggericht programmeren	49
Bijlage 7: Bevindingen online uitvraag van deelnemers European Implementation Event 2021	51

Managementsamenvatting

Wetenschappelijk onderzoek en innovatie kan langs verschillende routes en via verschillende mechanismen maatschappelijke impact genereren. Deze zogenoemde impact pathways zijn meer of minder zichtbaar, afhankelijk van het (gewenste) type kennis(gebruik). Een belangrijke sleutel om de impact van onderzoek en innovatie te vergroten in termen van (tussentijdse) kennisbenutting, ligt in productieve interacties tussen partijen. Vanuit haar rol van kennispartner van het veld heeft én vraagt ZonMw bewust aandacht voor het stimuleren en organiseren van productieve interacties, waaronder samenwerking van onderzoekers met relevante stakeholders/burgers. Maar hoe wordt er effectief samengewerkt? Wat zijn belangrijke condities voor een goed samenwerkingsverband? Wat zouden aanbevelingen zijn voor organisatoren van een samenwerkingsverband? Wat kan/moet de rol van de financier(s) hierbij zijn?

ZonMw heeft deze vragen samen met onderzoekers van de Health Campus Den Haag van LUMC/Universiteit Leiden geëxploreerd in een verkennend onderzoek, dat liep van december 2020 tot en met december 2022. Het doel was tweeledig: leren en verbeteren van (ZonMw) research governance en een verdieping op samenwerking en translatie in ZonMw-gefinancierde participatieve kennisinfrastructuren. Dit zijn duurzame, niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden, waarin kennis wordt gedeeld, partijen worden verbonden, gezamenlijk kennis wordt ontwikkeld en lerende praktijken worden gestimuleerd. Voorbeelden van participatieve kennisinfrastructuren zijn academische werkplaatsen, consortia, leernetwerken, living labs en ziekte-/zorggebonden netwerken.

De onderzoeksmethode bestond uit literatuuronderzoek gericht op langdurige kennissamenwerkingen, documentenanalyse van twintig ZonMw-gefinancierde participatieve kennisinfrastructuren, informatie-uitvraag van en validatie door experts binnen en buiten ZonMw, alles onder begeleiding van een gerenommeerde klankbordgroep.

Op basis van het onderzoek zijn er acht condities voor goede kennissamenwerking te onderscheiden:

- Transdisciplinair onderzoek
- Het definiëren van gedeelde ambitie
- Recht doen aan ieders belangen
- Investeren in de persoonlijke relaties met alle betrokken partijen (formeel/informeel)
- Een professionele organisatie of structurering
- Een betekenisvol samenwerkingsproces
- Wederzijds vertrouwen
- Voldoende tijd voor en continuïteit van de samenwerking

Zonder deze condities of werkzame mechanismen is het aannemelijk dat samenwerking niet goed van de grond komt binnen een setting en niet of tot minder impact leidt. Uit het verkennend onderzoek blijkt onder meer dat er verschillende mechanismen werkzaam zijn binnen de verschillende typen participatieve kennisinfrastructuren, waarbij meerdere factoren de kennissamenwerking bevorderen en/of belemmeren. Deze factoren hebben meer, minder of gecombineerd betrekking op betrokken personen, hun onderlinge relaties en/of de werkomgeving. Uit de literatuur komen onder meer als mogelijke belemmerende factoren naar voren het ontbreken van eigenaarschap bij potentiële kennisgebruikers, onvoldoende budget/structurele financiering en kennisoverdracht, stokpaardjes van onderzoekers, slechte timing van resultaten, ongunstige beleidscontext (bijv. coronacrisis, bezuinigingen, reorganisatie), machtsrelaties en belangentegenstellingen. Bevorderende factoren zijn onder meer de rol van projectleiders en/of beleidsambtenaren, combinatie van verschillende 'soorten' kennis, commitment van stakeholders, inbedding in de organisatie/beleid, en de translatie van kennis (bijv. conclusies omzetten in praktische aanbevelingen en/of voorstellen).

Concluderend kan worden gesteld dat de uitdaging voor (financiers en organisatoren van) participatieve kennisinfrastructuren is om gezamenlijke kennisontwikkeling en -benutting op basis van werkzame mechanismen en daaraan gerelateerde bevorderende factoren goed in te bedden in beleid, praktijk, onderwijs en/of (verder) onderzoek. Dit vraagt om gedragsverandering van alle betrokkenen binnen het betreffende kennisecosysteem. Hiertoe worden aanbevelingen geformuleerd en voorbeelden gepresenteerd van onder meer tools voor ZonMw en samenwerkingspartners in het kennisecosysteem om het realiseren én aantonen van maatschappelijke impact verder gestroomlijnd te faciliteren en stimuleren.

Toelichting kernbegrippen¹

Academische werkplaats: een landelijk of regionaal samenwerkingsverband tussen praktijkinstellingen uit de zorg- en/of welzijnssector, gemeenten, een universiteit, een hogeschool en ervaringsdeskundigen. Deze partijen organiseren zich in een kennisinfrastructuur die een constante interactie tussen de betrokken partijen stimuleert. De vragen waarover een werkplaats zich buigt komen van de doelgroep, beleidsmakers en (praktijk)professionals. Onderzoekers vertalen deze vragen naar uitvoerbaar onderzoek. Samen ontwikkelen zij kennis die direct bruikbaar is voor professionals, gemeenten en praktijkorganisaties. Via opleidingen worden de resultaten onder toekomstige professionals verspreid.²

Consortium: een duurzaam samenwerkingsverband tussen onderzoekers van meerdere partijen vanuit wetenschap en praktijk met verschillende disciplines, waarin het biomedische en het sociale domein elkaar vinden. Daarnaast participeren relevante partijen ten behoeve van kennisverspreiding en implementatie van resultaten, bijvoorbeeld beroepsorganisaties, kennis- en onderwijsinstiteiten, zorgverzekeraars en bedrijfsleven.³

Impact: dynamisch proces naar (tussentijdse) kennisbenutting, oftewel het gebruik van resultaten van projecten en programma's door praktijk, beleid, onderwijs en/of onderzoek.⁴

Impact pathway: een manier om gezamenlijk na te denken over de route naar kennisbenutting en de onderliggende verandertheorie aan de hand van de kernvraag: wat wil je bereiken met het onderzoek of de innovatie, waarom en wanneer, hoe en met wie?⁵

Kennisbenutting: het gebruik van resultaten van projecten en programma's door praktijk, beleid, onderwijs en/of onderzoek.

Kennisplein: een effectief digitaal kanaal om kennis te laten stromen. Hier worden op landelijk niveau kennis, producten en ervaringen met elkaar gedeeld.⁶

Leernetwerk: samenwerkingsverband tussen onderwijs en praktijk waarin de uitwisseling en samenwerking tussen docenten en (aanstaande) professionals wordt versterkt.⁷

Living lab: een levensechte experimenteerruimte waarin tenminste twee partijen uit de 'quadruple helix' van overheid, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke partijen (burgers) samen toe werken naar creatieve en innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.⁸

Praktijk: zorgverleners en hun samenwerkingsverbanden of platforms in de domeinen preventie, cure, care en welzijn.

Productieve interacties: relationele factoren die (in)direct (tussentijdse) kennisbenutting bevorderen, tot uitdrukking komend in samenwerking van onderzoekers met relevante stakeholders/burgers, cofinanciering (in cash of in kind), oplevering van bruikbare kennisproducten, en gerichte verspreidings- en implementatieactiviteiten.⁹

Participatieve kennisinfrastructuur: duurzaam, niet-vrijblijvend samenwerkingsverband van onderzoekers en partijen uit praktijk (publiek/privaat), beleid (lokaal/regionaal/nationaal), en/of onderwijs (MBO/HBO/WO/bij- en nascholing) dat ingebed is in een breder ecosysteem.¹⁰

¹ Voorzover mogelijk zijn de kernbegrippen gebaseerd op ZonMw-documenten

² <https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/jeugd/programmas/programma-detail/academische-werkplaatsen-transformatie-jeugd/t/wat-is-een-academische-werkplaats/>

³ <https://www.zonmw.nl/nl/actueel/nieuws/detail/item/deelnemen-in-multidisciplinaire-consortia-dementie/>

⁴ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/>

⁵ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/>

⁶ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/onderwijs/kennispleinen/>

⁷ Cas Barendregt, Lisan Jansen Lorkeers, Barbara van Straaten. Platform31/Onderzoeksinstituut IVO in opdracht van ZonMw Den Haag, juni 2021

⁸ <https://www.rathenau.nl/nl/vitale-kennisecosystemen/living-labs-nederland-onderzoek-en-innovatie-met-steden>

⁹ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/impact-aantonen/>

¹⁰ ZonMw (2016). Toetsingskader Verantwoord Programmeren. Beschikbaar via:

https://mediator.zonmw.nl/fileadmin/mediator.zonmw.nl/PDF_s/ToetsingsKaderProgrammeerpraktijken.pdf

Stakeholders: personen en/of organisaties die belang hebben bij dan wel interesse hebben in de uitkomsten van het project (zoals een potentiële kennisgebruiker of cofinancier). Stakeholders worden idealiter in elk projectstadium betrokken, vanaf de formulering van een vraagstelling tot en met het verspreiden van kennis(producten) en het faciliteren van gebruik door middel van doelgerichte activiteiten. Stakeholders kunnen in meerdere categorieën geplaatst worden: beleid, praktijk, onderzoek, onderwijs.

Ziekte-/zorggebonden netwerk: samenwerkingsverband tussen professionals in de domeinen (informele) zorg, ondersteuning en welzijn. Zij gaan samen met onderzoekers aan de slag met het realiseren van praktijkverbeteringen. Tijdens het proces met de onderzoekers doet het netwerk ervaring en kennis op over het zorg- en ondersteuningsaanbod, de samenwerking binnen het netwerk en het ontwikkelproces van het netwerk.¹¹

¹¹ <https://www.zonmw.nl/nl/actueel/nieuws/detail/item/subsidieoproep-om-zorgnetwerken-rondom-thuiswonende-ouderen-te-verbeteren-voor-de-laatste-keer-geope/>

Inleiding

Tegen de achtergrond van grote maatschappelijke opgaven en transitie in zorg en welzijn is het de breed gedeelde ambitie én wettelijke taakopdracht van ZonMw dat kennis en kunde (evidence) uit haar programma's en projecten aantoonbaar wordt benut door actoren in beleid, praktijk, onderwijs en/of onderzoek voor verdere maatschappelijke en wetenschappelijke waardecreatie. Dit geldt over de volle breedte van de ZonMw-kennisketen, van fundamenteel onderzoek tot en met implementatieprojecten.¹²

In de beleidsperiode 2016-2020 is een rijke en gelaagde, internationaal gevalideerde visie en aanpak ontwikkeld op het versterken van impact.¹³ Internationaal gezien is ZonMw één van de voorlopers op het terrein van het realiseren en aantonen van impact van gezondheidsonderzoek en zorginnovatie in termen van kennisbenutting.¹⁴

Bijna 25 jaar na haar oprichting in 1998 bevindt ZonMw zich in de fase waarbij wordt ingezet om het impact- en implementatiebeleid reflexief te blijven doorontwikkelen en te versnellen. Onderdeel daarvan is te leren over routes naar kennisbenutting (impact pathways) in verschillende (regionale) werkpraktijken, en over de effectiviteit van het beleid en de toegevoegde waarde van ZonMw in het duurzaam versterken van impact. Belangrijk daarbij is het besef dat wetenschappelijk onderzoek langs verschillende routes en via verschillende mechanismen impact kan genereren, die meer of minder zichtbaar kan zijn afhankelijk van het (gewenste) type kennis(gebruik). Het proces van/naar kennisbenutting is dus dynamisch en niet-lineair en de aanpak kan variëren, afhankelijk van de gebruiksfunctie van onderzoek en innovatie (meer of – veel vaker – minder direct/specifiek toepasbaar), de doorlooptijd van programma's/projecten (korte of langere termijn) en de mate van consensus over wat waardevolle kennis is en wie waardevolle kennis heeft in een bepaalde context.

Een belangrijke sleutel om de impact van alle wetenschappelijk onderzoek te vergroten ligt in 'productieve interacties' tussen onderzoekers en maatschappelijke stakeholders, als potentiële kennisgebruikers: relationele factoren die (in)direct (tussentijdse) kennisbenutting bevorderen en binnen de werkcontext van ZonMw tot uitdrukking komen in samenwerking met relevante stakeholders/burgers, cofinanciering, oplevering van bruikbare kennisproducten, en gerichte verspreidings- en implementatieactiviteiten.¹⁵ Vanuit haar rol van kennispartner van het veld heeft én vraagt ZonMw bewust aandacht voor het stimuleren en organiseren van productieve interacties die (tussentijdse) kennisbenutting bevorderen.¹⁶ Het formuleren van een (adaptieve) impact pathway aan de hand van de kernvraag: wat wil je bereiken met het onderzoek of de innovatie, waarom en wanneer, hoe en met wie?, is een manier om gezamenlijk na te denken over de route naar kennisbenutting. Het is tevens een manier om de onderliggende verandertheorie (kennisbenutting kan immers worden beschouwd als gedragsverandering) die mede bepaalt dat men klaar is voor implementatie, zichtbaar en bruikbaar te maken.¹⁷ Dat kan zowel op programma- als (daarvan afgeleid) projectniveau.

Productieve interacties worden met name bevorderd in kennisinfrastructuren waarin kennis wordt gedeeld, stakeholders worden verbonden, gezamenlijk kennis wordt ontwikkeld en lerende praktijken worden gestimuleerd. Wij hanteren hiervoor in navolging van de voormalige ZonMw-programmacommissie Gezondheidszorgonderzoek¹⁸ de term 'participatieve kennisinfrastructuren': duurzame, niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden van onderzoekers en partijen uit praktijk (publiek/privaat), beleid (lokaal/regionaal/nationaal), en/of onderwijs

¹² https://www.zonmw.nl/fileadmin/zonmw/documenten/Maatschappelijke_impact/Informatie-over-de-ZonMw-kennisketen_extern.pdf

¹³ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/> en <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/impact-aantonen/>

¹⁴ <https://implementationsciencecomms.biomedcentral.com/articles/10.1186/s43058-022-00273-7>

¹⁵ Inspiratiebron voor geoperationaliseerd ZonMw-gebruik van het begrip productieve interacties is www.siami.eu.

¹⁶ <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/maatschappelijke-impact/implementatie-overzicht/>. Zie voor een concreet voorbeeld van – stimuleren en faciliteren van – toepassing van ZonMw-kennis in de praktijk: <https://chronischzorgnet.nl/nl/chronisch-zorgnet/actueel/blogs/chronisch-zorgnet-belangrijke-schakel-in-de-kwaliteitscyclus-pav>

¹⁷ Een verandertheorie of Theory of Change bevat een informatieve beschrijving en illustratie van hoe en waarom een gewenste verandering (in geval van ZonMw: kennisbenutting) naar verwachting zal plaatsvinden in een bepaalde context. Binnen ZonMw is deze vervat in een impact pathway of route naar kennisbenutting

¹⁸ Zie https://www.zonmw.nl/uploads/tx_vipublicaties/2014_07_Interactieve_kennisprogrammering.pdf en

https://www.researchgate.net/publication/268616409_Naar_Gezond_zorgonderzoek_interactieve_leerervaringen_uit_het_ZonMw-programma_Gezondheidszorgonderzoek

(MBO/HBO/WO/bij- en nascholing) die ingebed zijn in een breder ecosysteem. Participatieve kennisinfrastructuren zijn er in vele soorten en maten (o.a. academische werkplaatsen, leernetwerken, consortia en living labs), over de volle breedte van volksgezondheid en zorg. ZonMw financiert deze infrastructuren sinds jaar en dag in het licht van de gewenste bijdrage aan evidence-based¹⁹ probleemoplossingen, wat internationaal gezien tamelijk uniek is.²⁰ Desondanks ontbreekt longitudinaal, cumulatief overzicht van en inzicht in bijvoorbeeld de effectiviteit van de rol en impactinstrumenten van ZonMw in relatie tot *real-world* kennissamenwerkingen.

Tegen deze achtergrond en met (door ZonMw gefinancierde) participatieve kennisinfrastructuren als onderzoeksobject is van december 2020 tot en met december 2022 het verkennende Research-on-Research project Implementeren met Impact uitgevoerd door de ZonMw-staf Strategie en Innovatie (Wendy Reijmerink, projectleider, en Barbara van der Linden) in samenwerking met onderzoekers van de Health Campus Den Haag van LUMC/Universiteit Leiden (Jet Bussemaker, projectleider, en Wija Oortwijn). De kernvraag luidde: hoe organiseer je gelijkwaardige en niet-vrijblijvende productieve interacties binnen participatieve kennisinfrastructuren? Over de volle breedte van de kennisketen en het kennisproces (van agendasetting tot en met implementatie). En vanuit verschillende organisaties waarin mensen werken en verschillende rollen wat betreft impact realiseren. **Wat werkt, hoe en waarom, in het licht van gewenste kennisbenutting en onderbouwde zorgvernieuwing?**

Doel van het project is verschillende betrokkenen in het kennisecosysteem, waaronder ZonMw, aangrijpingspunten en handelingsperspectieven aan te leveren voor verbetering van research governance en evaluatie van participatieve kennisinfrastructuren. De maatschappelijke contexten waarin organisaties moeten opereren en waarin traditionele taal-, cultuur- en machtsverschillen een (onderliggende) rol spelen²¹ worden immers steeds ambivalenter en weerbarstiger. Flexibiliteit en veerkracht zijn noodzakelijk, alsook het smeden van duurzame allianties en het nastreven van gemeenschappelijke doelen. Het laatste ontstaat tussen mensen, en 'sturen' betekent in dat verband vooral mobiliseren en faciliteren vanuit cocreatie: het vermogen tot samen handelen met anderen op basis van gemeenschappelijke waarden. Ook op het gebied van onderzoek en innovatie, en dat begint met de inzet van onderzoekers om resultaten te communiceren en van stakeholders om onderzoeksprogramma's te ontwikkelen. De werksetting van een participatieve kennisinfrastructuur biedt goede condities voor inbedding van bij kennissamenwerking behorende werkwijzen en werkprocessen in de deelnemende organisaties.²²

De onderzoeksmethode bestond uit literatuuronderzoek gericht op langdurige kennissamenwerkingen, documentenanalyse van twintig ZonMw-gefinancierde participatieve kennisinfrastructuren, en informatie-uitvraag van experts binnen en buiten ZonMw. Aan de projectuitvoering is een gerenommeerde interdisciplinaire klankbord-/begeleidingsgroep gekoppeld die meedacht over de uitwerking en vormgeving van het project en kritisch reflecteerde op (voorlopige) resultaten en eindproducten (zie bijlage 1 voor de samenstelling en bijeenkomsten).

Het is duidelijk dat niet alles binnen dit project kon worden onderzocht/behandeld, met inbegrip van de vraag of de samenwerking daadwerkelijk leidt tot effectief gebruik van kennis uit onderzoek in praktijk, beleid, onderwijs en/of verder onderzoek. Het project moet dan ook als een appetizer voor vervolgwerk op dit thema worden gezien, waaronder instrumentering van participatieve kennisinfrastructuren en studie naar maatschappelijke kennisbenutting.

Leeswijzer

In het vervolg van dit rapport geven we ons plan van aanpak weer en beschrijven we de gehanteerde methoden (hoofdstuk 2). Hoofdstuk 3 richt zich op de context waarbinnen participatieve

19 Met de term evidence-based wordt in navolging van David Sackett (BMJ 1996) bedoeld op verantwoorde integratie van kennis uit verschillende bronnen, waaronder wetenschappelijke kennis, ervaringskennis en professionele kennis. Zie ook https://www.skipr.nl/blog/kennis-als-kracht-zo-waardevol/?daily=1&tid=TIDP503137X87425E82CF4F439FA9C8E5FDDDBEDD025YI4&utm_medium=email&utm_source=20200506%20skipr%20daily%20nieuwsbrief%20-%20&utm_campaign=NB_SKIPR

20 "as part of funders' Building Capacity: Investing in people and structures that enable/lay the groundwork for release of findings, dissemination, knowledge exchange/partnering, and/or implementation of research evidence". Zie:

<https://implementationsciencecomms.biomedcentral.com/articles/10.1186/s43058-022-00273-7>

21 Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360

22 Door Slaghuys (2016) aangeduid met de termen routiniseren en institutionaliseren

kennisinfrastructuren opereren. In hoofdstuk 4 geven we antwoord op de onderzoeksvragen wat de werkzame mechanismen of condities zijn van samenwerking gericht op effectief gebruik van kennis uit onderzoek in praktijk, beleid en onderwijs ('hoe en waarom'), en wat mogelijke bevorderende en belemmerende factoren zijn die hierop een positieve dan wel negatieve invloed kunnen hebben ('wat'). In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 5) formuleren we aanbevelingen en presenteren we voorbeelden van onder meer tools voor ZonMw en samenwerkingspartners in het betreffende kennisecosysteem om het realiseren én aantonen van impact verder gestroomlijnd te faciliteren en stimuleren.

Aanpak

De aanpak van dit verkennende onderzoek naar effectieve kennisamenwerking binnen ZonMw-gefinancierde participatieve kennisinfrastructuren kent verschillende onderdelen, die we hieronder toelichten.

Literatuuronderzoek

We zijn gestart met literatuuronderzoek gericht op werkzame mechanismen of condities van duurzame kennisamenwerkingsverbanden. Hiertoe is eerst een quick scan uitgevoerd, die vervolgens is overgaan op een uitgebreidere sneeuwbalmethode op basis van de al gevonden publicatie(s) en bevraging van de klankbordgroep. Dit was een iteratief proces; vaak kom je er pas tijdens de uitvoering van onderzoek achter welk model of welke theorie het beste past bij de situatie.

Het literatuuronderzoek is aangevuld en gecompleteerd met een systematische zoekstrategie naar belemmerende en bevorderende factoren van kennisamenwerking via de databases PubMed, Google (Scholar) en grijze literatuur naar relevante documenten (o.a. papers, boeken, artikelen, onderzoek, websites) in het Engels en/of Nederlands en die gepubliceerd zijn tussen 1 januari 2005 en 1 augustus 2022. Hierbij zijn de volgende zoektermen gebruikt: interdisciplinary, transdisciplinary, productive interactions, impact pathway, patient and public involvement, citizen science, health research, knowledge transfer and research partnerships.

Het literatuuronderzoek diende als input voor het opstellen van een kader voor de beschrijving van de onderzoekseenheden, de analyse van de resultaten en de bundeling van de aanbevelingen.

Online uitvraag

In mei 2021 heeft online een uitvraag plaatsgevonden onder deelnemers van het European Implementation Event 2021 via de ZonMw-website. De inhoudelijke vragen waren:

- *Please list your top 3 elements / underlying mechanisms of effective forms of collaboration;*
- *Please list your top 3 recommendations;*
- *Please list your top 3 roles as a funder.*

In totaal hebben vier deelnemers – allen implementatie-/innovatiespecialisten – gereageerd, waarvan twee afkomstig uit Nederland, een uit België en een uit Canada. De antwoorden ten aanzien van werkzame mechanismen zijn beschouwd als aanvulling op het literatuuronderzoek. Inzichten over de rol van de funder zijn verdisconteerd bij de aanbevelingen.

Analyse van 20 participatieve kennisinfrastructuren

Op basis van een voorliggende interne inventarisatie (Van der Linden, ZonMw, 2020) en in overleg met implementatie-experts van ZonMw zijn twintig (ZonMw-gefinancierde) participatieve kennisinfrastructuren geselecteerd (zie Tabel 1) en gedurende 2021 onder de loep genomen. Het betreft academische werkplaatsen, leernetwerken, ziekte-/zorggebonden netwerken, kennispleinen, consortia en een living lab die in een regionale of landelijke context werken met eigen doelen, aanpakken en betrokken partners, en soms onderling verbonden zijn.

We hebben een grote hoeveelheid en verscheidenheid aan documenten zoals jaarverslagen, evaluaties, notities en websites over deze kennisinfrastructuren geanalyseerd aan de hand van een systematische beschrijving van:

- typering participatieve kennisinfrastructuur (inhoud/doel, relaties/betrokkenen, structuur/proces);
- (kennisamenwerking) belemmerende factoren (bijv. het ontbreken van eigenaarschap bij kennisgebruikers; onvoldoende financiering of kennisoverdracht; 'stokpaardjes' van onderzoekers; slechte timing van resultaten; machtsrelaties en belangentegenstellingen);
- (kennisamenwerking) bevorderende factoren (bijv. de rol van projectleiders; gedeelde belangen en doelen; combinatie van 'soorten' kennis; commitment van stakeholders; inbedding in de organisatie; translatie van kennis);
- rol en mogelijkheden van ZonMw voor faciliteren/stimuleren.

Tabel 1. Geanalyseerde ZonMw-gefinancierde participatieve kennisinfrastructuren

	Type	Domein	Naam Kennisinfrastructuur	Korte beschrijving
1	Academische werkplaats	Gehandicaptenzorg	AWP Verstandelijke Beperkingen	6 werkplaatsen verenigd in een associatie (hier zijn meer netwerken op aangesloten)
2	Academische werkplaats	Preventie	Consortium Integrale aanpak Overgewicht	5 AWP's
3	Academische werkplaats	Preventie	AWP Publieke Gezondheid	11 AWP's – nu zelfstandig
4	Academische werkplaats	Ouderenzorg	AWP Ouderenzorg	6 werkplaatsen en een overkoepelend samenwerkingsverband
5	Academische werkplaats	Jeugd	AWP Jeugd	AWP Jeugd (2009-2017 – 6 werkplaatsen); AWP Transformatie Jeugd (2015-2020 – 13 werkplaatsen); AWP Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd (2020-2024 – 15 werkplaatsen)
6	Leernetwerk	Jeugd	LN Jeugd	Link met AWP's Jeugd – 5 LN
7	Leernetwerk	GGZ	LN actieprogramma Lokale initiatieven voor mensen met verward gedrag	5 onderwijsinstellingen en 1 GGZ instelling
8	Leernetwerk	Langdurige zorg	LN Zichtbare Schakel II	11 LN, een LN t.b.v. wijkverpleegkundigen is vervolgd in werkplaats/LN Wijkverpleging
9	Leernetwerk	Ouderenzorg / langdurige zorg	LN Wijkverpleging	Zorg voor beter werkplaats, gefinancierd vanuit programma Zichtbare Schakel II
10	Ziekte-/zorggebonden netwerk	Ouderenzorg	Lokale Netwerken Samenhangende Ouderenzorg/ Juiste Zorg op Juiste plek	Ondersteuning van lokale netwerken die samenhangende ouderenzorg faciliteren, verder ontwikkelen en bestendigen. Buiten ZonMw-gefinancierde lokale netwerken zijn er veel (meer dan 1000) integrale netwerken ouderenzorg
11	Ziekte-/zorggebonden netwerk	Langdurige zorg / GGZ	Kennisnetwerken voor specifieke doelgroepen in de langdurige zorg	5 specifieke doelgroepen; Kennisnetwerk Korsakov; landelijk NAH+ kennisnetwerk; Huntington Kennisnet Nederland; Expertisecentrum SGLVG De Borg (gedrag of psychische problemen) zorginstelling Nieuw Unicum (MS-patiënten)
12	Ziekte-/zorggebonden netwerk	Curatieve zorg	Regionale oncologienetwerken	7 regio's; Multidisciplinair, thematisch overleg van alle bij de oncologie betrokken zorgverleners, patiëntenverenigingen, (landelijke) organisaties
13	Ziekte-/zorggebonden netwerk	Curatieve zorg Ouderenzorg / langdurige zorg	Consortia palliatieve zorg Nederland	7 consortia plus overkoepelend Landelijk Overleg orgaan Betrokkenheid van thuiszorgorganisaties, verpleeghuizen; Buiten ZonMw-gefinancierde netwerken zijn veel (tenminste 65) netwerken palliatieve zorg
14	Ziekte-/zorggebonden	Gehandicaptenzorg	Gewoon Bijzonder	12 (kennis)netwerken gericht op gezondheid, gedrag, participatie

	Type	Domein	Naam Kennisinstructuur	Korte beschrijving
	netwerk			
15	Consortium	Preventie	Maak ruimte voor gezondheid	7 regionale consortia
16	Consortium	Preventie	Microplastics & Gezondheid	1 consortium MOMENTUM
17	Consortium	Curatieve zorg Jeugd	Netwerken Zwangerschap en Geboorte / Netwerk Regionale Consortia Geboortezorg	9 consortia, Samenwerking met jeugdgezondheidszorg
18	Kennisplein	Gehandicaptenzorg	Kennisplein Gehandicaptensector	Ontmoetingsplek en om kennis en ervaring te kunnen uitwisselen - fysiek tijdens bijeenkomsten, in netwerkbijeenkomsten of op de jaarlijkse Kennismarkt, en digitaal via website of sociale media
19	Kennisplein	Ouderenzorg/ langdurige zorg Curatieve zorg (eerste lijn)	Kennisplein Zorg voor beter	Digitale ontmoetingsplek (kennisbundeling), link met LN Wijkverpleging
20	Living lab	Preventie	Living labs Sport en Bewegen	Cocreatie: bedenken en testen van innovaties in de leefomgeving van de gebruiker; betreft 16 (8 grote en 8 middelgrote) gemeenten

Voor de systematische beschrijving is een analysetool (template) gecreëerd op basis van het literatuuronderzoek (zie bijlage 2).

De tool is eerst is uitgetest door twee leden van het projectteam bij een kennisinfrastructuur (academische werkplaats Jeugd). Deze exercitie heeft geleid tot minimale aanpassing van de analysetool alvorens deze breder is toegepast. In het voorjaar van 2022 heeft op verzoek van de klankbordgroep een verdiepende heranalyse van de templates plaatsgevonden om te achterhalen of er specifieke werkzame mechanismen te identificeren zijn in de onderzochte typen participatieve kennisinfrastructuren.

Verdiepende gesprekken met klankbordgroepleden

Gedurende januari – maart 2022 zijn er verdiepende gesprekken gevoerd met alle klankbordgroepleden (n=6). Vanuit het vakgebied, de discipline en ervaring van ieder klankbordgroeplid is nader van gedachten gewisseld over de aangrijpingspunten en handelingsperspectieven voor verbetering van research governance en evaluatie van (ZonMw-gefinancierde) participatieve kennisinfrastructuren. Een samenvatting van deze gesprekken is geanonimiseerd te vinden in bijlage 3.

Group Decision Room met practoren/lectoren

Met vijf practoren/lectoren heeft - onder moderatie van Max Herold (Ministerie van SZW) - een digitale Group Decision Room of Versnellingskamer plaatsgevonden in mei 2022. Vragen die besproken zijn betroffen: hoe wordt vanuit praktijkgericht onderzoek invulling gegeven aan - gelijkwaardige en niet-vrijblijvende - interactie binnen participatieve kennisinfrastructuren? Welk verschil maakt praktijkgericht onderzoek als het gaat om kennissamenwerkingen en netwerkvorming? Waar loop je als praktijkgericht onderzoeker tegenaan binnen dergelijke participatieve kennisinfrastructuren? En wat zou mogelijk helpen om dit te voorkomen/adresseren? Voor een verslag verwijzen we naar bijlage 4. Relevante inzichten hieruit zijn verwerkt in de resultaten en aanbevelingen.

Uitwisseling van resultaten binnen en buiten ZonMw

Gedurende de looptijd van het project is het projectteam maandelijks (tot 1 juli 2022) bijeengekomen en zijn de (tussentijdse) resultaten op gezette tijden besproken met collega's binnen ZonMw

(implementatieteam, algemeen directeur, dwarsverband Onderwijs) en buiten ZonMw (Nederlands Implementatie Collectief, EViR Funders' Forum, Impactalliantie²³). In december 2021 is er een artikel met tussentijdse resultaten gepubliceerd in KiZ²⁴. Ook zijn de resultaten gepresenteerd op een aantal internationale congressen, te weten het European Implementation Event (EIE, mei 2021), de Fifth Fuse International Conference on Knowledge Exchange in Public Health (juni 2022) en de AESIS Impact of Science Conference (juni 2022). De diverse sessies dienden primair ter validatie van bevindingen over werkzame mechanismen en bevorderende en belemmerende factoren. Daarnaast zijn meegevers voor aanbevelingen ingebracht.

Bundeling van aanbevelingen

Aanbevelingen zijn gebundeld aan de hand van het model voor cultuurverandering van Brian Nosek.²⁵ Dat model biedt vanwege het systeemperspectief en oog voor de beleidscontext waarin kennisamenwerkingen plaatsvinden, bruikbare handvatten voor de classificatie van bevorderende (dan wel belemmerende) factoren voor de gewenste verandering en (herijking van) 'responsible research governance'.²⁶

23 <https://nederlandsimplementatiecollectief.nl/>; <https://evir.org/>; [linkedin.com/groups/9092817/](https://www.linkedin.com/groups/9092817/)

24 <https://www.qruux.com/werken-in-effectieve-netwerken-voor-gebruik-van-kennis-uit-onderzoek/>

25 [Nosek.CultureChange.2018.02.20\[2\] \(pubpub.org\)](https://www.cos.io/blog/strategy-for-culture-change)

26 <https://www.cos.io/blog/strategy-for-culture-change>

Context

Waarde(n)volle wetenschap

Het ontwikkelen, doorgeleiden en implementeren van gezondheidsonderzoek en zorginnovatie kost doorgaans veel tijd en acties.²⁷ Dit komt mede omdat voor het grootste deel van de zorgsector innovatie geen regulier onderdeel is van de bedrijfsvoering en werkfocus.²⁸ Daarnaast is de relatie tussen wetenschap en overheidsbeleid inherent spanningsvol²⁹ en is het de aard van wetenschappelijk onderzoek dat het continu in beweging is en aan kritische reflectie onderhevig. Zo staan sinds ruim tien jaar geldverspilling, onvoldoende kwaliteit en gebrekkige maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek nationaal en internationaal hoog op de agenda. Chalmers en Glasziou hebben in kaart gebracht dat er met name veel inefficiëntie en vermijdbare verspilling ('research waste') zit in biomedisch gezondheidsonderzoek.³⁰ Dat wil zeggen: onderzoek dat niet volledig gepubliceerd wordt of slordig uitgevoerd wordt, met resultaten die deels onbetrouwbaar zijn en veelal maatschappelijk irrelevant.³¹

Het beleid, de evaluatiecriteria, selectieprocessen en programma's van onderzoeksfinanciers hebben rechtstreeks invloed op hoe onderzoek en innovatie worden opgezet, uitgevoerd en gerapporteerd. Als poortwachters spelen financiers een sleutelrol bij het bevorderen van verantwoorde onderzoekspraktijken en beperken van 'sloppy science'. Dit heeft er onder meer toe geleid dat er tegenwoordig mondiaal veel nadruk ligt op **Open Science**, een koepelbegrip dat verwijst naar beleid voor maatschappelijk responsief, transparant en toetsbaar wetenschappelijk onderzoek. De achterliggende veronderstelling is dat openheid in kennis en innovatie leidt tot betere wetenschappelijke en maatschappelijke opbrengsten. Bijvoorbeeld via samenwerkingen met burgers en relevante stakeholders (ook wanneer kennisgebruik niet binnen afzienbare tijd is – te - voorzien), vrije en snelle toegankelijkheid van data en publicaties, en volledig rapporteren van de resultaten (positief, neutraal dan wel negatief) en het verloop van het onderzoek (gerealiseerd zoals gepland?). Hieraan refererende kwaliteiten en carrièrepaden van wetenschappelijk onderzoekers dienen beter te worden (h)erkend en gewaardeerd.

In 2019 hebben KNAW, NWO en ZonMw zich gecommitteerd aan een andere manier om onderzoek en onderzoekers te erkennen en waarderen. Ten eerste door de ondertekening van de San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA).³² Dit is een wereldwijd initiatief dat oproept om minder nadruk te leggen op de impactfactor van wetenschappelijke tijdschriften voor het beoordelen van onderzoekers en meer nadruk op andere wetenschappelijke producten (zoals datasets en software). Ten tweede hebben zij in hetzelfde jaar, samen met kennisinstellingen (VSNU, NFOU), het position paper Ruimte voor ieders talent gelanceerd. De partijen pleiten hierin voor (i) een bredere beoordeling van wetenschappers, waarbij inhoud en kwaliteit leidend zijn in plaats van kwantiteit of het tijdschrift waarin het gepubliceerd is (in lijn met DORA), (ii) betere balans in de beoordeling van individuele en collectieve bijdragen in onderzoek, en (iii) stimuleren van Open Science. In deze context is er ook een cruciale rol weggelegd voor goede **wetenschapscommunicatie**.^{33 34} Inmiddels zijn NWO en ZonMw aangesloten bij de internationale Coalition for Advancing Research Assessment.³⁵ Deelnemers richten zich gezamenlijk op veranderingen van de manier waarop onderzoek en onderzoekers beoordeeld worden. Deze veranderingen zijn in lijn met de nationale ontwikkelingen op dit gebied.

Om breed erkennen en waarderen te realiseren, hebben ZonMw en NWO een eerste stap gezet met de invoering van het narratief cv/evidence-based cv bij persoonsgebonden programma's. De praktijk laat echter zien dat de beoordeling van een narratief cv/evidence-based cv niet vanzelfsprekend is. Dit komt mede doordat de benodigde cultuurverandering niet van vandaag op morgen is gerealiseerd. Daarnaast is het noodzakelijk dat het (ZonMw)beoordelingsproces beter wordt ingericht op het erkennen en waarderen

27 Hanney, S.R., Wooding, S., Sussex, J. et al. From COVID-19 research to vaccine application: why might it take 17 months not 17 years and what are the wider lessons?. *Health Res Policy Sys* 18, 61 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00571-3>

28 AWT. Advies Innovatie zonder inventie, 2005

29 Jet Bussemaker (2022), Wetenschap voor Beleid. In: Ommeren, F. van e.a. (red), Wetenschap en overheidsbeleid. Een spanningsvolle relatie. Den Haag; Boom Bestuurskunde, pp. 101-112.

30 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19525005/>

31 <https://blogs.bmj.com/bmj/2016/01/14/paul-glasziou-and-iain-chalmers-is-85-of-health-research-really-wasted/>

32 <https://www.nwo.nl/nieuws/knaw-nwo-en-zonmw-ondertekenen-dora-verklaring>

33 <https://www.scienceguide.nl/2022/07/let-op-vaalkuilen-bij-erkennen-en-waarderen-van-wetenschapscommunicatie/>

34 <https://www.rathenau.nl/nl/kennisgedreven-democratie/beoordelingsinstrument-wetenschapscommunicatie>

35 <https://coara.eu/>

van (inter-/transdisciplinaire) samenwerkingen en Open Science-activiteiten als Open Access, FAIR Data en Citizen Science.³⁶

Recent heeft de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) op verzoek van de Tweede Kamer een onafhankelijke evaluatie van het Erkennen en Waarderen-programma uitgevoerd.³⁷

Taak, visie en aanpak van ZonMw om impact te versterken

Om maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren binnen een veranderende en complexe context en vanuit het perspectief van de gebruikers van publieke kennis en kunde, moeten onderzoek en innovatie voldoen aan de samenhangende criteria relevantie en kwaliteit. Dit zijn criteria waar ZonMw van oudsher op toetst en wat inmiddels breed navolging kent.³⁸ Vanuit haar wettelijke implementaire taakopdracht³⁹ is ZonMw dienstbaar aan het vergroten van de maatschappelijke bijdrage van gezondheidsonderzoek en zorginnovatie door op programmaniveau activiteiten uit te voeren om doelen te bereiken als:

- Samenhang tussen de projecten van het desbetreffende programma
- Benutting van bestaande kennis en data
- Doelmatige uitvoering en daarmee ook doelmatige besteding van het budget
- Kwaliteit van de uitvoering
- Betere doorgeleiding en benutting van resultaten
- Kenniscumulatie

Mede naar aanleiding van de hierboven genoemde wereldwijde discussie over 'research waste' en – in Nederland – over 'systeemfalen'⁴⁰ is het **ZonMw-Toetsingskader Verantwoord Programmeren** (TVP) ontworpen. Het TVP is kernonderdeel van de ZonMw-visie en aanpak op het versterken van impact⁴¹ en heeft tot doel: het breed en gestructureerd bevorderen en borgen van de relevantie, kwaliteit, transparantie en kennisbenutting van ZonMw-programma's en daaronder ressorterende projecten, al dan niet aangevuld met programma-specifieke eisen. Het TVP bevat alle thema's en elementen die er vandaag de dag toe doen in het kader van het bevorderen van verantwoorde onderzoekspraktijken (BVO) zoals participatie, diversiteit en elementen van Open Science, zie Figuur 1.

36 Citizen science draait om het (meer en beter) op elkaar betrekken van burgers (al dan niet in hun rol van patiënt) en wetenschappelijk onderzoekers. Dat kan van beide kanten, in verschillende gradaties: betrokkenheid en participatie van burgers in de agendering, uitvoering en evaluatie van wetenschappelijk onderzoek (burger/patiëntparticipatie) én betrokkenheid en participatie van onderzoekers in de agendering, uitvoering en evaluatie van burgerinitiatieven op het gebied van kennis en innovatie (wetenschapsparticipatie). Zie <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/vernieuwing-in-de-onderzoekspraktijk/citizen-science/>

37 <https://www.awti.nl/documenten/publicaties/2022/12/19/index>

38 Zie bijvoorbeeld de Strategische Agenda 2021-2025 van de KNAW (<https://knaaw.nl/nl/actueel/nieuws/staan-op-kennis-de-ambities-van-de-knaaw-voor-de-komende-jaren>). Daarin wordt de plaats van wetenschap middenin de samenleving benadrukt, als internationale opgave en activiteit met oog voor het welzijn van de mens en de wereld. Vanuit dat oogpunt omvat excellent onderzoek mede relevantie, engagement en maatschappelijke impact. Maar zie ook de twijfel hierover:

<https://www.thenewatlantis.com/publications/saving-science>

Zie ook de ambitie van het vorige kabinet om ecosystemen voor onderzoek en innovatie te versterken, ter oplossing van maatschappelijke problemen, en het betrekken van gebruikers in dat verband: https://open.overheid.nl/repository/ronl-8c5ddaa5-474d-48f8-85d9-08a2e4240f8f/1/pdf/Versterken_van_onderzoeks- en_innovatie-ecosystemen.pdf.

39 Wet op de organisatie ZorgOnderzoek Nederland. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0009385/2022-07-01>

40 Reijmerink W. Systeemfalen van gezondheidsonderzoek. Kwaliteit in Zorg, nummer 2, 2014; p. 7-10.

<https://www.overkwaliteitvanzorg.nl/wp-content/uploads/2017/12/KIZ20140202.pdf>

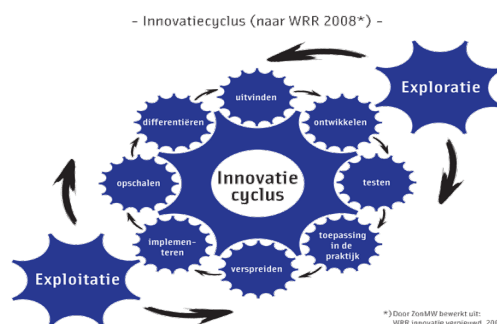
41 <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/impact-aantonen/>

Maatschappelijke relevantie	Kwaliteit		
	Wetenschappelijke kwaliteit	Integriteit	Efficiency
Stakeholderparticipatie*	Innovatie van methodologie	Transparantie/Openheid van onderzoek/(pre)registratie	Gebruik van bestaande data/eResearch/citizen science
Cofinanciering*	Diversiteit in inhoud van onderzoek	Replicatie(onderzoek)	Stimuleren van systematische reviews/kennissynthesen
Diversiteit van commissiesamenstelling	Praktijkgericht onderzoek (HBO, MBO)	Tegengaan van publicatiebias	Passende (alternatieve) designs
Breed begrip van gezondheid	Grensverleggend onderzoek	Training en kwaliteitszorg	Omgang met (potentiële) inclusie-/ operationele problemen
Participatieve kennisinfrastructuur	Interdisciplinaire en internationale samenwerking en kennisontwikkeling	Nevenfuncties/Belangenverstrengeling	Doelmatige inrichting van programmeerprocessen
Meerwaarde van kennis in praktijk, beleid en onderwijs*	Diversiteit/Variëteit van beoordelingsprocessen		
	Variëteit van (overdracht van) output*		

Figuur 1. ZonMw-Toetsingskader Verantwoord Programmeren met van criteria Relevantie en Kwaliteit afgeleide BVO-indicatoren. Zie bijlage 5 voor een omschrijving. Productieve interacties zijn weergegeven met een asterisk.

Aan de hand van het TVP⁴² en de bijbehorende standaardinformatie-uitvraag⁴³ kunnen alle programma's en subsidierondes van ZonMw integraal en cyclisch worden gepland, gemonitord en geëvalueerd, en projecten worden beoordeeld en (bij)gestuurd. Het TVP biedt volop ruimte voor breed erkennen en waarderen van onderzoekers en is in lijn met de uitgangspunten van het mede door ZonMw opgerichte Ensuring Value in Research Funders' Forum (<https://evir.org/our-principles/>).

In het TVP is een prominente plaats ingeruimd voor factoren die (tussentijdse) kennisbenutting in beleid, praktijk, onderwijs en/of (verder) onderzoek bevorderen door **samenwerking en translatie** oftewel **productieve interacties** (zie ook Inleiding). Dit geldt als uitgangspunt voor alle ZonMw-programma's/projecten en voor alle fasen van de innovatiecyclus (zie Figuur 2).



Figuur 2. Innovatiecyclus.

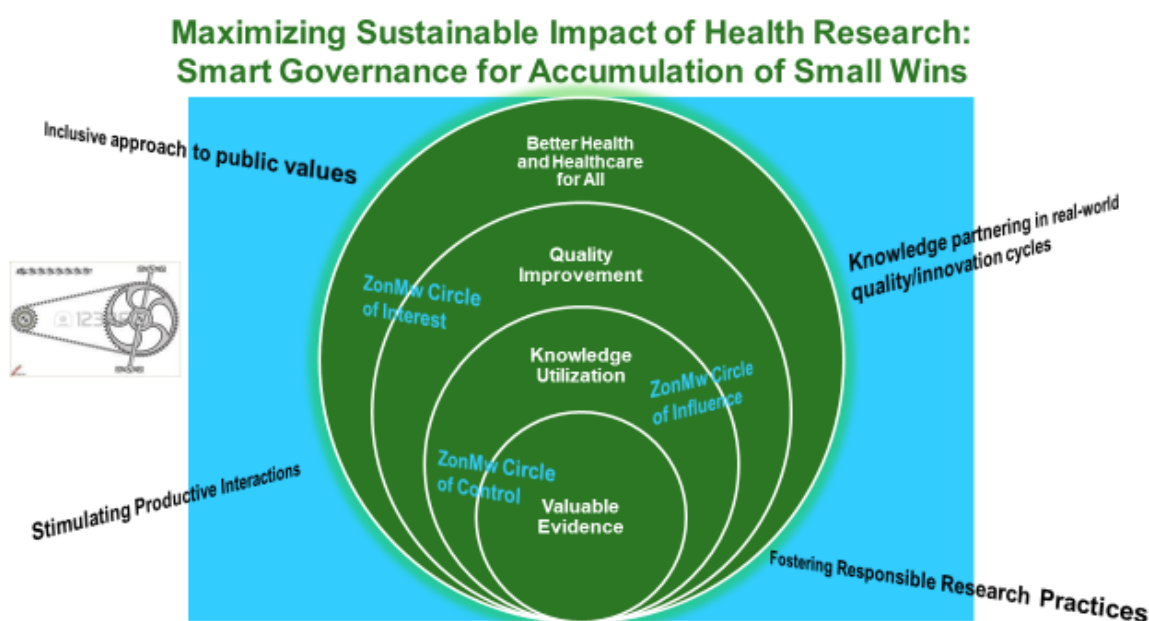
42 Zie voor meer informatie over het TVP: http://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2017/1/BO_2213-3550_2016_000_011_001 en https://mediator.zonmw.nl/fileadmin/mediator.zonmw.nl/PDF_s/Eindrapportage.pdf

43 Deze is opgenomen in de zogenoemde Instructie ZonMw Impact Assessment Framework. Zie <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/impact-aantonen/> en https://www.zonmw.nl/fileadmin/zonmw/documenten/Maatschappelijke_impact/Instructie_ZonMw_Impact_Assessment_Framework_extern.pdf

In dit onderzoek ligt de nadruk op wat de werkzame mechanismen of condities zijn van samenwerking gericht op effectief gebruik van kennis uit onderzoek in praktijk, beleid en onderwijs ('hoe en waarom'), en wat mogelijke bevorderende en belemmerende factoren zijn die hierop een positieve dan wel negatieve invloed kunnen hebben ('wat'). Samenwerken en het maken van vertaalslagen, vanaf de formulering van een vraagstelling tot en met het verspreiden van kennisproducten en het faciliteren van gebruik door middel van doelgerichte activiteiten binnen de eigen invloedssfeer, worden met name bevorderd in **participatieve kennisinfrastructuren** waarin onderzoekers en stakeholders, als potentieel belanghebbenden van onderzoek, gelijkwaardige en niet-vrijblijvende relaties onderhouden (zie Inleiding). Ook zij maken deel uit van het TVP.

ZonMw als kennispartner

Hoewel ZonMw geen inherent onderdeel uitmaakt van kwaliteits- en innovatiecycli van het veld, heeft zij in het licht van de gewenste bijdrage aan evidence-based probleemoplossingen wel de ambitie daarin te fungeren als kennispartner⁴⁴. Zie ter illustratie Figuur 3⁴⁵:



Figuur 3. Rol van ZonMw in de kennisketen.

Vanuit haar onafhankelijke rol en positie van gebruiksgesichte kennisprogrammeur⁴⁶ is de opgave voor ZonMw systematisch gestalte te geven aan participatiepraktijken door:

- het goed, situationeel - en staatssteun-proof - organiseren en bestendigen van 'betekenisvolle verbanden' op het grensvlak van wetenschap en samenleving,
- op veilige en inclusieve plekken voor reflexief leren, experimenteren en verbeteren over het realiseren en aantonen van impact⁴⁷,
- op basis van gecombineerde implementatie- en evaluatiestrategieën voor meer grip op de weerbarstige relatie tussen kennis en gebruik⁴⁸,
- aan de hand van de vragen: wat werkt, hoe en waarom; wat kan standaard, wat moet op maat?

44 <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/maatschappelijke-impact/implementatie-overzicht/>

45 Gebruikt door Wendy Reijmerink in een presentatie voor <https://inthe trenches summit.com/>. Zie ook <https://bmcproc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12919-020-00189-x>

46 Gebruiksgesicht wil zeggen: de uitkomsten van ZonMw-programma's en daaronder ressorterende projecten moeten:

- Beleidsmakers in staat stellen beter afgewogen keuzen te maken en hun beleid goed te onderbouwen
- Betekenis hebben voor het onderwijs en de praktijk en beschikbaar zijn in toegankelijke en bruikbare vorm
- Een bijdrage leveren aan verdere wetenschappelijke ontwikkeling en vernieuwing. Zie bijlage 6 voor uitgangspunten van gebruiksgesicht programmeren

47 Kenmerk van een reflexieve aanpak is dat er stapsgewijs en collectief wordt geleerd over inhoud en proces

48 Zie bijvoorbeeld <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-021-01159-3>

Via gerichte matchmaking met aanwezige facilitators in de contexten en werkpraktijken van de potentiële kennisgebruikers, zoals HR-beleid en/of kennismanagers, ontstaan versnelde kansen voor (tussentijdse) benutting van ZonMw-kennis. In het volgende hoofdstuk staan wij uitgebreider stil bij de elementen die kennissamenwerking kunnen bevorderen.

Resultaten

In dit onderzoek ligt de nadruk op samenwerking binnen ZonMw-gefinancierde participatieve kennisinfrastructuren waarin onderzoekers en stakeholders, als potentieel belanghebbenden van onderzoek, gelijkwaardige en niet-vrijblijvende relaties onderhouden.

Centraal stonden de vragen wat de werkzame mechanismen of condities zijn van samenwerking gericht op effectief gebruik van kennis uit onderzoek in praktijk, beleid en onderwijs ('hoe en waarom'), en wat mogelijke bevorderende en belemmerende factoren zijn die hierop een positieve dan wel negatieve invloed kunnen hebben ('wat'). In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze vragen op basis van inzichten uit de literatuur, de online uitvraag onder deelnemers van de EIE 2021, de analyse van 20 participatieve kennisinfrastructuren, verdiepende gesprekken met de klankbordgroepleden, een Group Decision Room met practoren en lectoren, alsook validatiesessies met experts binnen en buiten ZonMw (zie Aanpak).

Werkzame mechanismen van goede samenwerking

Om impact te genereren in (complexe) kennis- en innovatieprocessen is **transdisciplinaire samenwerking** - ook wel aangeduid met kenniscocreatie⁴⁹ – cruciaal.⁵⁰ Participatieve kennisinfrastructuren bieden hiervoor een ideale setting.

Transdisciplinaire samenwerking gaat over integratie op het snijvlak van wetenschappelijke vragen en maatschappelijke problemen. Het betreft probleem-georiënteerd onderzoek waarin gezamenlijke probleemoplossing een centrale rol speelt, handelt zowel om samenwerking tussen wetenschappelijke disciplines en domeinen als participatie van maatschappelijke stakeholders, en impliceert epistemische pluriformiteit en wetenschapsinterne reflexiviteit.

Vertrekpunt voor het in kaart brengen van de werkzame mechanismen vormen de beproefde inzichten van Kaats en Opheij (2011, 2014)⁵¹ over samenwerking tussen mensen en organisaties in het publieke domein. Deze zijn zowel gebaseerd op interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek als praktijktoepassingen. De auteurs onderscheiden vijf condities voor goede samenwerking binnen een specifieke setting (hier: participatieve kennisinfrastructuur):

1. Het definiëren van **gedeelde ambitie** (inclusief probleemconstructie⁵²)
2. **Recht doen aan ieders belangen**
3. **Investeren in de persoonlijke relaties** met alle betrokken partijen (formeel/informeel)
4. Een **professionele organisatie** of structurering
5. Een **betekenisvol samenwerkingsproces** (goede stappen, goede volgorde, win/winproces, in dialoog)

Zonder deze condities is het aannemelijk dat samenwerking niet goed van de grond komt binnen een setting en niet of tot minder impact leidt. Andere kernauteurs wijzen op de noodzaak van **wederzijds vertrouwen** in de samenwerkingspartner(s) en duurzaamheid in de zin van **voldoende tijd voor en continuïteit van de samenwerking**⁵³. De online uitvraag onder deelnemers van de European Implementation Event 2021 leverde vergelijkbare bevindingen op (zie bijlage 7) en komen ook grotendeels overeen met Muhonen et al. (2020), die inzichtelijk hebben gemaakt wat volgens hen de

49 Hessels, L. Alleen ga je snel, samen kom je verder. Oratie bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Maatschappelijke waarde van wetenschap. Universiteit Leiden, 24 juni 2022

50 Muhonen R, Bennworth P, Olmos-Peñuela J. From productive interactions to impact pathways: Understanding the key dimensions in developing SSH research societal impact, Research Evaluation, 2020; 29(1):34–47, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvz003>

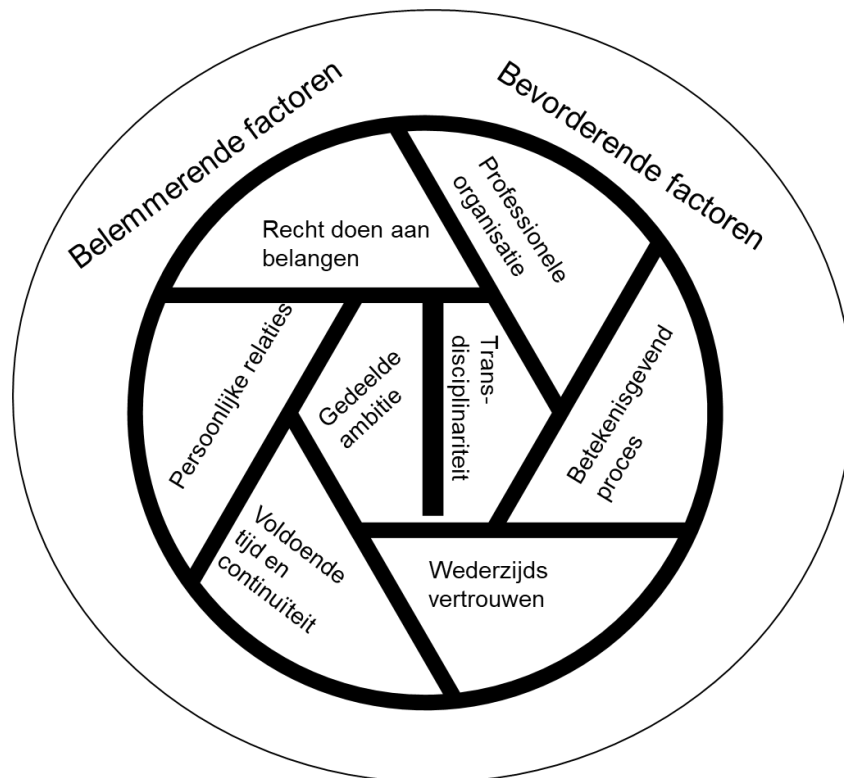
51 Kaats, E., & Opheij, W. (2011). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Wolters Kluwer

52 Kerrissey et al. (2021) spreken van een oriëntatie op 'joint problem-solving' als een voorwaarde voor grensoverschrijdend samenwerken (Kerrissey, M. J., Mayo, A. T., & Edmondson, A. C. (2021). Joint problem-solving orientation in fluid cross-boundary teams. Academy of Management Discoveries, 7(3), 381-405)

53 <https://managementscope.nl/opinie/kunst-van-samenwerken>; Schruijer, S.G.L. & Vansina, L. Werken over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. M&O, 2007: 203-218

werkzame mechanismen zijn waardoor kennissamenwerking op het terrein van de sociale en geesteswetenschappen leidt tot maatschappelijke impact.⁵⁴

Geïnspireerd door Kaats en Opheij brengen wij de werkzame mechanismen of condities van goede samenwerking binnen participatieve kennisinfrastructuren samen in het volgende beeld (zie Figuur 4), waarbij de kennissamenwerking kan worden belemmerd of bevorderd door factoren die meer, minder of gecombineerd betrekking hebben op betrokken personen, hun onderlinge relaties en/of de werkomgeving. Zo dragen een gedeelde set van waarden en grondregels, gedeeld eigenaarschap voor doelbereik en een variatie aan activiteiten om - in het geval van een participatieve kennisinfrastructuur - de verschillende kennisfuncties (meten, analyseren, integreren) te ondersteunen, bij aan wederzijds vertrouwen.



Figuur 4. Condities van goede samenwerking die bevordert of belemmerd kunnen worden in participatieve kennisinfrastructuren.

Bevorderende en belemmerende factoren die samenhangen met werkzame mechanismen

Het is onduidelijk welke factoren samenhangen met ieder van de geïdentificeerde werkzame mechanismen. Uit de literatuur komen onder meer als mogelijke belemmerende factoren naar voren het ontbreken van eigenaarschap bij potentiële kennisgebruikers, onvoldoende budget/structurele financiering en kennisoverdracht, stokpaardjes van onderzoekers, slechte timing van resultaten, ongunstige beleidscontext (bijv. coronacrisis, bezuinigingen, reorganisatie), machtsrelaties en belangentegenstellingen. Bevorderende factoren zijn onder meer de rol van projectleiders en/of beleidsambtenaren, combinatie van verschillende 'soorten' kennis, commitment van stakeholders,

⁵⁴ Deze betreffen:

- Regelmaat van samenwerking tussen onderzoekers en andere stakeholders
- (Ideologie van) Open Access en Citizen Science
- Interdisciplinaire of transdisciplinaire benadering
- Onderzoek doen in en met de praktijk
- Benutting van onderzoeksexpertise buiten de onderzoekssetting

Hierbij merken wij op dat wij Open Access en Citizen Science beschouwen als onderdeel van beleid voor Open Science (zie voor een toelichting: <https://www.openscience.nl/>) en dat de laatste twee condities veeleer eigenschappen zijn van participatieve kennisinfrastructuren

inbedding in de organisatie/beleid, en de translatie van kennis (bijv. conclusies omzetten in praktische aanbevelingen en/of voorstellen).⁵⁵

Werkzame mechanismen van goede samenwerking nader toegelicht

Hieronder beschrijven we de acht condities van goede samenwerking in meer detail, waarbij we ingaan op mogelijke bevorderende factoren die een positieve invloed kunnen hebben op de verankering van kennissamenwerkingen binnen participatieve kennisinfrastructuren. Ook illustreren we de bevindingen met aangetroffen voorbeelden.

Transdisciplinariteit

Participatieve kennisinfrastructuren, zoals academische werkplaatsen, leernetwerken, ziekte-/zorggebonden netwerken, kennispleinen, living labs en consortia, zijn een ideale setting voor transdisciplinair onderzoek. Transdisciplinair onderzoek adresseert zowel validiteit en relevantie voor het oorspronkelijke maatschappelijk probleem als wetenschappelijke vooruitgang (nieuwe inzichten binnen en buiten disciplines). Gezamenlijk leren en kennis integreren 'van vraagarticulatie tot valorisatie' en op basis van gelijkwaardigheid staat centraal.

Voorbeeld: Academische Werkplaats en Leernetwerk Jeugd

Een Academische Werkplaats Jeugd is een formeel, langdurig samenwerkingsverband tussen organisaties uit de jeugdsector, gemeenten, een universiteit, een hogeschool en ouders en jongeren. Deze partijen organiseren zich regionaal in een kennisinfrastructuur die een constante interactie tussen de betrokken partijen stimuleert. De vragen waarover een werkplaats zich buigt, komen van jongeren en hun ouders, beleidsmakers en professionals. Onderzoekers vertalen deze vragen naar een uitvoerbaar project of onderzoek. Samen ontwikkelen zij kennis die direct bruikbaar is voor professionals, praktijkinstellingen en gemeenten. Om een impuls te geven aan de toepassing van de binnen de werkplaatsen ontwikkelde kennis in opleiding en praktijk zijn in 2018 5 leernetwerken jeugd opgericht. In een leernetwerk Jeugd werken hogescholen en praktijkorganisaties, maar bijvoorbeeld ook beleidsmakers, ervaringsdeskundigen, jeugdigen, opvoeders, en onderzoekers samen met als doel duurzame uitwisseling tussen opleiding en praktijk met het oog op het veranderende werk in de jeugdsector.⁵⁶

Uit onze analyse van de 20 participatieve kennisinfrastructuren blijken de participatie van private partijen, burgerbetrokkenheid en samenwerking tussen maatschappelijke domeinen nog lastig vorm te geven. Zo zien we bij slechts zes van de 20 onderzochte kennisinfrastructuren betrokkenheid van burgers: drie academische werkplaatsen (Publieke Gezondheid, Jeugd en Ouderenzorg), één ziekte-/zorggebonden netwerk (Palliatieve zorg Nederland) en de living labs Sport en Bewegen. Private partijen (zoals bedrijven en zorgverzekeraars) zijn betrokken bij twee academische werkplaatsen (Publieke Gezondheid, Integrale aanpak overgewicht), één consortium (Microplastics & Gezondheid) en de living labs Sport en Bewegen.

Gedeelde ambitie

Samenwerking is effectief wanneer het iets oplevert voor alle betrokken stakeholders. Hiervoor is het essentieel dat er een gemeenschappelijke ambitie in de kennisinfrastructuur aanwezig is (bottom-up initiatief). Een gedeelde ambitie bestaat uit een combinatie van strategieën, doelen en missies die binnen de kennisinfrastructuur wordt gedragen, nagestreefd en nageleefd. Voor het toevoegen van publieke waarde dienen maatschappelijke stakeholders/partners zo vroeg mogelijk in het onderzoeksproces te worden betrokken. Door het gezamenlijk opstellen van een adaptieve impact pathway ontstaat een gezamenlijk beeld van de (eind)situatie ingegeven door de belangen van betrokken stakeholders.

55 Hoekstra, F., Mrklas, K.J., Khan, M. et al. A review of reviews on principles, strategies, outcomes and impacts of research partnerships approaches: a first step in synthesising the research partnership literature. *Health Res Policy Syst* 18, 51 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12961-020-0544-9>; Zych MM, Berta WB, Gagliardi AR. Conceptualising the initiation of researcher and research user partnerships: a meta-narrative review. *Health Res Policy Syst*. 2020 Feb 18;18(1):24. doi: 10.1186/s12961-020-0536-9. PMID: 32070367; PMCID: PMC7029453

56 W. Reijmerink, W. Oortwijn. Werken in effectieve netwerken voor gebruik van kennis uit onderzoek. KiZ Special Werken In Netwerken. 22 december 2021. <https://www.qruux.com/werken-in-effectieve-netwerken-voor-gebruik-van-kennis-uit-onderzoek/>

Voorbeeld: Netwerken Zwangerschap en Geboorte (Consortium)

Voordat subsidie bij ZonMw werd aangevraagd kwamen de relevante beroepsgroepen op regionaal niveau samen om te bepalen welke doelen zij zouden willen realiseren en wat daarvoor nodig is. Volgens betrokkenen heeft dit alleen al een grote impuls aan een betere zorg voor zwangere vrouwen en hun baby's gegeven. Met hulp van ZonMw-subsidies zijn negen regionale consortia tot stand gekomen, resulterend in een landelijk dekkend netwerk zwangerschap en geboorte, waarbij wordt samengewerkt met de jeugdgezondheidszorg. Het College Perinatale Zorg heeft de opdracht kennisuitwisseling op alle niveaus te stimuleren en waar nodig te faciliteren en organiseren, regionale samenwerking te ondersteunen en kennis hierover te verspreiden en beschikbaar te maken.⁵⁷

Wat echter opvalt uit onze analyse van de onderzochte kennisinfrastructuren is dat er veel nadruk ligt op (internationale) wetenschappelijke output en kennisdeling, en minder op het creëren van een gedeelde set van waarden (cultuur) om de implementatie van kennis te bestendigen.

Recht doen aan belangen

Binnen een kennisinfrastructuur kunnen tegelijkertijd verschillende belangen spelen: vanuit de organisatie, het individu en/of publiek belang. De belangen bepalen hoe de verschillende partners het betreffende kennisvraagstuk beschouwen, definiëren en percipiëren.

Effectieve kennissamenwerking doet zoveel mogelijk recht aan ieders belangen. Hiervoor zijn dialoog, volledig participerende (actieve) stakeholders, gedeelde belangen en informatie-uitwisseling essentieel. Daarbij moet worden geredeneerd vanuit de doelgroep, om wederzijds onjuiste beeldvorming te voorkomen.

Voorbeeld: Living labs Sport en Bewegen

Vijftien gemeenten hebben samen met hogescholen living labs sport en bewegen opgericht in 2020. Met behulp van een netwerksubsidie hebben de partners en burgers de gezamenlijke ambitie in kaart gebracht. Door burgers in de beginfase te betrekken richten de labs zich op de behoeften van de burger. Er ontstaan belangrijke inzichten door lokale opgaven samen met de burger te analyseren en hen verantwoordelijkheid te geven in het vinden van oplossingen en om daadwerkelijk te innoveren. Het betrekken van de burger bij alle stappen in het proces en het aanpassen aan het tempo van de burger blijft een uitdaging, ook als het gaat om het betrekken van bijvoorbeeld kwetsbare groepen. De labs gebruiken verschillende tools voor samenwerking en het betrekken van burgers, zoals de flatpuzzel⁵⁸ (interactie door samen te werken aan een puzzel) en keukentafelgesprekken.⁵⁹

Het is belangrijk dat kennissamenwerkingen op zoek gaan naar een win-win situatie, waarbij er interesse is in elkaars belangen. Er moet continu worden nagegaan of de samenwerking waarde creëert voor betrokken stakeholders. Als er meer ruimte aanwezig is voor de belangen van alle stakeholders, zal het samenwerkingsproces beter verlopen. Een tool om samen met de partners erachter te komen hoe het staat met de samenwerking (vanuit een ieders perspectief) en wat aandacht nodig heeft, is de QuickScan samenwerking.⁶⁰ Deze tool is bijvoorbeeld gebruikt door living labs Sport en Bewegen. Uit onze analyse blijkt dat er veelal recht wordt gedaan aan organisatie- en individuele belangen. Er is echter onvoldoende commitment aan gezamenlijk publiek belang en het inzichtelijk maken van maatschappelijke meerwaarde.⁶¹

57 Janssens, M. Nut en noodzaak van netwerken voor de verbinding tussen onderzoek en praktijk, ZonMw: 13 januari 2016. https://www.zonmw.nl/fileadmin/documenten/Corporate/160113_Nut_van_Netwerken.pdf

58 Burggraaff, W., Klaver, M. Handelingsonderzoek: puzzelen met publieksbereik. Cultuur Educatie; 2018; 17(50): 94-105. https://lkca.nl/wp-content/uploads/2020/01/ce50_handelingsonderzoek_puzzelen_met_publieksbereik_wim_burggraaff_en_mieke_klaver.pdf

59 Stammen, M., van der Schaaf, M., Nijland, I. Evaluatie netwerkfase living labs sport en bewegen 2020. ZonMw, 2020. https://publicaties.zonmw.nl/fileadmin/user_upload/Evaluatie_netwerkfase_living_labs_sport_en_bewegen_2020.pdf

60 <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/03/Werkblad-Quickscan-invul.pdf>

61 Deze bevindingen komen ook naar voren in de evaluatie van de kennisinfrastructuur langdurige zorg. Van Dijk, A., De Nooijer, A., Niessen, I. Alle aandacht naar implementatie. Evaluatie van de kennisinfrastructuur langdurige zorg. AEF, november 2021.

Persoonlijke relaties

De relaties tussen de verschillende stakeholders zijn van invloed op effectieve samenwerking. Mogelijk opportunistisch gedrag van stakeholders belemmert kennissamenwerking.

Voorbeeld: Academische Werkplaatsen Publieke Gezondheid

Op basis van de evaluatie van verschillende stimuleringsubsidies op het terrein van preventie blijkt dat de kennisinfrastructuur Publiek Gezondheid bijdraagt aan betere zorg, preventie en gezondheid, beter afgestemd beleid en daarmee ook aan een betere kwaliteit van leven van burgers. Dat zijn overtuigende argumenten voor de samenwerking. Maar de praktijk is soms weerbarstig. Bijvoorbeeld omdat de verschillende uitgangspunten en prikkels een duurzame samenwerking lastig maken. Een onderzoeker moet 'scoren' met gedegen publicaties, praktijkmensen zijn vooral gefocust op hun werk in buurt of wijk en beleidsmakers willen het liefst nog gisteren resultaten zien.⁶²

Uit onze analyse van de participatieve kennisinfrastructuren blijkt dat een individuele trekker kwetsbaar kan zijn en dat dit, evenals stokpaardjes van onderzoekers, een belemmerende factor is voor goede samenwerking. De rol/sensitiviteit van de projectleider is daarom van essentieel belang voor de relatie tussen/met partijen en het creëren van een vertrouwde omgeving. Een gezamenlijke fysieke locatie draagt bij aan een minimum aan gedeelde concepten en persoonlijke (niet-digitale) contacten.

Voorbeeld: Personen met verward gedrag Limburg (Onderdeel Actieprogramma lokale initiatieven mensen met verward gedrag, daarin zijn leernetwerken opzet/uitgebreid)

Gezien de betrokkenheid van een groot aantal relevante partijen bij een integrale aanpak van personen met verward gedrag in Limburg (waaronder politie, arrondissement, veiligheidshuizen, zorgverzekeraars, en zorgaanbieders), is een provinciale projectleider noodzakelijk.

De projectleider vervult een verbindende rol, stuurt op samenhang en jaagt initiatieven aan ten behoeve van een sluitende ketenaanpak. Door de inzet van de projectleider weten ketenpartners elkaar beter te vinden, begrijpen ze beter wat ze voor elkaar kunnen betekenen en hebben meer begrip voor elkaars positie. Inzicht, verbinding en gericht toewerken naar een goede regulatie rondom zorg en veiligheid hebben gezorgd voor een betere aanpak voor mensen met verward gedrag in Limburg. Dit zal in de toekomst ook tot werkbare en passende samenwerkingsverbanden rondom zorg en veiligheid leiden.⁶³

Uit onze analyse blijkt verder dat er onvoldoende zicht is op aanwezige pijnpunten en de kennisbasis binnen participatieve kennisinfrastructuren, en dat minder actieve partners de samenwerking kunnen belemmeren.

Complementariteit in denken en doen is essentieel voor effectieve samenwerking. Hiervoor is aandacht noodzakelijk voor (het van meet af aan samenbrengen/synthetiseren van) de benodigde wetenschappelijke kennis uit verschillende disciplines (interdisciplinariteit of teamsceince), ervaringskennis, professionele kennis (inclusief praktijkervaringen, onderzoekservaringen buiten de onderzoekssetting en implementatievaardigheden) en artistieke kennis (voor de inbreng van verbeeldingskracht). Om dit te bewerkstelligen bestaan er tools, zoals de Participatiematrix. Dit instrument is bedoeld om samenwerking met de doelgroep (patiënten, personen met een beperking, jongeren, ouders, naasten, etc.) in (onderzoeks)projecten te bevorderen.⁶⁴

⁶² Kennisinfrastructuren als motor voor innovatie. ZonMw, 20 jaar preventie.

https://www.zonmw.nl/fileadmin/zonmw/afbeeldingen/Preventie/20_jaar_preventie/20_jaar_preventie_ZonMw_LR_kennisinfrastructuur

⁶³ Project Projectleider Personen met verward gedrag in Limburg. Projectomschrijving. Website ZonMw.

<https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/geestelijke-gezondheid-ggz/programmas/project-detail/actieprogramma-lokale-initiatieven-mensen-met-verward-gedrag/projectleider-personen-met-verward-gedrag-limburg/>

⁶⁴ <https://www.umcutrecht.nl/nl/participatiematrix>

Voorbeeld: Project Beautiful Distress Waanzin ontmoet Kunst (Onderdeel Actieprogramma lokale initiatieven mensen met verward gedrag, daarin zijn leernetwerken opzet/uitgebreid)

Dit project organiseert 6 ontmoetingen in Amsterdam met kunst als verbindende taal vanuit ervaringsdeskundigen en kunstenaars. Kunst gaat uit van gevoel, expressie, emotie, creativiteit en medemenselijkheid. Psychisch lijden wordt zichtbaar, voelbaar en bespreekbaar gemaakt.

Het project heeft een brede sociaal-maatschappelijke insteek waarbij is samengewerkt met en vanuit mensen met psychische klachten, hun netwerken, ervaringsdeskundigen, kunstenaars, medewerkers van ggz en maatschappelijke organisaties, beleidsmakers Sociaal Domein en jongeren/studenten. Er wordt voortgebouwd op de aanbevelingen van het Beautiful Distress Symposium. Dit project scherpt deze aanbevelingen aan en werkt ze praktisch uit. De aanbevelingen zijn besproken met alle relevante partijen, inclusief beleidsmakers en bestuurders, en samenwerkingsafspraken zijn aangegaan in het kader van doorontwikkeling van het project.⁶⁵

Wederzijds vertrouwen

Wederzijds vertrouwen komt vaak voort uit eerdere succesvolle samenwerkingen. Eerdere samenwerkingen en bottom-up initiatieven zijn bevorderende factoren die ook uit onze analyse van participatieve kennisinfrastructuren naar voren komen. Naast vertrouwen zijn een open houding en onderling respect van belang.

Voorbeeld: Consortium Palliatieve Zorg Zuid-Oost (ziekte-/zorggebonden netwerk)

In het consortium werkt de driehoek onderzoek, onderwijs en praktijk samen, en wordt versterkt door gezamenlijke agendavorming en afstemming in focus en prioriteiten. Vanuit gezamenlijke waarden en visievorming worden projecten en activiteiten binnen de consortiumregio uitgevoerd, waarbij een continuüm van vertrouwen de basis vormt in alle interactie en samenwerking tussen en met cliënt, naasten en zorgprofessionals. De kwaliteitsverbetering in de palliatieve zorg komt voort uit het centraal stellen van de patiënt.⁶⁶

Professionele organisatie

De operationele kwaliteit van de samenwerking is onder meer afhankelijk van de mogelijkheid van de verschillende stakeholders om zich organisatorisch en inhoudelijk te binden en de mate waarin de samenwerking kan aanzetten tot actie.⁶⁷ Uit onze analyse blijkt dat er andere werkrouines/-culturen bestaan tussen onderzoek en praktijk (lokale overheid, zorgprofessionals) die dit eventueel kunnen belemmeren. Denk aan niet overeenkomende timeframes of omgang met onzekerheid.

Voor duurzame, effectieve samenwerkingsrelaties is een professionele organisatie dan ook van essentieel belang. Hierbij worden grondregels, procedures, afspraken, relaties, werkwijzen (zoals onafhankelijk en agile werken), (variabele) rollen en posities vastgesteld. We zien dit ook terug in de onderzochte participatieve kennisinfrastructuren, waarbij een gedragen cultuur, formalisering van verantwoordelijkheden (bijv. intentieverklaringen en bestuurlijk overleg), (co)financiering (in cash/in kind), effectieve (wetenschaps)communicatie, een lange termijn visie, en daarmee langdurige financiering, belangrijke bevorderende elementen zijn.

65 Project Beautiful Distress Waanzin ontmoet kunst. Projectomschrijving. Website ZonMw.

<https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/geestelijke-gezondheid-ggz/programmas/project-detail/actieprogramma-lokale-initiatieven-mensen-met-verward-gedrag/beautiful-distresswaanzin-ontmoet-kunst/>

66 Project Consortium Palliatieve Zorg Zuidoost: samenwerken vanuit een continuüm van vertrouwen://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/onderwijs/programmas/project-detail/palliantie-meer-dan-zorg/consortium-palliatieve-zorg-zuidoost-samen-werken-vanuit-een-continuuem-van-vertrouwen/verslagen/

67 Kaats, E., & Opheij, W. (2011). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Wolters Kluwer

Voorbeeld: Regionale oncologie netwerken (ziekte-/zorggebonden netwerk)

“Samenwerking in oncologienetwerken is de afgelopen jaren vanzelfsprekend geworden...we zien dat in de bestaande regionale oncologienetwerken zorgaanbieders goed samenwerken om iedere patiënt met kanker de best passende zorg te bieden. Toch blijven we nog op allerlei plekken hetzelfde wiel uitvinden.... Als we de kwaliteit willen verbeteren en tegelijk die winst willen incasseren, moeten we daarvoor echt landelijk de goede randvoorwaarden scheppen in de regelgeving en bekostiging van zorg..... We moeten landelijk afspraken maken die de oncologieregio's de ruimte geeft om te verkennen hoe netwerkfinanciering vorm kan krijgen..... Dat kan in grootschalige experimenten. Proefondervindelijk gaan we dan met de belangrijkste partijen verkennen aan welke knoppen in het zorgsysteem we moeten draaien. We weten nu uit ervaring dat dat niet lukt door het alleen bottom-up vanuit de regionale oncologienetwerken te proberen. Daar is ook top-down sturing bij nodig, met alle belangrijke partijen aan boord.”⁶⁸

Betekenisgevend proces

Uit onze analyse blijkt dat het inzetten op het faciliteren en borgen van duurzame en lerende infrastructuren voor kennisontwikkeling en implementatie belangrijk is voor effectieve samenwerking, evenals minder protocollering en gecompliceerde subsidieaanvraagtrajecten en meer inhoudelijk geïnformeerde strategievorming. Daarvoor is het belangrijk om te zorgen voor informatietransparantie en harmonisering van de wijze waarop kennisinfrastructuren kunnen worden beschreven en beoordeeld op inhoud en proces. Datamanagement (Open Science) vergemakkelijkt communicatie en verantwoording over onderzoeksfinanciering, analyse, en besluitvorming over allocatie van middelen.

Voorbeeld: Effectief werken in de jeugdsector (Academische Werkplaatsen Jeugd)

De missie van dit programma is het vergroten, bundelen en uitdragen van kennis over het bevorderen van de psychosociale ontwikkeling van kinderen en jeugdigen die bruikbaar is voor de sectoren jeugdgezondheidszorg, lokaal preventief jeugdbeleid en/of cliënten op het snijvlak van jeugdzorg/jeugd-ggz/jeugd met een licht verstandelijke beperking. De kennis die het programma oplevert, ondersteunt de kwaliteit van de zorg voor jeugd. Een van de projecten richt zich op professionals en hun organisaties in het jeugddomein om hen te ondersteunen in het ontwikkelen van een nieuwe werkstijl gericht op de transformatie (het 'Nieuwe Werken'). Lerende organisaties is hierbij het centrale begrip, waarbij organisaties flexibel en innovatief moeten zijn. Ontschotten en sectoroverstijgend werken zijn daarbij belangrijke thema's. In 21 organisaties is binnen 15 actieonderzoeken nieuw ondersteuningsaanbod ontwikkeld of bestaand aanbod doorontwikkeld volgens transformatiedoelen. De transformatiedoelen zijn geleid door afgevaardigden van Academische Werkplaatsen Jeugd.⁶⁹

Voldoende tijd en continuïteit

Uit de analyse blijkt dat binnen kennisinfrastructuren meer aandacht kan worden besteed aan een duidelijke procesregie waarbij er voldoende rust en ruimte (tijd/mensen/middelen) is voor (opstarten van) samenwerking, elkaars taal leren spreken, ontwikkelen van de 'soft skills' die nodig zijn voor samenwerking, regelmatig persoonlijk contact, ruimte om te experimenteren, reflectie, implementatie en borging in de werkpraktijk. Het creëren van verbindende functies/personen (diverse brugfuncties, duo-aanstellingen, personele uitwisseling etc.) kan hierbij bevorderend werken. Daarnaast bevordert langdurig programmeren op basis van veldanalyse van kennisvragen en actieve sturing vanuit de financier de samenwerking.

68 De winst van netwerkzorg verzilveren. Interview met Ineke Middelveltdt. Themamanager Waardegedreven Financiering. 11 oktober, 2022. <https://oncologienetwerken.nl/nieuws/artikel/de-winst-van-netwerkzorg-verzilveren>

69 Programma beschrijving Effectief werken in de jeugdsector. ZonMw website. <https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/jeugd/effectief-werken/4a-lerende-organisaties/>

Voorbeeld: Academische Werkplaats Ouderenzorg Zuid-Limburg (AWO-ZL)

AWO-ZL is sinds 1998 een structurele samenwerking tussen een universiteit, verschillende zorgorganisaties, een hogeschool en een MBO. De AWO-ZL draagt met wetenschappelijk onderzoek bij aan de verbetering van de kwaliteit van leven, kwaliteit van zorg en kwaliteit van werk. Om de slagkracht van de AWO-ZL uit te breiden wordt de infrastructuur versterkt, met als uitgangspunt een wederkerige 'linking-pin' constructie: senior wetenschappelijk medewerkers en zorgmedewerkers werken in duobanen aan de universiteit, hogeschool, MBO en zorgorganisatie. Onderzoekers en zorgprofessionals werken interdisciplinair samen aan het genereren en implementeren van kennis en uitvoering van wetenschappelijk onderzoek dat is geagendeerd door ouderen en professionals. De opgeleverde kennis wordt betekenisvol gebundeld en overgedragen naar zorgpraktijk, beleid en onderwijs.⁷⁰

Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we acht condities voor effectieve kennissamenwerking in samenhang beschreven en beargumenteerd. Dit geeft een goede basis om (ZonMw) programma's en programmaopdrachten systematisch hiermee in overeenstemming te brengen.

Uit het verkennend onderzoek blijkt dat er verschillende mechanismen werkzaam zijn binnen de verschillende typen participatieve kennisinfrastructuren, waarbij meerdere factoren de samenwerking bevorderen en/of belemmeren. Ondanks de lastige vergelijkbaarheid van de kennisinfrastructuren vanwege hun eigen dynamiek, configuratie, aanpak en doelen, alsook de kans op 'narratieve vertekening'⁷¹ vanwege de verscheidenheid van hierover aangetroffen broninformatie, zien we dat in de onderzochte participatieve kennisinfrastructuren meer nadruk ligt op (internationale) wetenschappelijke output en kennisdeling, en minder op het creëren van een gedeelde set van waarden (cultuur) en ambitie om de implementatie van kennis te bestendigen. Hoewel algemeen erkend wordt dat burgerbetrokkenheid en domeinoverstijgende samenwerking (zorg/welzijn) de horizon verbreedt, blijkt dit in de praktijk nog lastig vorm te geven. Er is sprake van ingewikkelde krachtenvelden en tokenisme: ondanks dat de intentie tot gelijkwaardige en niet-vrijblijvende samenwerking aanwezig is, ontbreekt het vaak aan kritische reflectie op de mate waarin deze daadwerkelijk van de grond komt. We percipiëren tevens gebrek aan inzicht in de maatschappelijke meerwaarde van participatieve kennisinfrastructuren (kennisbenutting, patiënt-gerelateerde uitkomsten).

Alhoewel een gedetailleerde analyse per type participatieve kennisinfrastructuur buiten de scope van dit onderzoek valt, zijn er indicaties voor specifieke verschillen:

- Academische werkplaats: focuspunt: transdisciplinaire samenwerking; kernelement: inzet van implementatie-expertise; aandachtspunt: verankering van de betrokkenheid van doelgroepen/partners in projectteam
- Leernetwerk: focuspunt: doorwerking naar onderwijs; kernelement: domeinoverstijgende samenwerking
- Ziekte-/zorggebonden netwerk: focuspunt: praktijkverbindingen; kernelement: verbinden van het medisch en sociaal domein; aandachtspunt: omgang met ingewikkelde krachtenvelden
- Kennisplein: focuspunt: digitale communicatie; aandachtspunt: effectiviteit van (digitale) communicatie
- Consortium: focuspunt: nieuwe kennis en oplossingen; aandachtspunt: koppeling tussen onderzoek en praktijk / omgang met spanning tussen relevantie en kwaliteit
- Living lab: focuspunt: real-life experimenteerruimte; kernelement: veranderbereidheid van partijen om een andere manier van denken (qua inhoud en aanpak) door te voeren

70 Academische Werkplaats Ouderenzorg Zuid-Limburg. Projectomschrijving. Website ZonMw.

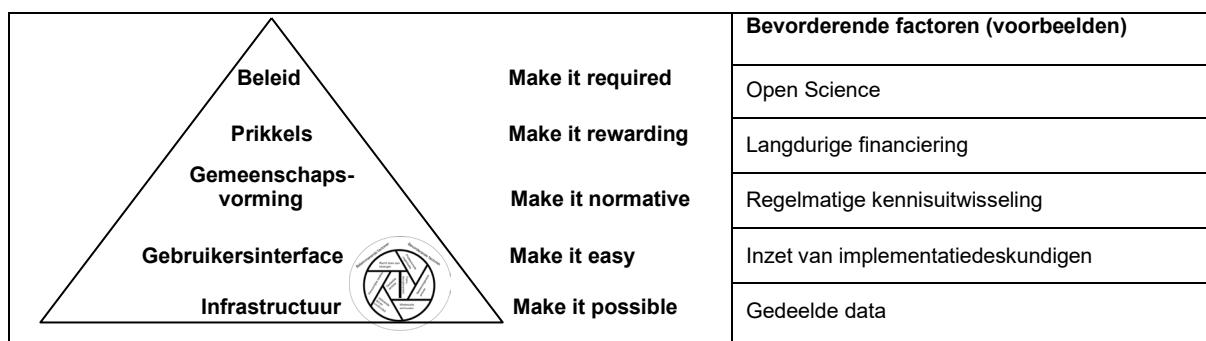
<https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/ouderen/programmas/project-detail/kennisinfrastructuur-academische-werkplaatsen-ouderenzorg-kawo/academische-werkplaats-ouderenzorg-zuid-limburg/>

71 Naar Kahneman (2019) verstaan wij daaronder: op basis van niet-volledige informatie een samenhangend en geloofwaardig verhaal creëren waarin toeval en partiële herinnering geen rol spelen. In dit onderzoek is dat mogelijk van toepassing op het bronmateriaal over de participatieve kennisinfrastructuren (zie Aanpak). Onze analyse daarvan kan dus vertekend zijn.

Concluderend kunnen we stellen dat de uitdaging voor (financiers en organisatoren van) participatieve kennisinfrastructuren is om gezamenlijke kennisontwikkeling en -benutting op basis van werkzame mechanismen en daaraan gerelateerde bevorderende factoren goed in te bedden in beleid, praktijk, onderwijs en/of (verder) onderzoek. Dit vraagt om gedragsverandering en maatschappelijke waardenoriëntatie van alle betrokkenen binnen het kennisecosysteem. Hiertoe formuleren we in het volgende hoofdstuk onze aanbevelingen en presenteren we tools om dit te bewerkstelligen.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we, gestoeld op de bevindingen van dit onderzoek, onze aanbevelingen en voorbeelden van onder meer tools voor betere benutting van kennis binnen participatieve kennisinfrastructuren voor organisatoren en financiers van participatieve kennisinfrastructuren. Deze worden beschreven aan de hand van het model voor cultuurverandering van Brian Nosek⁷² (zie Figuur 5). Daarbij gaan we uit van een proactieve en aan cocreatie dienstbare rol van de publieke onderzoeksfinancier, zoals ook wordt voorgestaan door departementale opdrachtgevers van onderzoek en innovatie.⁷³



Figuur 5. Model voor cultuurverandering (gebaseerd op Nosek).

We besluiten het hoofdstuk met een aanzet voor verdiepend vervolgonderzoek en concrete productontwikkeling op het gebied van participatieve kennisinfrastructuren door en voor een toekomstbestendig ZonMw, opdat beschikbare kennis eerder op de werkvloer / in de praktijk terechtkomt en obsoleete kennis wordt gedeïmplementeerd.

Beleid

Wat	Wie	Hoe
(Blijven) stimuleren van anders/breed Erkennen en Waarderen / Open Science	Overheid/departementale opdrachtgevers, onderzoeksfinanciers (ZonMw, NWO, KNAW, NFW), kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen, MBO's)	Uitvoering afspraken in kader van DORA, Erkennen en Waarderen en EU Reforming Research Assessment ⁷⁴
Inzetten op 'fund and fellowship' van onderzoeksfinanciers: dienstbaarheid aan de inhoudelijke behoeften van het betreffende veld om maatschappelijke waarde te kunnen creëren via (bestaande) kennissamenwerkingen en (aansluiting daarvan bij) maatschappelijke initiatieven	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Experimenteren met meer vrijheid/eigenaarschap aan PKIs en meta-toetsing door onderzoeksfinanciers als kennispartner van het veld Verschuiving van focus op (administratieve) verantwoording naar facilitering van effectief samenwerken en kennismanagement; sturen op level playing fields en gezamenlijke doelen Tijdig in het besluitvormingsproces aandacht besteden aan (aanvullende) vervolgfianciering/verankering. Bijv. bekostiging van een koploperrol van

⁷² [Nosek.CultureChange.2018.02.20\[2\] \(pubpub.org\)](https://www.nosek.org/culturechange/2018/02/20/21)

⁷³ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/11/kamerbrief-innovatie-en-impact> en <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/30/kamerbrief-voorgenomen-standpunt-instellingsplan-nwo-2023-2026>

⁷⁴ https://www.zonmw.nl/nl/actueel/nieuws/detail/item/zonmw-ondertekent-agreement-on-reforming-research-assessment/?utm_campaign=geneesmiddelen&utm_content=17112022&utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_campaign=DoelmatigheidsOnderzoek&utm_content=14122021&utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email

Wat	Wie	Hoe
		lectoren/practoren, (wetenschaps)communicatie en/of procesondersteuning Voorbeelden: UKRI Strategy 2022-2027 (strategisch plan gericht op impact) https://www.medicaldelta.nl/nieuws/verkenning-veel-potentieel-voor-healthy-society-in-deltaregio (gezamenlijke kaart /verkenning van de (wetenschappelijke) lacunes / sterkten bij de samenwerkingspartners als opmaat voor de opzet van nieuwe wetenschappelijke programma's, onderwijs en living labs) http://www.maakdebürgermeester.com/, https://gezondengelukkigdenhaag.nl/ (maatschappelijk initiatief)
Research-on-Research uit (laten) voeren naar deliberatie in kennisprocessen en de wijze waarop onderzoeksfinanciers anders (kunnen) gaan nadenken over hun rol in het ecosysteem en hoe dat verantwoord te evalueren in het licht van realiseren van impact	Overheid/departementale opdrachtgevers, onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Alloceren van R&D-budget voor reflectie op en verbetering van eigen praktijken Voorbeeld: http://www.researchonresearch.org/: initiatief van de Wellcome Trust, Digital Science, CWTS, en de universiteit van Sheffield voor o.a. een 'funder innovation lab'
Aantonen van impact van (beleid voor) kennissamenwerkingen in termen van (kennisbenutting voor) betere zorg en gezondheid als insteek van alle programma's, infrastructuren en projecten	Overheid/departementale opdrachtgevers, onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW), organisatoren van PKIs, projectleiders	Systematische aanpak: monitoren, rapporteren, reflecteren en evalueren van praktijken, ervaringen en behaalde impact (gewenst/ongewenst, verwacht/onverwacht) vanuit verschillende perspectieven Leidvragen: - Wat zijn de effecten van (beleid voor) kennissamenwerkingen op bestaande impactpraktijken? - Waar zit ieders toegevoegde waarde, als uitvoerder en facilitator? - Wat zijn kenmerken van effectief samenwerken? Ontwikkelen en aanbieden van een e-learning over wat ZonMw/onderzoeksfinanciers onder impact verstaan. Zie bijvoorbeeld NIHR in Engeland: https://www.nihr.ac.uk/researchers/apply-for-funding/how-to-apply-for-project-funding/plan-for-impact.htm Voorbeeld Aantonen van impact: https://www.cz.nl/-/media/zorgaanbieder/actueel/zorginkoo

Wat	Wie	Hoe
		pbeleid/de-impact-methode.pdf?revid=4be36546-0406-4ee8-b90b-162a5ee63bcf#:~:text=In%20de%20Impact%20Methode%20combineren,innovatie%20projecten%20in%20de%20zorg

Prikkels

Wat	Wie	Hoe
Beoordelingsproces (vooraf/tijdens/achteraf) beter, gestandaardiseerd inrichten op het erkennen en waarderen van (inter-/transdisciplinaire) samenwerkingen	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	- Leiderschap/veranderkracht van projectmanagement als onderdeel beoordeling - Interviews over teamsamenwerkingen: in welke mate worden/zijn samenwerkingsverbanden gefaciliteerd; wat is de doeltreffendheid van samenwerkingsverbanden? - Geen aanvragen accepteren als maatschappelijke stakeholders daarin niet actief deelnemen - Actief vragen naar de routes naar kennisbenutting (impact pathway) - Oog hebben voor aanpassingen en beëindiging (bij onvoldoende rendement van samenwerking) Voorbeelden: https://www.volkswagenstiftung.de/: 'gezamenlijke aanvraag-video', 'harde' toezeggingen van de ontvangende organisatie (bestuurlijke handtekening) ten aanzien van financiering na afloop van een projectsubsidie https://regieorgaan-sia.nl/financiering/aanvraag-schrijven-tips/: netwerkvorming als een domeinbreed, standaard beoordelingscriterium
Duidelijke financieringsvoorwaarden stellen, gericht op effectieve kennissamenwerkingen. Bijv. welke samenwerking wordt gefinancierd, samen de kennisproducten bepalen, continue interactie/participatie tijdens het onderzoeksproces met/van o.a. onderzoeksfinanciers	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Aandacht voor agile werken t.b.v. het creëren van benodigde flexibiliteit: https://benefitforall.nl/het-verhaal-van-andrea-evers/
Inzetten op langdurig programmeren en financieren (langer dan vijf jaar)	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Op basis van veldanalyse van kennisvragen en kennisinfrastructuur

Wat	Wie	Hoe
		Voorbeeld: https://www.fnozorgvoorkansen.nl/programma-gezonde-toekomst-dichterbij/ (financiering voor gezamenlijk schrijven projectvoorstel, langdurige financiering)
Aparte calls organiseren voor trajecten gericht op maatschappelijke impact/kennisbenutting, met focus op lerende systemen	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Opnemen in programmavoorstel
Organiseren van site visits, kick-off en landelijke intervisie/projectleidersbijeenkomsten met 'best persons'	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Opnemen in programmavoorstel
Ondernemen en ondersteunen van doorlopend, gezamenlijk omzetten van onderzoeksaanbevelingen in beleid/praktijk	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW), organisatoren van PKIs, projectleiders	Voorbeeld: vergroting van het absorptievermogen voor kennis: https://www.geoffmulgan.com/post/the-synthesis-gap-reducing-the-imbalance-between-advice-and-absorption-in-handling-big-challenges

Gemeenschapsvorming

Wat	Wie	Hoe
Zo vroeg mogelijk in het proces maatschappelijke partners betrekken	Organisatoren van PKIs, projectleiders	Betrekken van burgers: https://elearning.zonmw.nl/introductiemodule-citizen-science/index.html#/ Betrekken van doelgroep/patiënten: https://www.kcrutrecht.nl/producten/participatiematrix/ https://www.pcori.org/events/2022/pcori-2022-and-beyond-opportunities-funding-and-involvement-patient-centered-research?utm_campaign=PCORI+2022+and+Beyond:+Opportunities+for+Funding+and+Involvement+in+Patient-Centered+Research&utm_medium=bitly&utm_source=Thank+you+for+your+in+terest
Gezamenlijk, met alle relevante stakeholders, opstellen van een adaptieve impact pathway	Organisatoren van PKIs, projectleiders	Zo vroeg mogelijk in het proces, rond de kernvraag: wat wil je bereiken met het gezondheidsonderzoek of de zorginnovatie, waarom en wanneer, hoe en met wie? Zie voor meer informatie: https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/ https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/impact-versterken/impact-aantonen/

Wat	Wie	Hoe
Respect hebben voor elkaars rollen, (on)mogelijkheden en professionele autonomie	Organisatoren van PKIs, projectleiders	Ruimte maken (mentaal, fysiek) Volgen van training in interdisciplinair samenwerken, zoals bijv. aangeboden door Centre for Unusual Collaborations (CUCo): https://www.unusualcollaborations.com/cuco-news/training-series-for-unusual-collaborations
Accepteren van en anticiperen op diversiteit en inclusie van stakeholders (Whole System in the Room)	Organisatoren van PKIs, projectleiders	(Een gezamenlijk doel vraagt soms om) groter organiseren en buiten de eigen kennis(sen)kring/comfortzone stappen (crossovers, bijv. met bedrijfsleven)
Trainen van referenten en commissieleden op vlak van cocreatie	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Opnemen in programmavoorstel
Trainen van projectleiders over effectieve communicatie en verandermanagement	Onderzoeksfinanciers (o.a. ZonMw, NWO, KNAW)	Ondersteunen van o.a. professionele 'integratieve vaardigheden': https://www.nature.com/articles/s41599-022-01138-z Persoonsgerichte investeringen in het verbeteren van de relatie tussen wetenschap en praktijk: https://www.zonmw.nl/nl/actueel/nieuws/detail/item/de-kracht-van-investeren-in-bruggenbouwers/

Gebruikersinterface

Wat	Wie	Hoe
(Van meet af aan) integreren van verschillende soorten kennis en expertise vanuit verschillende disciplines, domeinen en velden	Onderzoeksfinanciers, organisatoren van PKIs, projectleiders	Hybride onderzoek stimuleren (combinatie primair onderzoek/systematische review bijv.) Voorbeeld Participatief actieonderzoek: https://centrumvoorclientervaringen.com/pargids/
Inzetten van 'boundary spanners' als implementatieprofessionals en kenniscoaches voor het maken van vertaalslagen en faciliteren van kennisdeling	Onderzoeksfinanciers, organisatoren van PKIs, projectleiders	In cash of in kind Voorbeeld van – stimuleren en faciliteren van - toepassing van ZonMw-kennis in de praktijk: https://chronischzorgnet.nl/nl/chronisch-zorgnet/actueel/blogs/chronisch-zorgnet-belangrijke-schakel-in-de-kwaliteitscyclus-pav
Voldoende (ruim) budget alloceren voor disseminatie en implementatie gericht op eindgebruikers	Onderzoeksfinanciers, organisatoren van PKIs, projectleiders	Inzetten van kennispleinen voor digitale ondersteuning en van leernetwerken voor doorwerking naar onderwijs Voorbeeld Kennisloket NRO: https://www.kennisrotonde.nl/

Infrastructuur

Wat	Wie	Hoe
Organiseren van adequate bestuurlijke afsprakenstructuur om kennisamenwerking professioneel in de (eigen) praktijk te brengen en te monitoren	Organisatoren van PKIs	Niet meer structureren dan nodig is en de structurering (door middel van grondregels, coördinatie, normering, etc.) in handen houden van de deelnemende partijen
Zorgdragen voor goede verslaglegging en informatievoorziening op o.a. websites (volledig, coherent, consistent, etc.)	Onderzoeksfinanciers, organisatoren van PKIs, projectleiders	Meer nadruk leggen op goede wetenschapscommunicatie voor het genereren van betrokkenheid en engagement van stakeholders bij kennis- en impactdoelen Voorbeeld van beoordelingsinstrument wetenschapscommunicatie: https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2020-03/200303%20Rapport_Beoordelingsinstrument_Wetenschapscommunicatie.pdf
Aandacht hebben voor de kwaliteit van (stuur)informatie en de afweging van bronnen en belangen	Onderzoeksfinanciers, organisatoren van PKIs, projectleiders	Zorgen, bijvoorbeeld op basis van een onderbouwde template, voor informatietransparantie en harmonisering van de wijze waarop participatieve kennisinfrastructuren kunnen worden beschreven en beoordeeld op inhoud en proces (hoe werk en leer je samen) Zorgen voor gedocumenteerde voorbeelden waar onderzoeksresultaten beleid en praktijk hebben beïnvloed
Doen aan kennissynthese en systematische kennisopbouw (inhoud en samenwerking)	Onderzoeksfinanciers, organisatoren van PKIs, projectleiders	Op basis van een functionerende, open data-infrastructuur en datadeling op basis van doelbinding

Vervolgonderzoek naar participatieve infrastructuren (capita selecta)

- Verdieping op patiënt-/burgerparticipatie
- Verdieping op rol van ZonMw/onderzoeksfinanciers
- Aantonen van impact van (beleid voor) netwerken
- Verdiepen op rol van implementatieprofessionals
- Verdieping op datamanagement binnen samenwerkingsvormen

Productontwikkeling op het gebied van participatieve kennisinfrastructuren (capita selecta)

- Research-on-Research agenda voor 'funder innovation' op het gebied van impact en implementatie (zie ook Beleid)
- Trainingen op het gebied van transdisciplinaire samenwerking voor projectleiders, referenten en commissieleden (zie ook Gemeenschapsvorming)
- Checklist voor (ZonMw) beoordeling van participatieve kennisinfrastructuren. Hierbij voortborduren op bestaande (ZonMw) initiatieven en/of concept-tools, zoals de checklist Consortiumvorming bij

ZonMw van oktober 2013 en Criteria Verankering Infrastructuur Academische Werkplaatsen
Publieke Gezondheid van september 2010

- Rolomschrijving implementatie-/integratie-experts 3.0
- Checklist voor effectief samenwerken/opzetten succesvolle participatieve kennisinfrastructuur voor
aanvragers/uitvoerders

Bijlagen

Bijlage 1: Samenstelling en bijeenkomsten klankbordgroep

Bijlage 2: Analysetool

Bijlage 3: Samenvatting verdiepende gesprekken met klankbordgroepleden

Bijlage 4: Verslag Group Decision Room met practoren/lectoren

Bijlage 5: Beschrijving indicatoren ZonMw-Toetsingskader Verantwoord Programmeren

Bijlage 6: Uitgangspunten van gebruiksggericht programmeren

Bijlage 7: Bevindingen online uitvraag van deelnemers European Implementation Event 2021

Bijlage 1: Samenstelling en bijeenkomsten klankbordgroep

Leden klankbordgroep

- Henk Smid (ZonMw, voorzitter)
- Prof. Dr. Sandra Groeneveld (Universiteit Leiden, hoogleraar Publiek Management, Instituut Bestuurskunde)
- Prof. Dr. Andrea Evers (Universiteit Leiden, hoogleraar Gezondheidspsychologie, Wetenschappelijk Directeur van het Instituut Psychologie)
- Prof. Dr. Ir. Ionica Smeets (Universiteit Leiden, hoogleraar Wetenschapscommunicatie)
- Prof. Dr. Tineke Abma (Universiteit Leiden, bijzonder hoogleraar Ouderenparticipatie, Directeur-bestuurder kennisinstituut Leyden Academy on Vitality and Ageing)
- Prof. Dr. Sarah de Rijcke (Universiteit Leiden, hoogleraar Wetenschaps- en evaluatiestudies, Wetenschappelijk Directeur Centre for Science and Technology Studies)

Bijeenkomsten klankbordgroep

- 15 april 2021
- 23 november 2021
- 20 april 2022

Bijlage 2: Analysetool

I Typering participatieve kennisinfrastructuur (waarin op gelijkwaardige en niet-vrijblijvende wijze wordt samengewerkt):

- **Inhoud/doel:**
- Waar draait het om (het wat)? Is er een impact pathway⁷⁵ opgesteld?

- **Relaties:**
- Wie zijn betrokken?⁷⁶

- **Structuur/proces:**
- Hoe *productief* is de samenwerking in de kennis- en innovatiecyclus, in het licht van doorgeleiding en benutting van kennis?⁷⁷
- Welke routes naar kennisbenutting zijn bewandeld? (uitwerking impact pathway)

II Welke belemmerende of faalfactoren kunnen worden onderscheiden?

Deze kunnen betrekking hebben op de betrokken personen (individuele factoren), hun onderlinge relaties (relationele factoren) en de werkomgeving (contextuele factoren). Denk aan: ontbreken van eigenaarschap bij potentiële kennisgebruikers, onvoldoende budget/structurele financiering of kennisoverdracht, stokpaardjes van onderzoekers, slechte timing van resultaten, ongunstige beleidscontext (bijv. coronacrisis, bezuinigingen, reorganisatie), machtsrelaties, conflict of interest.

⁷⁵ Wat wil je bereiken met het gezondheidsonderzoek of de zorginnovatie, waarom en wanneer, hoe en met wie?

⁷⁶ Categorieën/velden: praktijk (preventie/cure/care/welzijn), beleid (lokaal/regionaal/nationaal/internationaal), onderzoek/wetenschap, onderwijs, patiënten/burgers, bedrijfsleven, anders

⁷⁷ Productieve interacties komen tot uitdrukking in samenwerking met relevante stakeholders/burgers, cofinanciering, oplevering van bruikbare kennisproducten, en gerichte verspreidings- en implementatieactiviteiten

[Specifieke aandacht voor productieve interacties]

III Welke bevorderende of succesfactoren kunnen worden onderscheiden? (onderscheid naar bestaand/gewenst)

Deze kunnen betrekking hebben op de betrokken personen (individuele factoren), hun onderlinge relaties (relationele factoren) en de werkomgeving (contextuele factoren). Denk aan: rol van projectleiders en/of beleidsambtenaren, gedeelde belangen en doelen, combinatie van verschillende 'soorten' kennis, commitment van stakeholders, inbedding in de organisatie/beleid, translatie van kennis (bijv. conclusies omzetten in praktische aanbevelingen en/of voorstellen).⁷⁸

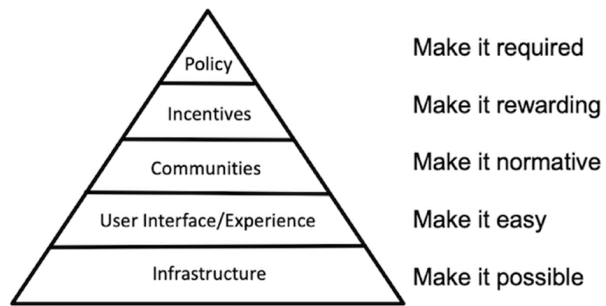
[Specifieke aandacht voor productieve interacties]

IV Rol en mogelijkheden ZonMw

- (Hoe) kan ZonMw faciliteren/stimuleren? Dit kan betrekking hebben op verschillende aspecten (zie onderstaande figuur)

⁷⁸ Zie voor meer werkzame mechanismen de volgende overzichtsartikelen:

- Hoekstra, F., Mrklas, K.J., Khan, M. et al. A review of reviews on principles, strategies, outcomes and impacts of research partnerships approaches: a first step in synthesising the research partnership literature. Health Res Policy Syst 18, 51 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12961-020-0544-9>
- Zych MM, Berta WB, Gagliardi AR. Conceptualising the initiation of researcher and research user partnerships: a meta-narrative review. Health Res Policy Syst. 2020 Feb 18;18(1):24. doi: 10.1186/s12961-020-0536-9. PMID: 32070367; PMCID: PMC7029453



Bron: B. Nosek. Changing a research culture. In: Strategy for culture change. Blog, 11 juni 2019. Via: <https://www.cos.io/blog/strategy-for-culture-change>

V Overig

- Aanvullende opmerkingen ten behoeve van beantwoording van alle onderzoeksvragen

Bijlage 3: Samenvatting verdiepende gesprekken met klankbordgroepleden

Met de individuele klankbordgroepleden van het I2I project is vanuit hun vakgebied/discipline/ervaring nader van gedachten gewisseld over de aangrijpingspunten en handelingsperspectieven voor verbetering van research governance en evaluatie van participatieve kennisinfrastructuren. Hieronder zijn de belangrijkste meegevers uit de individuele gesprekken en bijbehorende geaccordeerde verslagen geanonimiseerd weergegeven.

Er moet aandacht zijn voor langdurig programmeren op basis van veldanalyse van kennisvragen en kennisinfrastructuur; (betere) beoordeling van veranderkracht en (kunnen) samenwerken; experimenteren met meer vrijheid/eigenaarschap aan partijen en meta-toetsing door ZonMw; rol ZonMw: meer dienend en minder centraal agent, sturen op level playing fields.

Leren en samenwerking in de onderzoekspraktijk en daarmee impact vergroten): cocreatie vergt gelijke aandacht voor (het van meet af aan samenbrengen/synthetiseren van) wetenschappelijke kennis, ervaringskennis, professionele kennis en artistieke kennis; de rol/sensitiviteit van de projectleider is van essentieel belang voor het investeren in de relatie tussen/met partijen/patiënten en het creëren van een vertrouwde omgeving; participatief onderzoek vergt training van o.a. referenten en commissieleden; participatie in onderzoek vergt een meer bij de uitvoering betrokken en bezield financier.

Er moet (budget voor) research-on-research komen naar o.m. deliberatie in kennisprocessen en de wijze waarop funders anders (kunnen) gaan nadenken over hun rol in het ecosysteem (meer dienstbaar aan cocreatie) en hoe dat verantwoord te evalueren in het licht van realiseren van impact; inzetten op het borgen van duurzame infrastructuren voor kennisontwikkeling en implementatie is key, evenals minder protocollering en meer inhoudelijk geïnformeerde strategievorming.

Maatschappelijke partners dienen zo vroeg mogelijk in het proces te worden betrokken; verschuiving van focus op (administratieve) verantwoording naar facilitering van effectief samenwerken. ZonMw zou dan ook wellicht projectaanvragen/resultaten anders moeten beoordelen d.w.z. in welke mate worden/zijn samenwerkingsverbanden gefaciliteerd? Wat is de doeltreffendheid van samenwerkingsverbanden? Bij de evaluatie (voor/tijdens/achteraf) zouden kenmerken van effectief samenwerken moeten terugkomen (bijv. accepteer geen aanvragen als de stem van de partijen daarin niet is meegenomen).

Van belang voor duurzame, effectieve samenwerkingsrelaties zijn: gedragen cultuur, langdurige financiering, werkzaam ecosysteem. Regelmatig contact, bestuurlijke betrokkenheid/inbedding en interdisciplinariteit zijn hiervoor ingrediënten. Rol financier: sturen op gezamenlijke doelen stellen/cocreatie met een belofte in termen van geld, omdat onderzoekers daar nog steeds op worden afgerekend. Daar kunnen wel duidelijke voorwaarden aan worden gesteld, bijv. welke samenwerking je wilt financieren, samen het eindproduct bepalen en continue interactie/participatie (ook van de funder) tijdens het onderzoeksproces. Dit vergt flexibiliteit, en om die te creëren zou meer aandacht kunnen worden gegenereerd voor agile werken.

Focus op praktische veranderingen binnen het huidige systeem en benoem wat al goed gaat, zoals het organiseren van intervisie/projectleidersbijeenkomsten met 'best persons'. Redeneer vanuit de doelgroep, voorkom wederzijds onjuiste beeldvorming, heb aandacht voor roldifferentiatie bij participatie. Training over effectieve communicatie helpt. Binnen academia en bij referenten ligt de nadruk vooralsnog op wetenschappelijke kwaliteit. Een reden wellicht om naast kennisontwikkeling aparte calls te hebben voor maatschappelijke kennisbenutting en expliciet aandacht te besteden aan de mate van samenwerking. Projectaanbeveling: interviewen van maatschappelijke partners (bijv. huisartsen, patiënten of zorgverzekeraars).

Bijlage 4: Verslag Group Decision Room met practoren/lectoren

Inleiding

Samen voeren het LUMC en ZonMw een project uit naar samenwerkingen binnen kennisinfrastructuren als academische werkplaatsen, leernetwerken en living labs. Hierin staan interacties tussen onderzoekers en partijen uit beleid, praktijk en/of onderwijs centraal. ZonMw financiert dergelijke participatieve kennisinfrastructuren om impact te bereiken in termen van kennisbenutting en wil graag weten hoe de effectiviteit van de samenwerkingen kan worden bevorderd.

Vragen die in relatie tot het HBO/hogescholen en MBO/roc's oppoppen zijn onder meer: hoe wordt vanuit praktijkgericht onderzoek invulling gegeven aan - gelijkwaardige en niet-vrijblijvende - interactie binnen participatieve kennisinfrastructuren? Welk verschil maakt praktijkgericht onderzoek als het gaat om kennissamenwerkingen en netwerkvorming? Waar loop je als praktijkgericht onderzoeker tegenaan binnen dergelijke participatieve kennisinfrastructuren? En wat zou mogelijk helpen om dit te voorkomen/adresseren?

Op 11 mei 2022 vond hierover op uitnodiging van ZonMw en LUMC en onder moderatie van Max Herold (Ministerie van SZW) een digitale Group Decision Room of Versnellingskamer plaats met de volgende deelnemers:

- ❖ Lilian Beijer, Associate lector Werkzame Factoren in Fysiotherapie en Paramedisch Handelen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- ❖ Lieke Brons, Practor Zorg en Technologie, Alfa-college, Noorderpoort en Drenthe-college
- ❖ Marjolein den Ouden, Practor Zorg en Technologie, ROC van Twente / Lector Technology, Health & Care, Saxion hogeschool
- ❖ Sanne de Vries, Lector Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving, De Haagse Hogeschool
- ❖ Namens Regieorgaan SIA: Eras Draaijers
- ❖ Namens LUMC: Jet Bussemaker (projectleider), Wija Oortwijn
- ❖ Namens ZonMw: Wendy Reijmerink (projectleider), Barbara van der Linden

Onderstaand een verslag van de uitkomsten per vraagronde (in totaal 5). Deze zullen worden verwerkt in het projecteindverslag.

Waar denk je aan bij de woorden praktijkgericht onderzoek, interactie, MBO/HBO, participatieve kennisinfrastructuren?

Associaties:

- Vraagarticulatie. Onderzoeksvraag afgeleid vanuit een praktijkvraag.
- Samen leren, vanuit een houding van voor elkaar openstaan. Niet vanuit hiërarchie maar gezamenlijkheid; iedereen heeft zijn eigen kennis en ervaring die weer leerzaam is voor een ander.
- Vraaggestuurd onderzoek. Knelpunten in de praktijk adresseren; de praktijk als uitgangspunt nemen.
- Samenwerking in quadruple helix – burgers, professionals, beleidsmedewerkers, bedrijfsleven, onderzoekers, studenten. Cave: de term onderzoek schrikt af binnen MBO en HBO.
- Interactie, en om die vorm te geven moet je samenwerken, met gelijkwaardige partners.

- Onderzoek met de beroepspraktijk/doelgroep/(toekomstige) professionals. Dat vergt van hen betrokkenheid en een actieve rol. Cave: niet alle praktijkonderzoek is praktisch; dat mankeert nog weleens, net als de beoogde doorwerking naar onderwijs.
- Samen innoveren, experimenteren. Nieuwe kennis ontwikkelen. Dingen doen die zouden kunnen mislukken.
- Kennisinfrastructuur: niet vrijblijvend samen werken aan kenniscultuur.
- In en met de regio; dat vragen die je oplost gewoon van de MKB-er om de hoek kunnen komen.
- Multi- of interdisciplinariteit; traditionele disciplines zijn in de praktijk minder van belang.
- Methodieken geschikt voor de praktijk d.w.z. onderzoeksmethodieken die in en met de praktijk kunnen worden toegepast.

Rode draden:

1. De praktijk centraal
2. Participatie van meerdere stakeholders. Participatie = van consultatie tot cocreatie (zie participatieladder), waarbij stakeholders verschillende rollen kunnen vervullen
3. Samenwerking tussen onderwijs en onderzoek, MBO - HBO
4. Vraagsturing
5. Praktijkvraag omzetten in onderzoeksvraag/praktijkmethoden

Hoe wordt vanuit praktijkgericht onderzoek invulling gegeven aan - gelijkwaardige en niet-vrijblijvende - interactie binnen participatieve kennisinfrastructuren?

- (Online) kick-off bijeenkomsten ter verheldering van gemeenschappelijke doelen en belangen. Waar willen we naartoe? Wat zijn onze doelen en procesrandvoorwaarden? Wat zijn knelpunten voor partners in de zorgpraktijk? Hoe krijgen we de neuzen dezelfde kant op? Wat moet op orde zijn willen we hiervan een succes maken? Denk bijv. aan bestuurlijke betrokkenheid/inbedding.
- Als onderzoeker werken in de praktijk, laagdrempelig. Bijv. een dag in de week op locatie van een praktijkorganisatie. Om goed de context te begrijpen. Hoe gaat de papieren werkelijkheid leven; wat zijn de omgangsvormen? Hoe - duurzaam - de 'warme relaties' te onderhouden?
- Ruimte voor input vanuit de praktijk. Een project vindt soms onvoldoende voortgang als mensen uit de praktijk zich niet voldoende gehoord voelen.
- Van idee-ontwikkeling tot uitvoering/afronding van een project regelmatig afspraken/ bijeenkomsten inplannen (klein/groot). Regelmatig met een aantal kernfiguren binnen de organisatie contact houden; wat is nu precies wat we met elkaar gaan opleveren? Zijn mensen toegerust om dat te kunnen doen; hebben ze voldoende competenties om (toenemend) te werken in netwerken (formeel/informeel)?
- Netwerken binnen de praktijk/regio. Docenten en studenten die in de regio aanwezig zijn, werken op praktijklocaties, meedraaien in het netwerk, ook naar de uithoeken gaan.
- '[Skin in the game](#)', cofinanciering en erkenning en waardering ook van stakeholders, om het vrijblijvende eraf te halen. Kies de MKB's die zich een investering kunnen permitteren en houdt rekening met tijd- en capaciteitsdruk/problemen van zorgprofessionals.
- Gezamenlijke aanstellingen, science-practitioners, burgers als co-researchers.

Rode draden:

1. Veel met elkaar in contact zijn

2. In de praktijk aanwezig zijn
3. Rekening houden met en zorgdragen voor handelingsruimte voor mensen in de praktijk (cofinanciering, bestuurlijk convenant e.d.)
4. De praktijk moet zich gehoord voelen

Welk verschil maakt praktijkgericht onderzoek als het gaat om kennissamenwerkingen en netwerkvorming?

- Wederzijdse kennismaking tussen onderzoek en praktijk. Meer duurzaam, wat leidt tot andere en nieuwere relaties.
- Impact = kennisproducten die de praktijkorganisatie een stap verder brengen.
- Succesvolle(re) implementatie van kennis die werkbaar is.
- Langdurige (al bestaande) samenwerkingen met betrokkenheid van onderwijs.
- Focus op integratie van kennis in leven en werken van mensen (kennismanagement).
- Emancipatie van onderzoek: 'going beyond academia' met bijv. PD (in plaats van PhD). Onderzoekende houding/lerend vermogen bij een veel bredere laag van de beroeps- en burgerbevolking teweegbrengen.
- Goede randvoorwaarden voor opschaling. Impactplan benadering.
- Impact op langere termijn via onderwijs, betrokkenheid van studenten - de toekomstige professionals - die met andere kennis, vaardigheden en attitudes op de arbeidsmarkt/in de praktijk komen.

Rode draden:

1. Impact in de praktijk/verschil maken in de praktijk
2. Cultuuromslag waar het de (brede) rol van onderzoek betreft; iedereen onderzoeker (is wat anders dan 'dat zoeken we even op'); bewustzijn van de eigen rol daarin
3. Onderscheid tussen inhoud en proces (hoe werk en leer je samen)

Waar loopt u als praktijkgericht onderzoeker tegenaan binnen dergelijke participatieve kennisinfrastructuren? Wat zou u mogelijk helpen om dit te voorkomen/adresseren?

- Van meet af aan verantwoordelijkheden beleggen op de juiste plek/bij de juiste participanten. Ter toelichting: na een kick-off bijeenkomst is een valkuil dat als mensen iets minder hard lopen de neiging ontstaat dat zelf te gaan compenseren; de mensen die het trekken in de praktijk zijn namelijk ook ambassadeur, maar kunnen de situatie in de praktijk niet altijd kneden.
- Qua rolinvulling zou de financier/ZonMw duurzame netwerken (aanvullend) kunnen financieren, (mede) ter voorkoming van (financiële) knelpunten in de praktijk. Het zou dan bijv. kunnen gaan om bekostiging van een voorlopersrol van lectoren/practoren, communicatie en/of procesondersteuning.
- Weerbarstigheid van de praktijk versus navolgbaar onderzoek doen; hoe zorg je dat je de rol als onderzoeker goed kunt blijven uitvoeren?
- Duurzaamheid/continuïteit van betrokken personen, relaties en financiering.
- Een gezamenlijk doel vergt soms om groter organiseren en (dus) buiten de eigen kennis(sen)kring/comfortzone te stappen (crossovers, bijv. met ondernemers).

Rode draden:

1. Praktijkgericht onderzoek kent vooral rollen en taken vanuit onderzoek- en onderwijsperspectief
2. Duurzame netwerken/infrastructuur: hoe blijft het levend over meerdere jaren en met wie?
3. Professionele ondersteuning is *key*

Wat zou je verder nog kwijt willen?

- Leestips:
 - Boek Beleidsontwikkeling in de 21e eeuw (Peter van Hoesel en Max Herold): <https://www.boomdenhaag.nl/webshop/beleidsontwikkeling-in-de-21e-eeuw>
 - Boek Werkvormen voor open beleidsontwikkeling (Bram Castelein en Max Herold): <https://www.managementboek.nl/boek/9789462362765/werkvormen-voor-open-beleidsontwikkeling-bram-castelein>
 - Proefschrift Omgaan met ongeschreven regels (Max Herold): <https://repub.eur.nl/pub/101804>
 - Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek (Joan van Aken en Daan Andriessen): https://www.boomhogeronderwijs.nl/product/100-3703_Handboek-ontwerpgericht-wetenschappelijk-onderzoek
 - Website <https://www.managementissues.com/> (Max Herold)
- ZonMw-wens: (verder) kijken in de keuken van de praktijkgerichte onderzoekspraktijk
- Feedback deelnemers:
 - Goed dat deze punten over kennisinfrastructuur expliciet gemaakt worden
 - Goede ontwikkeling dat er steeds meer mogelijkheden komen om netwerkvorming/vraagarticulatie te financieren; tegelijkertijd wordt implementatie/impact nog onderschat qua complexiteit

Bijlage 5: Beschrijving indicatoren ZonMw-Toetsingskader Verantwoord Programmeren

Criteria Toetsingskader Verantwoord Programmeren (TVP) (met daarvan afgeleide indicatoren als randvoorwaarden voor een ZonMw-programma met impact) en hun omschrijving.

TVP-criterium - Maatschappelijke relevantie	Het bijdragen van kennis aan het vinden van passende oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen
Stakeholderparticipatie*	Systematische en niet-vrijblijvende interactie tussen onderzoekers en kennisgebruikers in beleid, praktijk en/of onderwijs geldt als de meest kritische succesfactor of belangrijkste verklarende variabele voor benutting en doorwerking van kennis. ZonMw speelt hierbij een verbindende rol, bijv. door op te treden als kennispartner in kwaliteitscycli van veldpartijen. Dit impliceert dat vóór, tijdens en na het proces van kennisontwikkeling actief aansluiting wordt gezocht bij de (steeds sneller veranderende) kennisagenda's, (informatie)behoeften en handelingsperspectieven van relevante actoren (burgers, patiënten/ervaringsdeskundigen, (zorg)professionals/aanbieders, onderwijsinstellingen, besluitvormers, bedrijfsleven, andere financiers, etc.). Hierin moet bovendien oog zijn voor aansluiting op de vragen, behoeften en handelingsperspectieven van groepen in de samenleving met diverse achtergronden (in bijv. sekse, gender, leeftijd, SES, etniciteit, seksuele oriëntatie etc.). Hierbij gaat het ook om het delen van voorlopige data/resultaten via bijvoorbeeld open platforms of om de inzet van citizen science.
Cofinanciering*	Cofinanciering (in cash of in-kind, via eigen bijdrage en/of vervolginanciering) ten behoeve van programma's/projecten door betrokken partijen kent diverse doelen, zoals het creëren van focus en massa qua onderwerp en stroomlijning van geldstromen, en gezamenlijke taakstellende verantwoordelijkheid. Daarnaast kan het een middel zijn om meer commitment van partijen te krijgen om ook na afloop van een programma/project met de resultaten/opbrengsten verder te gaan. Maar cofinanciering is niet altijd wenselijk en de inzet ervan vergt (dus) bewuste afweging.
Diversiteit van commissiesamenstelling	Om maatschappelijke relevantie te waarborgen in de aanbesteding van onderzoek is het zaak dat er in programmacommissies een goede balans is tussen expertise (in termen van functie, positie en kennis van diversiteit in onderzoek) afkomstig uit onderzoek, praktijk, beleid en/of onderwijs. Ook is het van belang dat de achtergrond van de programmacommissie een goede weerspiegeling is van de diversiteit van de doelgroep van het programma (bijv. in sekse, gender, leeftijd, SES, etniciteit, seksuele oriëntatie etc.). Op het niveau van een project kan onder deze indicator 'diversiteit van projectgroep' worden verstaan.
Breed begrip van gezondheid	Gezondheid is het door eigen inspanning en op basis van eigen regie behouden en/of ontwikkelen van lichamelijke, psychische, sociale, dagelijkse en existentiële functies rekening houdend met de levensfase en levensomstandigheden. Deze mensgerichte benadering vergt goede doordenking van de te kiezen aanpak en uitkomstmaten.
Participatieve kennisinfrastructuur	Duurzame (lokale/regionale) samenwerkingsverbanden (academische werkplaatsen, kennispleinen, consortia of andere - open - netwerkconstructies) waarin vragen uit het veld (praktijk, beleid en/of onderwijs) expliciet vertrekpunt zijn voor kennisontwikkeling komen interactie en kennisbenutting ten goede. Specifieke aandachtspunten zijn kennisuitwisseling, scholing en onderwijs.
Meerwaarde van kennis in praktijk, beleid en onderwijs*	Zichtbare en aantoonbare benutting en doorwerking worden steeds nadrukkelijker de basis voor waardering van kennis bij overheid en samenleving. Het impliceert een proactieve visie op en aanpak van implementatie, bijv. via geoormerkt budget, en monitoring op basis van voor de gebruiker relevante proces- en productindicatoren. Er dient duidelijk gemaakt te worden voor wie de resultaten bedoeld zijn en wat zij er in de praktijk, het beleid en/of onderwijs mee kunnen. Indien relevant, moet hier ook expliciet aandacht zijn voor de meerwaarde van kennis voor de diverse subgroepen in de samenleving.

*) Vormen van productieve interacties

TVP-criterium - Wetenschappelijke kwaliteit	De bruikbaarheid van de resultaten van onderzoek voor de wetenschappelijke gemeenschap binnen een of meerdere disciplines ('peers')
Innovatie van methodologie	Wetenschappelijke kwaliteit betekent dat de te vergaren inzichten robuust zijn. In allerlei vakgebieden van gezondheidsonderzoek, van fundamenteel onderzoek tot implementatieprojecten, worden toenemend nieuwe onderzoeksmethoden ontwikkeld, variërend van nieuwe technieken met big data en mixed methods of hybride designs tot alternatieven voor dierproeven en participatieve onderzoeksmethoden als actieonderzoek. ZonMw verwelkomt methodologische vernieuwing in brede zin, zodat er in de gehele kennisketen optimale kennis wordt geproduceerd. Dat betekent dat in projecten relevante perspectieven worden geïntegreerd (binnen medische disciplines en erbuiten), er een goede mix wordt gemaakt van soorten kennisontwikkeling, en dat de onderzoeksstrategie nauw aansluit bij zowel de fase van de innovatiecyclus als de context van beoogde kennisbenutting. Dit draagt bij aan de kwaliteit van onderzoek naar (toenemend) complexe, multicausale problemen die specifiek inzicht vergen in contextuele en werkzame factoren.
Diversiteit in inhoud van onderzoek	In de opzet, uitvoering, analyse en rapportage van onderzoek wordt rekening gehouden met relevante verschillen tussen mensen. Dit betreft zowel biologische verschillen (bijv. sekse, leeftijd) als sociaal-culturele verschillen (bijv. gender, etniciteit, SES). Onderzoek moet helder inzicht geven in voor welke (sub)groepen in de samenleving de resultaten relevant en bruikbaar zijn.
Praktijkgericht onderzoek (HBO, MBO)	De afgelopen jaren is er sprake geweest van een ontwikkeling van het hbo als eigenstandige kennisinstelling, waarin onderzoek een structurele plaats krijgt. Dit sluit aan bij de maatschappelijke behoefte aan professionals die kunnen reflecteren op hun handelen en kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van toepasbare kennis voor het werkveld. Werken vanuit de praktijk vergt een ontwerpgerichte aanpak en andersoortige onderzoeksmethodologie, waarbij onderzoekers en professionals intensief samen optrekken bij het verbeteren van de werkpraktijk. Dit komt vooral tot uiting in praktijkgerichte programma's. Een recente ontwikkeling betreft onderzoek in de context van het MBO (practoraten).
Grensverleggend onderzoek	Innovatief, grensverleggend onderzoek wordt doorgaans geassocieerd met fundamenteel onderzoek dat vaak de basis vormt van nieuwe interventies (ICT, stamcel-/genetherapie, etc.). Het kan ook worden geassocieerd met onconventioneel onderzoek op bijvoorbeeld het (onontgonnen) gebied van zeldzame ziekten, complementaire zorg, complexe zorginterventies of het stelsel van de gezondheidszorg. Naast potentie voor toepassing heeft grensverleggend onderzoek ook waarde voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van onderzoeksmethoden en vernieuwing van wetenschappelijke vraagstellingen.
Interdisciplinaire samenwerking en kennisontwikkeling	Vragen zoals die in praktijk en beleid worden ervaren en omschreven, zijn doorgaans interdisciplinair en intersectoraal van aard; voor hun beantwoording is kennis uit meerdere wetenschappelijke disciplines en domeinen vereist. Denk bijvoorbeeld aan (complexe) onderwerpen als doelmatigheidsonderzoek, wetsevaluatie, multimorbiditeit, samenwerking in de eerstelijnszorg of eHealth, waarbij verschillende wetenschappelijke inzichten en perspectieven moeten worden geïntegreerd: aan het einde van het onderzoeksproces, maar idealiter reeds vanaf de start (in dat geval is er sprake van transdisciplinariteit). De selectie van onderzoekers (groepen, organisaties, infrastructuren) die buiten de (hen) bekende kennisdomeinen kunnen treden (systeemdenken), wordt daarmee steeds belangrijker. Daarnaast moet voor interdisciplinaire samenwerking (ook wel aangeduid als 'teams science') expliciet tijd én geld worden vrijgemaakt: het kost veel energie en investering. Dat geldt gezien de steeds verdergaande functionele differentiatie en specialisatie ook voor samenwerking binnen disciplines.
Internationale samenwerking en kennisuitwisseling	Wijze waarop (onderzoeksprojecten vanuit) ZonMw-programma's zich (hebben) kunnen aansluiten bij relevante internationale ontwikkelingen en onderzoeken en welke lessons learned dit oplevert.
Diversiteit/Variëteit van het beoordelingsproces	Voldoende heterogeniteit in het beoordelingsproces (relevantie en kwaliteit) en de samenstelling van beoordelingspanels (doorwerking van de maatschappelijke stem vanuit diverse achtergronden en onconventionele wetenschap) draagt bij aan een betere (balans tussen) interne en

TVP-criterium - Wetenschappelijke kwaliteit	De bruikbaarheid van de resultaten van onderzoek voor de wetenschappelijke gemeenschap binnen een of meerdere disciplines ('peers')
	externe validiteit, evenals open debat met de projectindieners in plaats van schriftelijke afhandeling.
Variëteit van (overdracht van) output*	Kennisproductie wordt doorgaans uitgedrukt in (aantal Engelstalige) wetenschappelijke presentaties, publicaties en promoties. In navolging van Hanney et al. wordt daarnaast onderscheiden gebruik van resultaten van onderzoek in beleid en praktijk. Bijv. vertaling van kennis in een richtlijn, ter voeding van debat of het voorkomen van maatschappelijke kosten. Denk ook aan kennisproducten als (open) software, andere tools of tussentijdse producten als een model, literatuuroverzicht, dataset, etc. Het faciliteren van 'gebruiksklare' kennisproducten en (Nederlandstalige) communicatie tussen onderzoeker en veld via niet-academische disseminatiekanalen (met inbegrip van de ZonMw-website) vormt het belangrijkste aangrijpingspunt voor succesvol ZonMw-beleid gericht op het bereiken van maatschappelijke impact. Ook binnen het talentbeleid van academia is breed erkennen en waarderen inmiddels de norm aan het worden.

*) Vormen van productieve interacties

TVP-criterium - Integriteit	Het (toezien op) correct en integer uitvoeren van onderzoek
Transparantie/Openheid van onderzoek/ (pre)registratie	Openheid van onderzoek is een belangrijke voorwaarde voor o.a. replicatie en evaluatie. Het valt onder de noemer 'open science' en wordt bevorderd door: - zorgvuldige (pre)registratie van protocollen en protocolwijzigingen, data en resultaten - volledig en volgens (EQUATOR) rapportagerichtlijnen publiceren van (tussentijdse) resultaten: zie de EQUATOR-richtlijnen en o.a. SAGER-richtlijnen voor het rapporteren en publiceren van informatie over sekse en gender in onderzoek - compliance met principes/standaarden van 'open access' en 'FAIR data'
Replicatie(onderzoek)	Het streven naar herhaalbaarheid van onderzoek (door derden) vergt dat men ordelijk en controleerbaar te werk gaat en toevalstreffers vermijdt, en daartoe een accuraat data-archief heeft opgebouwd. Het is dus zaak de methode van onderzoek nauwkeurig te beschrijven, vast te leggen en correct toe te passen, incl. heldere beschrijving van de sekse van gebruikte cellijnen en/of proefdieren en/of de diversiteitskenmerken (sekse, gender, leeftijd, etniciteit, SES etc.) van de steekproef onder mensen. Ook hier sluiten de EQUATOR-richtlijnen en SAGER-richtlijnen bij aan. Via replicatie(onderzoek) wordt dit expliciet getoetst, waardoor de (te trekken) conclusies worden versterkt.
Tegengaan van publicatiebias	Openheid over en waardering voor projecten die geen 'welgevallig' (veelal positief) resultaat opleveren dan wel niet de beoogde doelstelling halen (veelal als gevolg van inclusieproblemen, in diverse verschijningsvormen) en om die reden wel worden beschouwd als mislukt. Er kan echter (achteraf) veel van geleerd worden, onder meer voor de vraagstelling en opzet van nieuw onderzoek. Publicatiebias wordt tegengegaan door het rapporteren van volledige studiemethoden en -resultaten volgens (EQUATOR) rapportagerichtlijnen .
Training en kwaliteitszorg	Door het bevorderen van verantwoorde onderzoekspraktijken op de werkvloer wordt de weerbaarheid van (groepen) individuen vergroot voor de dagelijkse methodologische, psychologische en sociologische dilemma's en gevoeligheden van het wetenschapssysteem. Denk aan ervaren werkdruk als gevolg van hoog en snel (moeten) publiceren. Het vergroten van weerbaarheid kan bijv. door middel van het stimuleren en/of organiseren van (deelname aan) gerichte trainingen en audits van bijv. het (door ZonMw gefinancierde) Netherlands Research Integrity Network (NRIN) of instellingen zelf.
Nevenfuncties/ belangenverstrengeling	Factoren die het gebruik van onderzoek in praktijk en beleid bevorderen, zijn o.a. de geloofwaardigheid en onafhankelijkheid van de onderzoeker en de beoordelaar van het onderzoek. Diens reputatie moet onomstreden zijn en de discussie dient te worden gevoerd op basis van feiten en

TVP-criterium - Integriteit	Het (toezien op) correct en integer uitvoeren van onderzoek
	cijfers, niet erover. Nevenfuncties en zakelijke belangen van onderzoekers (vooral – ondernemende - hoogleraren) en beoordelaars van onderzoek kunnen leiden tot - de schijn van – (financiële) belangenverstrengeling, zeker in tijden van commercialisering van wetenschap. Dat dient te allen tijde te worden voorkomen.

TVP-criterium - Efficiency	Het onderzoek(s)programma moet zo passend mogelijk zijn ingericht in het licht van de (steeds sneller) te genereren kennis
Gebruik bestaande data/eResearch/citizen science	Inzet, koppeling en gebruik van bestaande databases (FAIR datamanagement), andere (betrouwbare) kennisbronnen, nieuwe informatietechnologie en sociale media (bijvoorbeeld Google search analyse om griepiepidemieën te volgen). Steeds meer genoemd, als onderdeel van open science, is 'citizen science', gericht op slimme inzet van real-world data van burgers bij onderzoek. Wees ervan bewust dat bij gebruik van bestaande data/eResearch/citizen science het risico bestaat dat ongelijkheden in representatie van mensen vanuit diverse achtergronden in onderzoek bekrachtigd kunnen worden. Dit kan bijv. vanwege taalbarrières of minder gebruik van/toegang tot internet.
Stimuleren van systematische reviews/kennissynthesen	Het zichtbaar maken van de state of the art – bestaande (nieuw gegeneerde) wetenschappelijke inzichten en theorievorming - waarop (al dan niet) kan worden voortgebouwd, zowel voor programmering en signalering als uitvoering en benutting van onderzoek.
Passende (alternatieve) designs	Vanuit (maatschappelijk) oogpunt van o.m. tijdigheid, resultaatgerichtheid en kostenkwaliteit is het zaak methodenpluriformiteit toe te staan en actief te zoeken naar passende alternatieven voor onderzoek dat (van oudsher) wetenschappelijk gangbaar is, langlopend, duur, lastig uitvoerbaar, belastend, etc. Denk bij de evaluatie van effectiviteit van (biomedische) interventies aan snellere en/of minder intensieve alternatieven voor RCT's, zoals impactanalyses, case study, modellen en observationeel onderzoek. Denk ook aan niet voor de hand liggende/nieuwe onderzoeksstrategieën bij complexe vraagstukken in snel veranderende (beleids)contexten als het sociaal domein, zoals vormen van actie-onderzoek, handelings- en ontwerpgericht onderzoek of mixed methods designs. Tot slot kan gedacht worden aan proefdiervrije innovaties, ter vermindering, verfijning en vervanging van dierproeven. Dit betekent ook dat er in sommige gevallen voorrang moet worden gegeven aan snellere kennis die meteen gebruikt kan worden versus kennis die 'langer op zich laat wachten' met de allerhoogste kwaliteit. Uiteindelijk is er altijd onderbouwde afweging in de balans tussen robuustheid (rigor) en bruikbaarheid.
Omgang met (potentiële) inclusie-/operationele problemen	Een onderzoek is een project en een project is mensenwerk, er kan van alles misgaan. Met oog op efficiency is het zaak veel voorkomende fouten of problemen te voorkomen. Dat betekent oog hebben voor mogelijke slimme aanpakken om risico's te beperken. Bijvoorbeeld: onderzoek door/in meerdere centra/instellingen, betere organisatie van veldwerk met oog op patiënteninclusie, alternatieve designs gebruikmakend van bestaande data, eerder stoppen bij tegenvallende inclusie, organiseren van (inter)organisatiele betrokkenheid en samenwerking, tijdig betrekken van specifieke expertise zoals economische expertise om kosteneffectiviteitsberekeningen te maken, gedragswetenschappers om gedragsinterventies te ontwerpen of andere expertise die relevant is in het project zoals implementatie-expertise.
Doelmatige inrichting van programmeerprocessen	Kennisprogrammering voor praktijk en beleid gaat om activiteiten die uitstijgen boven het niveau van individuele projecten. Consortia, als eenheid, kunnen een belangrijk vehikel zijn voor het waarborgen van de samenhang binnen een programma. ZonMw beheert een groot aantal programma's (circa 180 anno 2020). Het is dus belangrijk om bij planning, monitoring en evaluatie van een programma ook oog te hebben voor de samenhang en eventuele overlap tussen programma's. Ter voorkoming van doublures, onnodige inspanning of oneigenlijke concurrentie, maar vooral betere doorgeleiding van kennis voor innovatie. Belangrijke (evaluatie)doelen zijn in dat verband:

TVP-criterium - Efficiency	Het onderzoek(sprogramma) moet zo passend mogelijk zijn ingericht in het licht van de (steeds sneller) te genereren kennis
	- Het aanbrengen van inhoudelijke samenhang en synergie binnen en tussen programma's - Het realiseren van een doelmatige besteding van tijd en geld voor onderzoek - Het voortbouwen op lessen uit eerdere rondes (indien van toepassing) Op niveau van een project kan onder deze indicator 'doelmatige inrichting van het project' worden verstaan, waarbij vergelijkbare doelen binnen en tussen projecten gelden.

Bijlage 6: Uitgangspunten van gebruiksgericht programmeren

Deze bijlage is opgesteld in het kader van het project Implementeren met Impact⁷⁹ en beschrijft compact de kernelementen van wat bij ZonMw ook wel ‘praktijkgericht programmeren’ wordt genoemd. Het begrip ‘praktijk’ is in dit verband breed: het gaat niet alleen om de ‘zorgpraktijk’ (waarschijnlijk de eerste associatie met dat begrip), maar ook om de werkpraktijk van beleidsmakers (beleidspraktijk), de praktijk van het onderwijs en de praktijk van het onderzoeksveld (wetenschapsontwikkeling). Binnen ZonMw wordt dat brede spectrum waar haar programma’s/projecten zich op richten ook wel aangeduid met het acroniem BOOP: (kennis voor) beleid, onderzoek, onderwijs, praktijk. Hier ligt de nadruk op kennis (ontwikkelen) voor ‘de werelden van’ beleid en praktijk, die primair daar maatschappelijke toepassing vindt.

- Vertrekpunt is structurele koppeling tussen kennis en beleid/praktijk opdat mensen in de publieke sector (alle handelingsniveaus) hun taken optimaal kunnen uitvoeren.
- Kennis voor beleid/praktijk behoeft kennisontwikkeling die is gericht op benutting in beleid/praktijk. Mark van de Vall wees er in zijn boek Sociaal beleidsonderzoek: een professioneel paradigma (1980) op dat onderzoeksresultaten voor beleid en/of praktijk niet alleen valide moesten zijn in wetenschappelijk opzicht, maar ook valide in die zin dat gebruikers van die resultaten er wat mee kunnen aanvangen. Hij noemde dat ‘implementaire validiteit’, en dat vergt bijna altijd een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden en technieken⁸⁰.
- Kennis voor beleid en praktijk komt niet vanzelf tot stand, je moet het organiseren. Het heeft bovendien tussenpersonen (kennismakelaars) nodig die zorgen voor de verbinding tussen kennis en beleid/praktijk en alert zijn op nogal eens uiteenlopende belangen van de beoogde gebruikers.
- Bestaande wetenschappelijke kennis is de basis voor verdere kennisontwikkeling; kennisvragen vanuit beleid en praktijk vormen het uitgangspunt van de kennisprogrammering. Toetsing (daarvan) in het veld is noodzakelijk en evaluaties zijn belangrijke bronnen voor (niet aflatende) kennisgroei.
- Rol van kennisprogrammering:
 - Verbinding leggen tussen bestaande kennis en praktijk/beleid
 - Bottom-up en/of top-down benadering kiezen
 - Kennislacunes vaststellen, bezien vanuit beleid en praktijk
 - Prioriteiten stellen
 - Organiseren van uitvoering en begeleiding van onderzoek
 - Zorgen voor aanknopingspunten voor benutting, waaronder opslag van kennis in kennisbanken/overzichtsstudies e.d.
 - Basisprojecten organiseren die voor het gehele programma nodig zijn
 - Meta-studies uitvoeren
- Kennis en innovatie gaan hand in hand. Innovatie vraagt om effectieve inzet c.q. de combinatie van verschillende ‘soorten’ kennis; fundamentele/theoretische kennis, maar ook praktijkkennis, ervaringskennis, veranderkundige inzichten etc. Doel van kennis voor beleid en praktijk is: (uiteenlopende vormen van) verbetering, vernieuwing, verdere ontwikkeling⁸¹. Verbetertrajecten gaan gepaard met koppeling aan kennis: twee kanten van een medaille. En omgekeerd. Vergelijk met R&D-trajecten in het bedrijfsleven. Als kennis en innovatie niet hand in hand gaan, kan kennis onvoldoende worden benut in verbetertrajecten, zal innovatie in beleid en praktijk suboptimaal verlopen en kunnen verbetertrajecten zelfs leiden tot stagnatie.
- Valkuilen in het proces van kennisontwikkeling:

79 Door Wendy Reijmerink (projectleider), met input van Peter van Hoesel (emeritus hoogleraar Toegepast beleidsonderzoek Erasmus Universiteit Rotterdam) en Gerdie van Asseldonk (implementatiespecialist ZonMw)

80 Kort gezegd, als je wilt weten wat de kosten en effecten zijn van interventies kun je niet om kwantitatief onderzoek heen, maar als je wilt weten of mensen er ook gebruik van gaan maken kun je niet om kwalitatieve methoden heen

81 Kleine technologische innovaties, grote technologische doorbraken, betere producten en diensten voor de gebruiker, verbeteringen in de productieketen, verbeteringen van werkprocessen, automatisering/robotisering, duurzame oplossingen, etc.

- Onvoldoende gebruik maken van bestaande kennis en data (bijv. uit de schatkamer van het CBS)
 - Onvoldoende koppeling aan beoogde benutting
 - Onvoldoende toetsing in het veld van potentiële kennisgebruikers: onvoldoende rekening houden met determinanten van zowel de innovatie als de omgeving waarin men deze zou willen toepassen
 - Onvoldoende validering van de gehanteerde methoden en technieken
 - Te weinig samenwerking tussen onderzoeksgroepen
 - Te weinig budget om echt verder te komen
 - Budget dat teveel wordt besteed aan stokpaardjes van onderzoekers
- Benutting van kennis kent diverse stadia:
- Weerklank/discussie in het veld van kennisgebruikers ('appraisal'-fase, in termen van Health Technology Assessment)
 - Opdracht aan vertegenwoordigers uit het veld/beleidsambtenaren om conclusies om te zetten in werkbare aanbevelingen en/of voorstellen
 - Onderscheiden van fasen van ontwikkeling van een innovatie (productontwikkeling)
 - Timing van ingebruikname, het kiezen van het juiste momentum voor innoveren: rekening houdend met actuele ontwikkelingen (de context) waarbinnen de innovatie moet landen (bijv. coronacrisis, bezuinigingen, reorganisatie)
 - Besluitvorming
 - Implementatie: voorlichting, voorbereiding van de uitvoering, kinderziektes oplossen
 - Onderscheiden van fasen van implementatie of ingebruikname
 - Uitvoering: monitoren, zo nodig aanpassen, evalueren effecten
- Monitoring en evaluatie:
- Langlopende databases waarin de belangrijkste variabelen worden bijgehouden
 - Kwalitatieve monitoring via (onder meer) visitaties
 - Ex durante of tussentijdse evaluatie
 - Ex post evaluatie
 - Leertrajecten organiseren
- De uiteindelijke impact van kennis in termen van maatschappelijke probleemoplossing is lastig vast te stellen, omdat er veel tijd overheen gaat en er ondertussen ook allerlei andere invloeden werkzaam zijn. Vandaar dat het belangrijk is om 'impact' te operationaliseren, en wel in relatie tot je taakopdracht. In het geval van ZonMw is dat: aantoonbare (tussentijdse) kennisbenutting in beleid/praktijk. En dat is al lastig genoeg, gezien de ervaring dat de kern van de kennis die een programma/project oplevert op de een of andere manier wel blijft hangen in de relevante netwerken van gebruikers.

Bijlage 7: Bevindingen online uitvraag van deelnemers European Implementation Event 2021

Questions		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Please list your top 3 elements /underlying mechanisms of effective forms of collaboration	1	Getting to know each other by listening and trying to understand	involving all relevant stakeholders (e.g. in a living lab)	Develop and select guiding principles on how you want to work together & operationalize these principles (e.g., what are principles important to you?)	Strategic Alliance
	2	Collective intelligence by dialogue and cocreation	the existence of a shared need / urgency	Build and maintain relationships/ build trust / respect each other / value everyone's expertise/knowledge	Common goal
	3	Building/forming a shared purpose	understand each others 'language'	Plan how you want to work with each other, communicate regularly with everyone involved. 4. Be flexible in how you want to do your research	Clear scope
Please provide any information related to your answer(s) above (literature, reports, blogs, web links etc.) in the space provided below		Dialogue David Bohm, synchronisation Joseph Jaworski, social Physics Alex Pentland, blog/working = learning Harold Jarche, community of Practices Etienne Wenger, complexity leadership Mary Uhl-Bien, David Snowden Cynefin and book,		- See www.iktprinciples.com for example of Integrated Knowledge Translation Guiding Principles for conducting and disseminating spinal cord injury research in partnership. These guiding principles are developed in partnership using a rigorous and systematic approach. On this website you can also find links to related publications and additional resources supporting the use of the principles (e.g., one-pager postcard, webinar etc).	
Please list your top 3 recommendations	1	Community of practice for learning/collect intelligence connected to working/project teams and informal network	see answers to first question	Engage your research users/ partners early and throughout the research process	Business case that includes the commercialization aspect
	2	Time/invest in networking from networking perspective/ecosystem thinking,		Ask your partners how they when want to be engaged in your research / plan your collaborative research activities with all partners involved.	Good share/stakeholder management
	3	Support group for facilitating CoP and network, invest in coaching by change agents		Monitor, report, reflect and evaluate your collaborative research activities. In that way, we can all learn from each other, which will result in more effective and meaningful partnerships.	Clear governance
Please list your top 3 roles	1	Building/supporting/investing learning network to enhance change/implementation capability and capacity, in collaboration with partners	communicate and share research findings in the field in relevant (ZonMw) communities - dedicated events, etc	Provide funding sources for building and maintaining relationships between researchers and research users/ community partners	Funding
	2	Synthesis of multidisciplinary knowledge concerning change,	develop calls in areas identified as in need of	Provide resources and tools for researchers and research users on	Innovation enabler

Questions	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
	improvement, implementation, transformation, learning ed. Canon of change	support/ further research	participative knowledge infrastructure (what is it/ how does meaningful engagement mean/ what should you do/ what are things that should be avoided (e.g., tokenism approach) etc)	
	3 Support and partnership of important stakeholders like VWS, Zorginstituut, knowledge institute in health care	based on findings offer dedicated support e.g. in form of relevant 'courses' (change management, ...)	Use a standardized measures/ criteria to assess grant application requesting funding for partnership activities (what is quality partnerships? And do you assess that?), and if you have such criteria, make sure the grant reviewers understand how they should use those criteria / Train your grant reviewers in assessing quality partnerships.	Community builder
If you wish to make any further comments, please use the space provided below	Change, improvement, implementation and learning as core business		This is a great initiative! Very important! As a funder, CIHR (Canadian Institute of Health Research), also a funding agency for health research, provides many resources for research users engagement/ integrated knowledge translation etc. See for example: - https://cihr-irsc.gc.ca/e/49505.html - https://cihr-irsc.gc.ca/e/45321.html	
What is your professional background/field of expertise?	Change agent/implementation specialist	Stimulating (digital) innovation in health and care	Implementation / knowledge translation science, health promotion, rehabilitation	Project management
What is the name of the organization/department/country where you are affiliated?	National Health Care Institute	Gezondheidsfabriek, NL	University of British Columbia, School of Health and Exercise Sciences, Kelowna, BC, Canada	Belgium
Do you have any experience with developing and/or implementing participative knowledge infrastructure?	Yes	Yes	Yes	Yes
If yes, what kind of participative knowledge infrastructure do you have experience with? (more than 1 answer possible):	partnerships, knowledge platforms, learning networks, communities of practice, academic collaborative centers, consortia, living labs	consortia, testing grounds, living labs	partnerships, communities of practice, consortia	partnerships, knowledge platforms, communities of practice, academic collaborative centers, consortia

Vooruitgang vraagt om onderzoek en ontwikkeling. ZonMw financiert gezondheidsonderzoek én stimuleert het gebruik van de ontwikkelde kennis – om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren.

ZonMw heeft als hoofdpdrachtgevers het ministerie van VWS en NWO.

ZonMw stimuleert
gezondheidsonderzoek en
zorginnovatie

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