

Voorwoord Evaluatiecommissie

De afgelopen jaren is er in de sector voor mensen met een zintuiglijke beperking veel in beweging gekomen. Ervaringsdeskundigen, professionals, onderzoekers en bestuurders werken in de Expertisefunctie Zintuiglijk Gehandicapten samen aan steeds betere behandeling en ondersteuning van mensen met een zintuiglijke beperking. Met steun van VWS en ZonMw is stap voor stap gebouwd aan een sterke basis voor het continu innoveren en leren en verbeteren in de sector.

Deze evaluatie van de Expertisefunctie Zintuiglijk Gehandicapten (ZG) over de periode 2023–2026 laat zien dat die samenwerking iets oplevert. Er is veel kennis ontwikkeld en de betrokkenheid van professionals en ervaringsdeskundigen zorgt ervoor dat die kennis beter aansluit bij de praktijk. Ook het onderlinge vertrouwen en de bereidheid om samen op te trekken zijn de afgelopen jaren gegroeid. Dat is een belangrijke stap vooruit.

Tegelijkertijd laat de evaluatie zien dat de volgende stap vraagt om een verschuiving in focus. Kennis ontwikkelen gaat inmiddels goed, maar het implementeren en benutten van de kennis in de praktijk en het zichtbaar maken van wat het oplevert, blijft soms achter. Juist daar liggen de komende jaren kansen. Door het nog meer betrekken van zorgprofessionals en ervaringsdeskundigen, door meer aandacht te geven aan implementatie én aan de-implementatie (waar nodig ondersteund door bestuurlijk commitment) en door het monitoren van gebruik en het meten van impact kan de sector nog meer bereiken met wat er al is opgebouwd.

De evaluatiecommissie ziet daarom vooral mogelijkheden voor de volgende fase om de impact van het programma gericht op volwaardig participeren van mensen met een zintuiglijke beperking verder te vergroten: door samen scherpere keuzes te maken met betrokkenheid van stakeholders en oog voor maatschappelijke ontwikkelingen; door doelen concreter te formuleren én door beter te volgen wat werkt en wat niet werkt. Dat vraagt om blijvende samenwerking en duidelijke afspraken, maar vooral ook om het vasthouden van de energie en betrokkenheid die er nu al is. Hoopgevend daarbij is dat de urgentie om de impact te vergroten door alle partijen wordt gevoeld.

Wij willen alle betrokkenen bedanken voor hun inzet en bijdrage, zowel aan dit programma als aan deze evaluatie. We spreken de verwachting uit dat dit rapport helpt om samen verder te bouwen aan een sterke, lerende sector, waarin kennis niet alleen wordt ontwikkeld, maar ook echt het verschil maakt voor mensen met een zintuiglijke beperking.

De evaluatiecommissie Expertisefunctie ZG

April 2026

Kennis in beweging

Evaluatie ZonMw programma Expertisefunctie Zintuiglijk Gehandicaptenzorg

Den Haag, april 2026

Redactie en uitgave

Schuttelaar & Partners, i.o.v. ZonMw

Zeestraat 84, 2518 AD Den Haag, Nederland

t +31 (0) 70 318 44 44

f +31 (0) 70 318 44 22

info@schuttelaar.nl

www.schuttelaar.nl

© 2026 Schuttelaar & Partners L.t.d.

Schuttelaar & Partners is onderdeel van de Healthy World Cooperation

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Introductie	7
2. Framework	9
3. Methodologie	11
Fase 1: Evaluatieframework	11
Fase 2: Inhoudelijke evaluatie	11
Fase 3: Procesevaluatie	12
Fase 4: Analyse en richtinggevende adviezen	12
Fase 5: Rapportage	12
4. Analyse & conclusies	13
Programmeren	13
Kennisonwikkeling	14
Implementeren	15
Benutting	15
Impact	16
(Kennis)infrastructuur & samenwerking	17
5. Richtinggevende adviezen	19
Bijlagen Uitgebreide resultaten per evaluatiemethode	24
Bijlage 1: Dossieronderzoek	25
Bijlage 2: Enquête	31
Bijlage 3: Verdiepende interviews	43
Bijlage 4: Focusgroepen	47
Bijlage 5: Groepsdialogen	51

Samenvatting

Dit rapport bevat de evaluatie van de Expertisefunctie Zintuiglijk Gehandicapten (ZG) over de programmaperiode 2023–2026. De evaluatie richt zich op de vraag in hoeverre het programma heeft bijgedragen aan het ontwikkelen, implementeren en benutten van kennis voor mensen met een zintuiglijke beperking en de professionals die met hen werken. Daarnaast biedt de evaluatie aanknopingspunten voor verdere versterking van het programma in de toekomst.

De evaluatie is in overleg met de evaluatiecommissie uitgevoerd tussen eind 2025 en begin 2026 en bestaat uit een dossieronderzoek, een online enquête onder betrokken professionals en stakeholders, verdiepende interviews en focusgroepen met vertegenwoordigers van deelsectoren, en gesprekken met de programmacommissie en ZonMw. De analyse is gestructureerd aan de hand van een evaluatieframework waarin de verschillende fasen van de kenniscyclus centraal staan: programmering, kennisontwikkeling, implementatie, benutting en impact, met samenwerking als verbindend element.

Belangrijkste bevindingen

De evaluatie laat zien dat het programma in de afgelopen jaren, vanaf de start (2019) en sinds de eerste evaluatie (2022), belangrijke stappen heeft gezet in het versterken van de kennisinfrastructuur binnen de sector. De samenwerking tussen organisaties is gegroeid en er is een grote diversiteit aan kennisproducten ontwikkeld. De structurele betrokkenheid van professionals en ervaringsdeskundigen draagt bij aan de relevantie en kwaliteit van de ontwikkelde kennis.

Tegelijkertijd laat de evaluatie zien dat de verschillende fasen van de kenniscyclus zich niet altijd in hetzelfde tempo ontwikkelen. Waar kennisontwikkeling relatief sterk is, vragen implementatie, benutting en monitoring van impact nog om verdere versterking. Hierdoor wordt het potentieel van ontwikkelde kennisproducten niet altijd volledig benut.

Binnen de **programmering** wordt de brede betrokkenheid van stakeholders als positief ervaren. Meerjarenplannen blijven echter vaak relatief algemeen. Daardoor is het lastig om voortgang systematisch te monitoren en prioriteiten scherp te stellen. Daarnaast staat de uitvoerbaarheid van plannen onder druk door capaciteitsbeperkingen en arbeidsmarktkrapte bij professionals.

De **kennisontwikkeling** binnen het programma wordt breed gewaardeerd als inhoudelijk sterk en praktijkgericht. Tegelijkertijd leidt de groei van het aantal kennisproducten soms tot versnippering en gebrek aan overzicht. Ook is bij de start van projecten niet altijd duidelijk hoe ontwikkelde kennis uiteindelijk in de praktijk wordt toegepast.

Implementatie wordt door alle betrokkenen gezien als een belangrijk onderdeel van het programma, maar blijkt in de praktijk complex en tijdsintensief. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder en implementatie-expertise is niet overal structureel aanwezig.

Ook bij de **benutting** van kennisproducten bestaan uitdagingen. Hoewel er veel waardevolle producten zijn ontwikkeld, ontbreekt vaak een samenhangend, actueel overzicht en systematische monitoring van gebruik en effecten. Hierdoor blijft benutting vaak afhankelijk van individuele initiatieven.

Het programma heeft zichtbaar bijgedragen aan **impact** op verschillende niveaus, bijvoorbeeld in de vorm van verbeteringen in diagnostiek, behandeling, communicatie en participatie van mensen met een zintuiglijke beperking. Tegelijkertijd blijkt het meten en zichtbaar maken van impact complex, mede doordat impact zich vaak pas op langere termijn manifesteert en op meerdere niveaus plaatsvindt. Externe, maatschappelijke organisaties, zoals gemeenten, reguliere scholen en werkgevers, zijn in beperkte mate betrokken geweest bij de prioritering en implementatie van kennisproducten. Dit roept vragen op over de bredere toepasbaarheid van de ontwikkelde kennis, en in hoeverre deze ook buiten directe doelgroepen en gespecialiseerde organisaties landt en bruikbaar is.

De **samenwerking** binnen het programma wordt over het algemeen als sterk ervaren. In de afgelopen jaren is het vertrouwen tussen deelsectoren, programmacommissie en ZonMw gegroeid. Tegelijkertijd bestaat behoefte aan meer duidelijkheid over rollen, governance en besluitvorming.

Conclusie

De evaluatie laat zien dat de Expertisefunctie ZG sinds de start van het programma een betekenisvolle bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van kennis en de versterking van de kennisinfrastructuur binnen de sector. De samenwerking tussen organisaties is gegroeid en er is een solide basis gelegd voor verdere ontwikkeling van kennis en expertise.

Tegelijkertijd blijkt dat de veertien aanbevelingen uit de externe evaluatie van de programmaperiode 2019–2022 in de praktijk niet duidelijk gericht zijn aan een doelgroep en nog beperkt zijn doorvertaald naar structurele aanpassingen in het programma. Voor de volgende programmaperiode is daarom verdere aanscherping nodig. Er is meer nadruk nodig op implementatie, benutting en het zichtbaar maken van impact. Dit vraagt om scherpere prioritering, concretere doelen en betere monitoring van gebruik en resultaten. Daarnaast is verdere versterking van de organisatorische randvoorwaarden vanuit ZonMw nodig, waaronder duidelijkere governance en meer voorspelbaarheid en continuïteit in programmering en financiering.

Richtinggevende adviezen

Op basis van de evaluatie worden veertien richtinggevende adviezen geformuleerd om het programma verder te versterken. Ze zijn onderverdeeld in 4 groepen: Randvoorwaarden, Strategisch kader, Definiëring van instrumenten en Uitvoering en verspreiding. De richtinggevende adviezen zijn:

Randvoorwaarden:

1. Verduidelijk governance, rollen en verantwoordelijkheden binnen het programma;
2. Zorg voor meer voorspelbaarheid en continuïteit in programmering en financiering;
3. Breid de programmacommissie uit met extra expertise in bestuurlijke processen en kennismanagement;

Strategisch kader:

4. Creëer een groeimodel;
5. Beperk het aantal strategische prioriteiten en stel jaarlijks een implementatieagenda op en toets deze bij relevante maatschappelijke partners;
6. Werk met een gezamenlijk format voor meerjarenplannen;

Definiëring van instrumenten:

7. Bepaal gezamenlijk hoe je impact definieert en kunt meten;
8. Neem bij elk project een gebruiks- en impactparagraaf op;
9. Ontwikkel per implementatieagenda een implementatie- en communicatieplan;

Uitvoering en verspreiding:

10. Zorg voor een actueel en goed vindbaar overzicht van kennisproducten;
11. Monitor structureel het gebruik en de impact van kennisproducten;
12. Werk actief samen met maatschappelijke partners om kennis breder te benutten;
13. Bied maatwerkondersteuning bij implementatie;
14. Showcase goede implementatievoorbeelden.

Met deze stappen kan de Expertisefunctie ZG zich de komende jaren verder ontwikkelen: van een sterke kennisontwikkeling naar een programma waarin kennis ook structureel wordt toegepast en zichtbaar bijdraagt aan betere ondersteuning en inclusie van mensen met een zintuiglijke beperking.

1. Introductie

Aanleiding en doel van het rapport

De zintuiglijk gehandicaptenzorg (ZG-zorg) richt zich op mensen met een visuele, auditieve en/of communicatieve beperking. Voor deze doelgroep is het van groot belang dat zorg en ondersteuning aansluiten bij hun specifieke behoeften en mogelijkheden. Het ontwikkelen, beschikbaar stellen en benutten van gespecialiseerde kennis vormt daarbij een belangrijke randvoorwaarde voor het leveren van kwalitatief goede zorg.

Sinds 2019 coördineert ZonMw, in opdracht van het ministerie van VWS, de uitvoering, verdeling van middelen en kwaliteitsborging van de landelijke Expertisefunctie ZG. Binnen deze Expertisefunctie werken instellingen samen aan het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van kennis met als doel de zorg en ondersteuning voor mensen met een zintuiglijke beperking te verbeteren. De Expertisefunctie ZG bestaat uit twee deelsectoren: Kennis Over Zien en Deelkracht.

De Expertisefunctie ZG beoogt een structurele kennisinfrastructuur te bieden waarin kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisbenutting met elkaar verbonden zijn. Door samenwerking tussen betrokken partijen wordt gewerkt aan het versterken van de kwaliteit en samenhang van kennis, evenals aan de toepasbaarheid ervan in de praktijk. ZonMw vervult hierbij een faciliterende en coördinerende rol en ziet toe op de voortgang en kwaliteit van de activiteiten binnen de Expertisefunctie.

In 2022 is een externe eindevaluatie over de programmaperiode 2019–2022 uitgevoerd. Deze evaluatie heeft geleid tot veertien aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van de Expertisefunctie ZG. Naar aanleiding van de positieve uitkomsten heeft VWS opnieuw middelen beschikbaar gesteld voor de periode tot en met 2026. In de huidige programmaperiode ligt de nadruk op het opvolgen van deze aanbevelingen en op het versterken van de kennisbenutting binnen de Expertisefunctie ZG en de bijbehorende projecten.

Dit evaluatierapport vormt de eindevaluatie van de Expertisefunctie ZG en heeft als doel inzicht te geven in de mate waarin de doelstellingen van de programmaperiode zijn gerealiseerd. Daarbij wordt gekeken naar zowel de inhoudelijke resultaten als naar de wijze waarop de Expertisefunctie functioneert en wordt aangestuurd. Ook wordt aandacht besteed aan geleerde lessen en aanbevelingen voor de toekomst.

De evaluatie, uitgevoerd tussen eind 2025 tot begin 2026, bestaat uit drie onderdelen:

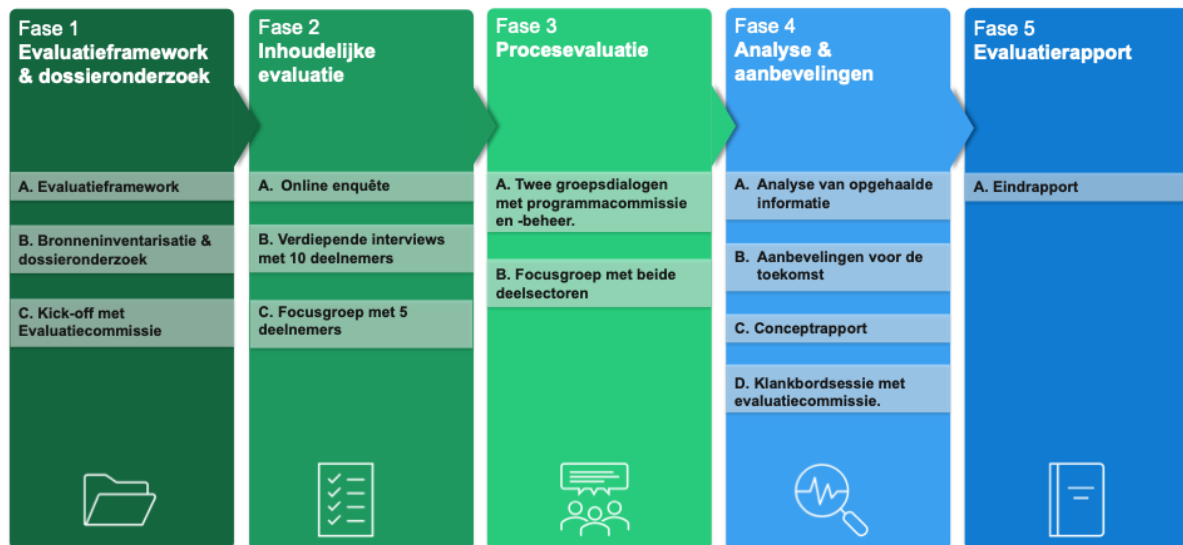
1. een inhoudelijke evaluatie van de opbrengsten en resultaten van de Expertisefunctie ZG;
2. een procesevaluatie van de organisatie, samenwerking en uitvoering;
3. het formuleren van aanbevelingen voor de toekomst van de Expertisefunctie ZG.

Aanpak

De evaluatie van de Expertisefunctie ZG over de programmaperiode 2023–2026 is uitgevoerd als een kwalitatieve eindevaluatie met zowel een inhoudelijke als een procesmatige focus. Het doel van de evaluatie was om inzicht te krijgen in de resultaten van de Expertisefunctie ZG, de manier waarop het programma heeft gefunctioneerd en de lessen voor de toekomst.

De evaluatie bestond uit vijf samenhangende fasen. Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden – documentanalyse, enquête, interviews, focusgroepen en groepsdialogen – zijn

bevindingen vanuit meerdere perspectieven verzameld en met elkaar vergeleken. Deze aanpak heeft bijgedragen aan de zorgvuldigheid en betrouwbaarheid van de resultaten.



Figuur 1. Fases van het evaluatieproces.

Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

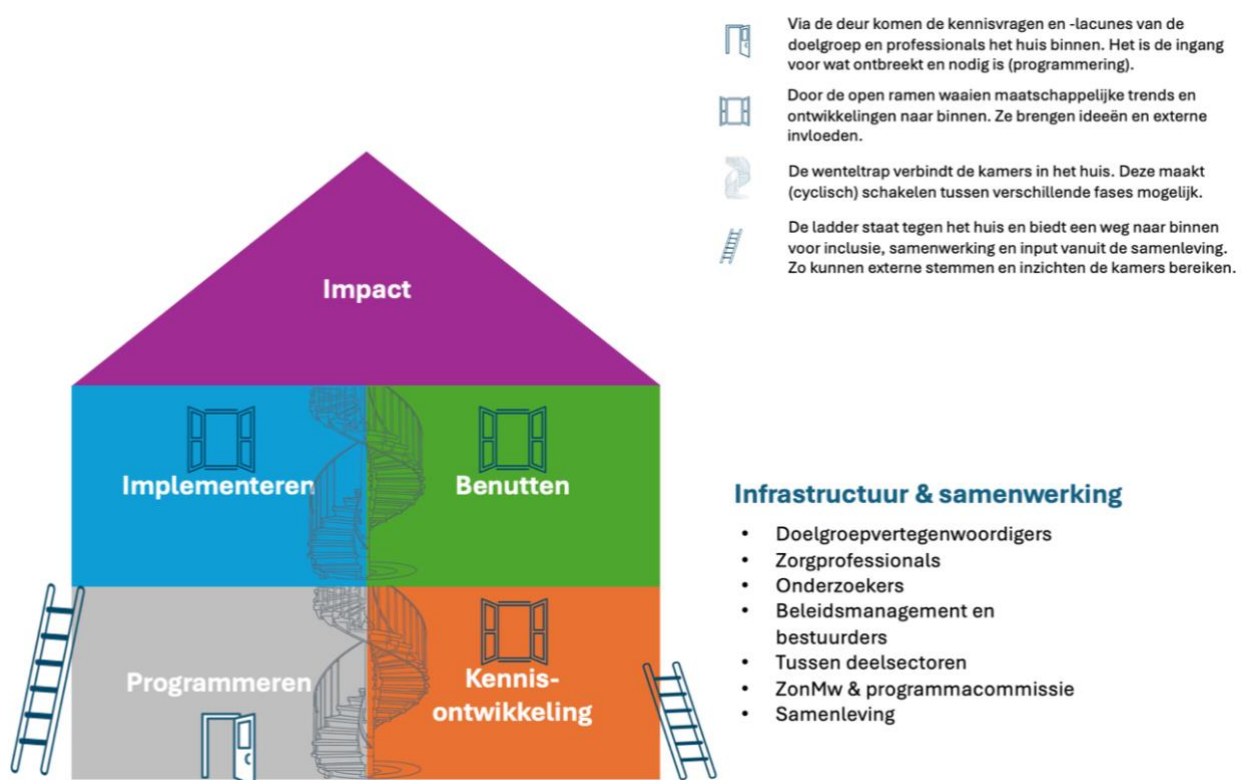
- Hoofdstuk 2 beschrijft het framework dat is gebruikt voor de analyse van de resultaten.
- In hoofdstuk 3 wordt de evaluatiemethode toegelicht.
- Hoofdstuk 4 bevat de geanalyseerde resultaten en conclusies van het onderzoek.
- In hoofdstuk 5 worden de aanbevelingen voor de toekomst gepresenteerd.
- In de bijlagen staan de volledige resultaten van het onderzoek.

2. Framework

Voor deze evaluatie is een eigen framework ontwikkeld, gebaseerd op de kenniscirkel zoals beschreven in de programmatekst van de Expertisefunctie ZG, en de door ZonMw opgestelde topic-lijst ten behoeve van deze evaluatie. De oorspronkelijke kenniscirkel biedt een basis voor het volgen van de ontwikkeling en toepassing van kennis, maar er ontbraken enkele elementen die essentieel zijn voor deze evaluatie:

- De rol van samenwerking, zowel binnen als buiten de ZG-sector (onderwijs, beleid, praktijk, wetenschap)
- De betrokkenheid van de doelgroep
- De rol van ZonMw in coördinatie en begeleiding
- De daadwerkelijke benutting van kennisproducten in de praktijk
- De uiteindelijke impact van kennis(producten) op de ZG-sector

Het aangepaste framework vormt de basis voor deze evaluatie en beschrijft hoe kennis zich ontwikkelt, wordt geïmplementeerd, benut en uiteindelijk impact maakt. Het framework is weergegeven in Figuur 2 en bestaat uit vijf fasen, met een verbindende laag van samenwerking.



Figuur 2. Huis-metafoor van het framework.

We kunnen het framework zien als een huis, waarin kennis door verschillende “kamers” beweegt. Elke kamer heeft een specifiek doel, en via trappen en ramen is er verbinding met andere kamers en met de buitenwereld. Tussen de kamers loopt een doorlopende verbinding van samenwerking, die het hele proces ondersteunt.

1. Programmeren

Programmeren is de eerste stap, waar kennisbehoeften binnenkomen. Hier wordt onderzocht welke kennis nodig is voor ondersteuning van de doelgroepen, bijvoorbeeld via ervaringsdeskundigen, professionals en andere stakeholders. Deze kennisbehoeften worden vertaald naar onderzoeksprojecten. Programmeren vormt de voordeur van het huis.

2. Kennisontwikkeling

In deze fase wordt de nieuwe kennis ontwikkeld. Dit omvat het uitvoeren van onderzoek en projecten, toetsen van resultaten en het creëren van kennisproducten. De focus ligt hier op de kwaliteit en bruikbaarheid van de kennis, zodat deze klaar is voor gebruik in de praktijk.

3. Implementeren

In deze fase wordt de kennis ingevoerd in de ZG-sector en verspreid naar andere relevante partijen buiten de sector. Het gaat om invoeren, verspreiden en communiceren van kennisproducten, zodat ze toegankelijk zijn voor degenen die er gebruik van moeten maken.

4. Benutten

In deze fase wordt kennis daadwerkelijk gebruikt en geborgd. Hier kijken we of kennisproducten worden toegepast in de praktijk door ervaringsdeskundigen, professionals, onderwijsinstellingen, beleidsmakers en andere betrokken stakeholders. Dit is belangrijk om echte verandering te realiseren.

5. Impact

Het dak symboliseert het uiteindelijke doel: de (maatschappelijke) impact van kennis op de ZG-sector en de doelgroep. Pas als kennisproducten effect hebben in de praktijk, kan het programma echt bijdragen aan verbetering van zorg en ondersteuning voor mensen met een zintuiglijke beperking.

6. Samenwerking en kennisinfrastructuur

Door alle kamers lopen trappen van samenwerking. Samenwerking speelt een rol in alle fasen en kan tussen de kamers heen en weer bewegen. De open ramen in het huis symboliseren input van buiten de sector, bijvoorbeeld van gemeenten, maatschappelijke organisaties of andere kennisnetwerken. Zo kan externe kennis de ontwikkeling en toepassing versterken. Een goed ontwikkelde kennisinfrastructuur kan bijdragen aan betere en snellere kennisbenutting. Zo kan er bijvoorbeeld ingezet worden op het versterken van samenwerkingen, waardoor kennis sneller in de praktijk wordt toegepast. Ook kan aandacht worden gegeven aan belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle implementatie en opschaling, bijvoorbeeld door het versterken van expertise met implementatiecoaches.

Tijdens de evaluatie is gekeken naar de rol en samenwerking van:

- Doelgroepvertegenwoordigers
- Zorgprofessionals
- Onderzoekers
- Bestuurder, managers, beleidsmedewerkers
- Deelsectoren
- ZonMw
- Samenleving

3. Methodologie

Fase 1: Evaluatieframework

Evaluatieframework

In de eerste fase is een evaluatieframework opgesteld waarin is vastgelegd welke thema's en criteria zijn gebruikt om de Expertisefunctie ZG te beoordelen. Voor dit framework hebben we gebruik gemaakt van de Kenniscirkel van ZonMw en het ZonMw Impact Assessment Framework ter inspiratie, aangevuld met ervaringen uit eerdere evaluaties. Binnen het framework is expliciet aandacht besteed aan de inhoudelijke accenten van de programmaperiode 2023–2026, waaronder de kenniscirkel.

Bronneninventarisatie en dossieronderzoek

Vervolgens is een dossieronderzoek uitgevoerd op basis van beschikbare documenten, waaronder programmaplannen, voortgangsrapportages, jaarverslagen en eerdere evaluaties. Dit dossieronderzoek is uitgevoerd aan de hand van een SWOT-analyse, waarbij onderscheid is gemaakt tussen interne en externe factoren. De sterke (S) en zwakke (W) punten hebben betrekking op interne aspecten waarop de deelsectoren direct invloed kunnen uitoefenen. De kansen (O) en uitdagingen (T) betreffen externe factoren, die minder eenvoudig door de deelsectoren zelf te beïnvloeden zijn. De uitkomsten van deze fase vormden de basis voor de verdere dataverzameling.

Kick-off

De fase is afgesloten met een kick-off bijeenkomst met ZonMw en de evaluatiecommissie, waarin het evaluatieframework is besproken en de verdere aanpak is afgestemd.

Fase 2: Inhoudelijke evaluatie

De inhoudelijke evaluatie richtte zich op de vraag in hoeverre de Expertisefunctie ZG heeft bijgedragen aan kennisontwikkeling, samenwerking en kennisbenutting binnen de sector.

Enquête

Er is een online enquête uitgezet onder een brede groep stakeholders, waaronder vertegenwoordigers van doelgroepvertegenwoordigers, professionals, onderzoek, en bestuur en beleid. De enquête ging in op de voortgang van de veertien aanbevelingen uit de tussentijdse evaluatie, de ervaren effecten van het programma, samenwerking en kennisdeling. De vragenlijst had een flexibele opzet met algemene kernvragen en aanvullende vragen per stakeholdergroep.

Verdiepende interviews

Op basis van de enquêteresultaten zijn de interviewvragen voor de verdiepende interviews opgesteld. We hebben elf verdiepende interviews gehouden met twaalf betrokkenen uit beide deelsectoren. Deze interviews boden extra verdieping en context bij de enquête-uitkomsten.

Inhoudelijke Focusgroep

De fase is afgerond met een focusgroep waarin de belangrijkste bevindingen uit de enquête en interviews zijn besproken en gevalideerd met de twee deelsectoren samen. De focusgroep heeft ruimte geboden voor interactie en gezamenlijke reflectie, waardoor aanvullende inzichten zijn verkregen die in individuele gesprekken minder duidelijk naar voren kwamen.

Fase 3: Procesevaluatie

De procesevaluatie heeft zich gericht op de werkwijze en organisatie van de Expertisefunctie ZG, waaronder de rol van ZonMw, de samenwerking tussen betrokken partijen en de effectiviteit van de programmastructuur en werkprocessen.

Groepsdialogen

Er zijn twee groepsdialogen georganiseerd: één met de programmacommissie en één met het programmabeheer van ZonMw. In deze gesprekken is gereflecteerd op de uitvoering van het programma, de samenwerking en mogelijke verbeterpunten.

Proces focusgroep

Daarnaast is een focusgroep gehouden met vertegenwoordigers van ZG-organisaties uit beide deelsectoren die contact hadden met ZonMw. Deze focusgroep bood ruimte om ervaringen met de werkwijze en procedures te delen en gezamenlijk te reflecteren op wat goed werkte en wat beter kon.

Fase 4: Analyse en richtinggevende adviezen

De bevindingen uit de inhoudelijke evaluatie en de procesevaluatie zijn samen geanalyseerd aan de hand van de elementen uit het evaluatieframework. Door informatie uit verschillende bronnen te combineren, zijn patronen en aandachtspunten zichtbaar geworden. Op basis hiervan zijn conclusies getrokken en richtinggevende adviezen voor de toekomst geformuleerd. De conceptbevindingen en richtinggevende adviezen zijn besproken in een klankbordsessie met de evaluatiecommissie. De feedback uit deze sessie is verwerkt in de definitieve conclusies en richtinggevende adviezen.

Fase 5: Rapportage

De evaluatie is afgerond met een eindrapport waarin de aanpak, bevindingen, conclusies en richtinggevende adviezen overzichtelijk zijn beschreven. Waar nodig zijn tabellen of visualisaties gebruikt ter verduidelijking. Het definitieve evaluatierapport is aangeboden aan de evaluatiecommissie en vervolgens aan het bestuur van ZonMw.

4. Analyse & conclusies

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit de verschillende evaluatiemethoden beschreven. De analyse is gestructureerd aan de hand van het framework, waarin de verschillende onderdelen van het huis centraal staan. In de analyse worden ook de open ramen en ladders meegenomen, hier wordt gekeken naar de bredere samenleving.

De resultaten in deze sectie zijn gebaseerd op de resultaten van het dossieronderzoek, de enquête, de interviews, de focusgroepen en de groepsdialogen. De volledige en meer gedetailleerde resultaten van alle methoden zijn opgenomen in de bijlage. Daar wordt dieper ingegaan op voorbeelden, nuances en context die de inzichten verder onderbouwen.

Programmeren

Algemene indruk, bevorderende en belemmerende factoren

De programmering heeft zich de afgelopen jaren zichtbaar ontwikkeld naar meer samenhang en gezamenlijke koersbepaling. De deelsectoren werken volwassener samen, stemmen vaker af en zoeken actief naar verbindingen om overlap te voorkomen. De programmatische structuur met meerjarenplannen en jaarverslagen per deelsector biedt richting en stabiliteit. Ook de uniforme en onafhankelijke beoordeling van onderzoeksvoorstellen door de programmacommissie draagt bij aan kwaliteit en consistentie. De vroege en brede betrokkenheid van onderzoekers, professionals en ervaringsdeskundigen vergroot het draagvlak en zorgt ervoor dat de kennisagenda beter aansluit bij vragen uit de praktijk.

Tegelijkertijd vraagt de programmering om verdere aanscherping. Meerjarenplannen blijven vaak relatief globaal en bevatten onvoldoende concrete en meetbare doelen. Hierdoor kan monitoring en bijsturing lastig zijn. Ambities in de plannen mogen groot zijn, maar worden niet altijd vertaald naar realistische doelen binnen één programmaperiode. Daarnaast ontbreekt soms een duidelijke prioritering. Hierdoor ontstaat het risico dat te veel initiatieven tegelijk worden opgepakt, wat kan leiden tot overbelasting van de professionals. Dit wordt versterkt door capaciteitsproblemen en krapte op de arbeidsmarkt binnen de sector. Daardoor komt de uitvoerbaarheid en implementatie door professionals onder druk te staan. De basis van de programmering is stevig, maar vraagt in de volgende fase om duidelijkere keuzes, concretere doelen en meer aandacht voor de uitvoerbaarheid van plannen.

“We missen overstijgende focus en thema’s, hier is aandacht voor nodig in het komende jaar.”

Onze conclusies

- **Meer focus en prioritering zijn nodig om de samenwerking en impact te vergroten.**
De samenwerking tussen deelsectoren is de afgelopen jaren sterker geworden. Om daar maximaal voordeel uit te halen, is het belangrijk om bewust te kiezen voor een beperkt aantal strategische thema’s. Door prioriteiten scherper te stellen kan de gezamenlijke energie beter worden gericht en neemt de kans toe dat ontwikkelde kennis daadwerkelijk wordt toegepast.
- **Heldere en concrete doelen zijn nodig om goed te kunnen sturen.**

Wanneer plannen te globaal blijven, wordt het lastig om voortgang te volgen en tijdig bij te sturen. Meer concreet geformuleerde doelen helpen om beter te monitoren wat werkt en waar aanpassingen nodig zijn.

- **De uitvoerbaarheid van plannen verdient meer aandacht.**
Door capaciteitsdruk en arbeidsmarktkrapte is het belangrijk dat plannen realistisch blijven en aansluiten bij wat professionals daadwerkelijk kunnen uitvoeren.

Kennisontwikkeling

Algemene indruk, bevorderende en belemmerende factoren

De kennisontwikkeling wordt breed gewaardeerd als inhoudelijk sterk, relevant en praktijkgericht. Sinds de start van het programma is de kennisinfrastructuur aanzienlijk versterkt en is de samenwerking tussen organisaties gegroeid. Er is een grote diversiteit aan kennisproducten ontwikkeld voor verschillende doelgroepen.

Een belangrijke kracht is de structurele en gelijkwaardige inzet van ervaringsdeskundigen en zorgprofessionals. Door co-creatie worden praktijkvragen beter zichtbaar en sluiten kennisproducten beter aan bij de behoeften van de doelgroep. Ook de afstemming tussen deelsectoren en de inhoudelijke sturing op samenhang dragen bij aan kwaliteit van kennisontwikkeling. Daarnaast is er steeds meer aandacht voor praktijkgericht en ontwerpgericht onderzoek, waarbij implementatie al vanaf de start wordt meegenomen.

Tegelijkertijd wordt de hoeveelheid kennisproducten soms als overweldigend ervaren. Ook bestaat het risico dat nieuwe kennisproducten worden ontwikkeld zonder duidelijke relatie tot bestaande kennis. Niet altijd is bij de start van projecten helder wat de beoogde toepassing en impact van het kennisproduct zijn. Daardoor blijven sommige projecten steken bij een wetenschappelijke publicatie, zonder dat deze wordt vertaald naar een concreet toepasbaar kennisproduct. Daarnaast is de capaciteit voor actualisatie en doorontwikkeling beperkt, terwijl kennis voortdurend moet meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen. De nadruk lag in de afgelopen jaren vooral nog op ontwikkeling van nieuwe kennis, waardoor afronding, implementatie en doorontwikkeling soms minder aandacht kregen. Hier ook benoemen dat sommige producten met een kleine aanpassing geschikt kunnen worden gemaakt voor een andere organisatie of regio.

“Het werk is nooit af: de maatschappij en de doelgroep veranderen voortdurend, waardoor kennis en producten moeten meebewegen.”

Onze conclusies

- **Er is behoefte aan meer focus op toepassing en impact.**
De kennisontwikkeling wordt over het algemeen positief ervaren, door de focus op co-creatie en goede afstemming binnen de deelsectoren. Maar de stap van kennis naar toepassing blijft vaak achter. Projecten starten niet altijd met een helder beeld van de eindgebruiker en de beoogde impact die de kennis kan hebben. Hierdoor komt het soms voor dat de ontwikkelde kennis niet optimaal wordt gebruikt.
- **Er is behoefte aan een vindbaar en actueel overzicht van de kennisproducten.**
De groei aan beschikbare kennisproducten wordt als positief ervaren, alleen leidt de grote

hoeveelheid van producten ook tot versnippering en gebrek aan overzicht. Door een beperkte capaciteit blijft afronding, implementatie en doorontwikkeling soms achter.

Implementeren

Algemene indruk, bevorderende en belemmerende factoren

Implementatie wordt door alle partijen gezien als belangrijk, maar ook als complex en tijdsintensief. Er is deze programmaperiode groeiende aandacht voor implementatie, maar deze is nog niet overal structureel ingebed. Implementatie vraagt om andere expertise dan kennisontwikkeling, om langdurige relaties met professionals, kennis van de praktijkcontext en om een balans tussen uniformiteit en maatwerk binnen een diverse praktijk.

Het is goed dat implementatie steeds vaker wordt meegenomen in beoordelingen en projectvoorstellen. De inzet van implementatiespecialisten, duurzame relaties met professionals en structurele betrokkenheid van ervaringsdeskundigen vergroten de kans op succesvolle implementatie en toepassing van kennisproducten. Wanneer concrete behoeften uit de praktijk het vertrekpunt vormen en eigenaarschap helder is belegd, groeit het draagvlak. Interne implementatiespecialisten blijken vaak effectiever dan de externe adviseurs van ZonMw, omdat zij de praktijkcontext beter kennen. Tegelijkertijd waarderen de deelsectoren de procesgerichte implementatiesessies van ZonMw.

Belemmeringen liggen vooral in onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Implementatie wordt soms verward met kennisdeling, terwijl structurele toepassing meer vraagt dan verspreiding van informatie. Daarnaast maken arbeidsmarktkrapte en beperkte capaciteit het moeilijk om nieuwe producten daadwerkelijk in te bedden. De diversiteit van de praktijk vraagt veel maatwerk, waardoor generieke producten niet altijd direct toepasbaar zijn. Ook onduidelijkheid over publicatiekanalen, eigenaarschap en communicatie kan implementatie vertragen.

“Voor bestuur is het belangrijk om de juiste vragen te blijven stellen, wat is er nodig in de praktijk en hoe kunnen we mensen laten samenwerken om de zorg voor de doelgroep beter te maken.”

Onze conclusies

- **Implementatie vraagt om duidelijke eigenaarschap en expertise.**
Alle partijen erkennen het belang van implementatie en de aandacht hiervoor groeit, maar implementatie is nog niet overal structureel ingebed. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk en de benodigde implementatie-expertise is nog niet altijd overal aanwezig.
- **Duurzame implementatie vraagt om duidelijke organisatorische randvoorwaarden.**
Beperkte capaciteit, versnipperde communicatie en onduidelijkheid over publicatiekanalen en eigenaarschap maken het moeilijk om kennisproducten structureel in de praktijk te verankeren.

Benutting

Algemene indruk, bevorderende en belemmerende factoren

De benutting van kennis blijft achter bij de hoeveelheid ontwikkelde kennisproducten. Er is bereidheid om hier sterker op te sturen, maar dit vraagt om duidelijke prioritering en gerichte ondersteuning. Benutten betekent niet alleen verspreiden van kennis, maar actief ondersteunen bij gebruik, borging en opschaling van kennisproducten in de praktijk.

Positief is de groeiende gezamenlijke profilering van de sector en het besef dat niet alle kennisproducten tegelijkertijd kunnen worden ingevoerd. Er zijn daarnaast goede voorbeelden van monitoring van e-learningen en trainingen. De betrokkenheid van ervaringsdeskundigen draagt bij aan begrijpelijke en bruikbare producten. Ook samenwerking met maatschappelijke partners biedt kansen voor bredere toepassing.

Tegelijkertijd ontbreekt vaak een volledig overzicht van beschikbare kennisproducten en systematische monitoring van gebruik en effecten. Professionals weten niet altijd welke kennisproducten beschikbaar zijn en hoe deze in de praktijk kunnen worden toegepast. Ook opschaling naar de bredere samenleving blijkt lastig, mede door beperkte zichtbaarheid en versnipperde verspreiding. Bovendien kunnen materialen verouderen als ze niet bijgehouden worden en eigenaarschap is niet altijd duurzaam belegd, waardoor sommige kennisproducten uit beeld raken.

“Soms wordt er iets nieuws ontwikkeld waarvan dan later blijkt dat er al eens iets soortgelijks is ontwikkeld. Dit is zonde van tijd en geld.”

Onze conclusies

- **Benutting vraagt om meer structuur in overzicht, monitoring en toegankelijkheid van kennisproducten.**

Hoewel er veel waardevolle kennisproducten zijn ontwikkeld, ontbreekt er nog een volledig, actueel en vindbaar overzicht en systematisch inzicht in gebruik en effect. Hierdoor is voor professionals niet altijd duidelijk welke kennisproducten beschikbaar zijn, wanneer ze relevant zijn en hoe zij deze kunnen toepassen. De benutting blijft daardoor vooral afhankelijk van individuele initiatieven.

- **Voor bredere maatschappelijke benutting is gerichtere samenwerking en zichtbaarheid nodig.**

Er zijn kansen om kennisproducten via maatschappelijke partners breder te verspreiden en toe te passen, maar deze worden nog onvoldoende benut. Onduidelijke verspreidingskanalen, beperkte zichtbaarheid en onduidelijk eigenaarschap maken het lastig om producten buiten de directe netwerken te laten landen.

Impact

Algemene indruk, bevorderende en belemmerende factoren

Impact is de gedeelde ambitie van het programma, maar tegelijk het minst scherp gedefinieerd en systematisch gevolgd. Het programma heeft zichtbaar bijgedragen aan versterkte samenwerking, gezamenlijke profilering van de sector en structurele inzet van ervaringsdeskundigheid. Kennisproducten dragen daarnaast bij aan betere diagnostiek, behandeling, communicatie en

participatie van mensen met een zintuiglijke beperking. Toch is de maatschappelijke impact nog niet altijd concreet en meetbaar gemaakt.

De deelsectoren hebben op meerdere niveaus impact gerealiseerd. Wetenschappelijke inzichten leidden tot publicaties en bijdragen op conferenties, soms ook internationaal. In de praktijk zijn onder meer zorgstandaarden aangescherpt en e-learnings ontwikkeld voor professionals. De maatschappelijke impact wordt onder andere gerealiseerd door educatieve video's, het meenemen van wensen voor toegankelijkheid die worden meegenomen in de NEN-bouwnormen en gesprekshulp in de vorm van praatplaten voor kinderen.

Tegelijkertijd blijkt het meten van impact complex. Impact manifesteert zich op verschillende niveaus en vaak pas op langere termijn. Bovendien ontbreken vaak nulmetingen, consistente indicatoren en een duidelijke koppeling tussen meerjaren-ambities en concrete praktijkresultaten. De huidige programmacyclus maakt langdurige samenwerking soms lastig, terwijl impact juist continuïteit vraagt.

De volgende fase vraagt om een explicieter en gedeeld impactkader, realistische verwachtingen en betere monitoring. Impact is geen eenmalig meetmoment, maar een doorlopend proces.

“Hoe zorgen we ervoor dat kennis niet alleen beschikbaar is maar ook daadwerkelijk verschil maakt in het leven van mensen?”

Onze conclusies

- **Het programma heeft impact, maar deze wordt nog onvoldoende scherp gedefinieerd en systematisch gevolgd.**
Hoewel er duidelijke voorbeelden zijn van impact, ontbreekt er een gedeeld kader om impact systematisch te monitoren en te duiden. Het ontbreken van nulmetingen, indicatoren en een impactkader maakt het lastig om inzichtelijk te maken welke veranderingen er precies zijn bereikt, voor wie en in welke mate.
- **Het realiseren van impact vraagt om een lange adem.**
Impact ontstaat vaak over langere tijd en op verschillende niveaus. Zonder langetermijn doelen en consistente monitoring blijft het lastig om de impact en maatschappelijke waarde van het programma zichtbaar te maken.

(Kennis)infrastructuur & samenwerking

Algemene indruk, bevorderende en belemmerende factoren

De samenwerking en infrastructuur wordt als sterk en betrokken ervaren. Er is groeiend vertrouwen en betere afstemming tussen deelsectoren, programmacommissie en ZonMw. De samenwerking is minder concurrerend en meer gericht op gezamenlijke ontwikkeling. Activiteiten zoals site visits, kennisbijeenkomsten en structureel overleg dragen bij aan onderling begrip en gezamenlijke koersbepaling.

Tegelijkertijd bestaan er spanningen rond rolhelderheid, governance en voorspelbaarheid van besluitvorming. Onduidelijkheid over bevoegdheden, wisselende financiële en inhoudelijke kaders en lange doorlooptijden kunnen samenwerking bemoeilijken. Daarnaast kan de formele financieringsrelatie van ZonMw met de deelsectoren soms wringen met de gewenste samenwerking.

Samenwerking en afstemming vragen bovendien veel tijd en capaciteit, terwijl personele wisselingen de continuïteit kwetsbaar maken.

De belangrijkste opgave ligt de komende tijd daarom niet in herstructurering, maar in verduidelijking van rollen, meer transparantie in besluitvorming en stabiliteit in randvoorwaarden.

Onze conclusies

- **Samenwerking is sterk, maar vraagt om meer duidelijkheid over rollen en governance.**
De opgebouwde structuur heeft geleid tot meer vertrouwen tussen deelsectoren, programmacommissie en ZonMw. Ook is er minder concurrentie tussen deelsectoren en meer gezamenlijke ontwikkeling. Toch zorgen onduidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming soms voor wrijving. Voor een duurzame samenwerking is meer duidelijkheid nodig over governance, bevoegdheden en verwachtingen van de verschillende partijen.
- **Verdere versterking van de infrastructuur vraagt om meer continuïteit en voorspelbaarheid in kaders.**
Wisselende financiële en inhoudelijke kaders, lange doorlooptijden en wisselend personeel maakten het soms moeilijk om consistent samen te werken en vooruit te plannen. Een stabielere basis met meer transparantie in planning, besluitvorming en financiering kan de opgebouwde samenwerking verder versterken, en de effectiviteit van het programma vergroten.

5. Richtinggevende adviezen

Op basis van de resultaten en conclusies hebben we veertien concrete richtinggevende adviezen opgesteld om het programma verder te verbeteren in de toekomst. Deze richtinggevende adviezen zijn niet strikt gekoppeld aan één onderdeel van het framework, omdat sommige adviezen meerdere fasen van de kenniscyclus raken. Wel zijn zij steeds gericht aan specifieke stakeholders/doelgroepen. De adviezen kunnen waar nodig parallel worden opgepakt en bieden ruimte om het programma stap voor stap verder te ontwikkelen.

Om samenhang en leesbaarheid te bevorderen, zijn de adviezen geordend in vier opeenvolgende lagen. Deze volgorde weerspiegelt een logische implementatiestapeling. Eerst komen de randvoorwaarden aan bod. Deze elementen moeten op orde zijn voordat andere dingen effectief kunnen worden ingevoerd. Vervolgens wordt het strategisch kader behandeld: dit bepaalt de richting waarlangs het programma wordt georganiseerd. De derde laag betreft de definiëring van instrumenten: wat wordt verstaan onder impact en welke verwachtingen hebben we voor individuele projecten. Tot slot richt de vierde laag zich op uitvoering en verspreiding.

Deze gelaagde opbouw maakt inzichtelijk hoe de richtinggevende adviezen zich tot elkaar verhouden en hoe zij in samenhang kunnen bijdragen aan de toekomst van het programma.

Randvoorwaarden

1. Verduidelijk governance, rollen en verantwoordelijkheden binnen het programma.

Voor ZonMw (in afstemming met deelsectoren en programmacommissie)

Leg als **ZonMw** in een flowchart vast welke rol ZonMw, de programmacommissie en deelsectoren hebben bij programmering, besluitvorming, monitoring en inhoudelijke sturing. Maak dit in lijn met het groeimodel uit aanbeveling 4. Deze flowchart moet niet alleen een format zijn, maar moet ook daadwerkelijk gebruikt worden in de praktijk. Beschrijf hier naast de huidige situatie, hoe de sectoren zich kunnen ontwikkelen en in staat gesteld worden om hun verantwoordelijkheden te nemen, en wat dit dan betekent voor de rol van ZonMw. Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden stelt deelsectoren ook meer in staat om hun verantwoordelijkheden te nemen. Het proces van het maken van de flowchart moet ook het gesprek faciliteren over wie waarover gaat.

Neem in de flowchart mee dat de programmacommissie twee aparte rollen heeft: het beoordelen van onderzoeks- en projectvoorstellen en de doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur van de deelsectoren. Zorg als **ZonMw** voor duidelijke taakpakketten voor de rollen, en een juiste invulling voor de programmacommissie.

Leg als **deelsectoren** vast wat de rolverdeling van de verschillende betrokkenen (onderzoekers, (zorg)professionals, doelgroepvertegenwoordigers) is bij de programmering, implementatie, en monitoring.

2. Zorg voor meer voorspelbaarheid en continuïteit in programmering en financiering.

Voor ZonMw

Publiceer als **ZonMw** jaarlijks een indicatieve planning van meerjarendeelsectorplannen, budgetten en besluitmomenten en geef tijdig duidelijkheid over wijzigingen of vervolgfianciering, zodat

deelsectoren beter kunnen plannen en afstemmen hierop. Breng daarnaast als **ZonMw** expliciet bij VWS onder de aandacht dat voorspelbaarheid van beleid, financiering en wijzigingen vanuit VWS een noodzakelijke randvoorwaarde is om deze continuïteit te kunnen bieden.

3. Breid de programmacommissie uit met extra expertise in bestuurlijke processen en kennismanagement.

Voor ZonMw en programmacommissie

Vul de programmacommissie aan met een lid (of leden) met kennis van bestuurlijke processen en kennismanagement. Denk bijvoorbeeld aan Trimbos, Vilans of Nivel. Kennis van hoe expertisefuncties werken, naast de bestaande inhoudelijke kennis, helpt om als commissie beter aan te sluiten bij de praktijk.

Strategisch kader

4. Creëer een groeimodel.

Voor deelsectoren (met sturing van ZonMw en de programmacommissie)

Er ligt een stevig fundament dat in de afgelopen programmaperiodes zorgvuldig is opgebouwd. De volgende stap is het versterken van de impact van het programma door niet alleen kennis te ontwikkelen, maar deze ook doelgericht te wegen, waar passend te (de-)implementeren en te benutten. Ontwikkel daarom als **deelsectoren** een groeimodel: een gezamenlijke, cyclische werkwijze die richting geeft aan hoe kennisontwikkeling, weging en implementatie zich tot elkaar verhouden en zich in de tijd ontwikkelen. Prioriteer en begin klein, houd focus en bouw dat ieder jaar verder uit. Dit groeimodel bestaat uit de volgende stappen:

- Prioriteren: Maak keuzes in wat je per jaar wil realiseren en houd hierbij rekening met de mogelijkheden van de doelgroepen.
- Wegen van kennisproducten: bepaal op themaniveau welke kennisproducten voldoende relevant zijn om breder te benutten. Niet elk product hoeft te leiden tot implementatie.
- Agenderen van onderzoek en van implementatie en de-implementatie: stel op basis van deze weging een gerichte implementatieagenda op voor wat wél en niet (meer) wordt toegepast (zie aanbeveling 5).

Met dit groeimodel creëer je ruimte voor implementatie en benutten. Dit groeimodel vraagt een verschuiving van een primair door ZonMw gestuurde, projectmatige cyclus naar een meer gezamenlijke, thematische en lerende aanpak, waarin het veld mede-eigenaar is van benutting en impact.

5. Beperk het aantal strategische prioriteiten en stel jaarlijks een implementatieagenda op en toets deze bij relevante maatschappelijke partners.

Voor deelsectoren (met sturing van de programmacommissie en ZonMw)

Beperk als **deelsector** het aantal strategische prioriteiten per programmaperiode, zodat beschikbare capaciteit gericht kan worden ingezet en versnippering wordt voorkomen. Maak daarbij expliciete keuzes: niet alles kan tegelijk. Dit betekent ook dat activiteiten of kennisproducten die minder bijdragen aan de beoogde impact, worden afgebouwd of gestopt (de-implementatie).

Vertaal deze prioriteiten jaarlijks naar een implementatieagenda, in lijn met het groeimodel (aanbeveling 4):

- Start bij praktijk en bruikbaarheid: haal voor nieuwe kennisproducten de behoeftes bij gebruikers op om te bepalen welke kennis(producten) relevant en toepasbaar zijn in de praktijk.
- Breng vooraf in kaart welke randvoorwaarden nodig zijn voor implementatie (zoals tijd, competenties, organisatie-inrichting) en welke stakeholders hierin een rol spelen.
- Weeg, waar passend, maatschappelijke behoeften en signalen uit de bredere maatschappij mee bij de selectie en prioritering (in lijn met aanbeveling 9).
- Stel op basis van de strategische thema's en onderzoeksagenda de implementatieagenda vast: kies op basis hiervan de kennisproducten waarop actief wordt ingezet, en bepaal ook wat niet wordt opgepakt of welke producten niet meer gebruikt gaan worden.
- Bestuurlijke facilitering: laat bestuurders deze agenda ondersteunen door randvoorwaarden te faciliteren, zoals het vrijmaken van tijd en middelen.

Vraag als **programmacommissie** bij projectvoorstellen niet alleen naar inhoudelijke kwaliteit, maar ook naar de bijdrage aan de gekozen prioriteiten en implementatieagenda, de haalbaarheid binnen beschikbare capaciteit en de mate waarin rekening is gehouden met implementatie en benutting. **ZonMw** vervult een ondersteunende rol door lerend werken tussen deelsectoren te stimuleren en door duidelijke eisen te stellen aan focus en prioritering binnen het programma en subsidierondes.

6. Werk met een gezamenlijk format voor meerjarenplannen.

Voor ZonMw en de programmacommissie

Gebruik als **ZonMw** één vast (SMART) format voor meerjarenplannen waarin deelsectoren per prioriteit het doel, de doelgroep, beoogde resultaten, planning, benodigde capaciteit en indicatoren voor voortgang vastleggen. Toets dit format bij de **programmacommissie** en gebruik dit ook bij jaarlijkse voortgangsverslagen. Dit stelt ZonMw in staat om de deelsectoren erop aan te spreken als ze zich niet aan het format houden. De **programmacommissie** geeft feedback wanneer de doelen te breed of onvoldoende concreet zijn.

Definiëring van instrumenten

7. Bepaal gezamenlijk hoe je impact definieert en kunt meten.

Voor ZonMw (in samenwerking met deelsectoren)

Ga als **ZonMw** met de deelsectoren in gesprek over wat impact voor hen betekent binnen het programma. Denk samen na over vragen als: wat verstaan we onder impact? Op welke manieren kunnen we dat zichtbaar maken of opvolgen?

Verbind impact aan de meerjarenplannen van de deelsectoren: welke veranderingen willen we op de langere termijn realiseren? Verken met elkaar welke indicatoren houvast kunnen bieden en hoe deze kunnen terugkomen in programmering, onderzoeksvoorstellen, monitoring en rapportage. Het gaat daarbij vooral om het ontwikkelen van een gedeeld begrip, een gezamenlijke manier om impact zichtbaar te maken en te leren wat werkt.

8. Neem bij elk project een gebruiks- en impactparagraaf op.

Voor deelsectoren (met sturing van programmacommissie)

Beschrijf als **deelsector** bij de start van elk project wie het kennisproduct gaat gebruiken, in welke

context, welke verandering wordt beoogd en hoe deze wordt gemeten. Wat draagt een kennisproduct bij aan impact in de praktijk? Werk vanaf het begin toe naar een concreet toepasbaar kennisproduct.

Beoordeel als **programmacommissie** ook actief de beoogde impact bij een nieuw projectvoorstel en in de meerjarendeelsectorplannen en onderzoekrondes.

9. Ontwikkel per implementatieagenda een implementatie- en communicatieplan.

Voor deelsectoren

Benoem als **deelsector** in de implementatieagenda een implementatieverantwoordelijke en beschrijf doelgroep, toepassingscontext, benodigde randvoorwaarden, planning en evaluatiemomenten. Stel per implementatieagenda ook een kort communicatieplan op (doelgroep, kernboodschap, kanaal, timing), zodat duidelijk is waar, voor wie en onder welke naam producten worden gepubliceerd.

Uitvoering en verspreiding

10. Zorg voor een actueel en goed vindbaar overzicht van kennisproducten.

Voor deelsectoren

Zorg, als **deelsector**, dat alle kennisproducten op de websitepagina van de deelsectoren gebundeld staan en zorg dat deze actueel, vindbaar en volledig is. Richt een duidelijke indeling per doelgroep of thema in, zodat gebruikers snel het juiste product kunnen vinden. Voeg per product een korte praktijkbeschrijving toe waarin staat wanneer en hoe het product kan worden gebruikt, zodat de doelgroep het direct in de praktijk kan toepassen, en vermeld de producteigenaar. Beheer dit overzicht actief: actualiseer, ontwikkel door en archiveer verouderde of minder relevante producten.

11. Monitor structureel het gebruik en de impact van kennisproducten.

Voor deelsectoren (met sturing van ZonMw en programmacommissie)

Voer als **deelsector** een lichte maar structurele gebruiksmonitoring in als onderdeel van het groeimodel (aanbeveling 4). Maak hiervoor een eenvoudige, overzichtelijke lijst van alle beschikbare kennisproducten binnen de deelsector. Gebruik deze lijst jaarlijks als checklist: laat gebruikers aanvinken welke producten daadwerkelijk gebruikt worden, door wie, en welke producten (nog) niet gebruikt worden. Voeg daar een kort kwalitatief feedbackveld aan toe voor ervaringen, knelpunten en suggesties voor verbetering van producten. Combineer op deze manier (bestaande) kwantitatieve gegevens (gebruik, downloads, deelname, views) met kwalitatieve ervaringen. Gebruik deze monitoring primair als leer- en sturingsinstrument voor de deelsector: input voor prioritering, de implementatieagenda en doorontwikkeling van kennisproducten. Rapporteer over het gebruik en de ervaren meerwaarde in de jaarverslagen.

Begin als **deelsector** met het ophalen van deze informatie binnen de eigen deelsector, omdat daar de juiste contactpersonen en gebruikers bekend zijn. Breid dit later uit naar partijen buiten de deelsector, zodat er ook zicht ontstaat op breder gebruik en maatschappelijke benutting.

Vraag als **ZonMw** en **programmacommissie** in jaarverslagen, site visits en gesprekken standaard naar gebruik, ervaringen, concrete praktijkvoorbeelden en bijdrage aan sectorbrede impactdoelen. Zo neemt de programmacommissie ook wat meer een rol in de doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur.

12. Werk actief samen met maatschappelijke partners om kennis breder te benutten.

Voor deelsectoren

Bekijk als **deelsector** vanuit de implementatieagenda welke stakeholders relevant zijn. Benader deze stakeholders gericht op basis van wat er geïmplementeerd en benut moet worden. Voer een stakeholderanalyse uit als onderdeel van dit proces en stem de samenwerkingen met externe partners (bijvoorbeeld gemeenten, onderwijs of werkgevers) af op de prioriteiten in de agenda. Zoek bijvoorbeeld aansluiting bij de digitale patiëntenplatformen die ZonMw doorontwikkelt en bij Thuisarts. Benut ook DVO's voor de verspreiding van kennisproducten.

13. Bied maatwerkondersteuning bij implementatie.

Voor ZonMw (in samenwerking met deelsectoren)

Organiseer als **ZonMw** gerichte implementatiesessies waarin per deelsector wordt gekeken naar concrete praktijkcasussen, praktische knelpunten, bestaande expertise en realistische doelen. Vermijd generieke adviezen, sluit aan bij de praktijkcontext en bestaande structuren. Stimuleer ook het intern opleiden van implementatiespecialisten bij de deelsectoren zelf. Doe als ZonMw actieonderzoek naar implementatie, waarbij de focus ligt op het daadwerkelijk uitvoeren ('het doen') van implementatie in de praktijk, in plaats van op theoretische modellen. Faciliteer hiermee leren en continu verbeteren.

Verken als **deelsector** ook of je intern mensen kunt aannemen, opleiden of aanwijzen voor implementatie. Door deze verantwoordelijkheid bij een specifiek persoon of specifieke functie te beleggen, kan implementatie structureler en effectiever worden georganiseerd. Zorg hierbij voor bestuurlijk draagvlak en verschuif budgetten van kennisontwikkeling naar implementatie om de kosten te dekken.

14. Showcase goede implementatievoorbeelden.

Voor deelsectoren

Laat zien hoe kennisproducten in de praktijk zijn geïmplementeerd. Door goede implementatievoorbeelden te verzamelen en te delen, leren **deelsectoren** van elkaar én wordt zichtbaar wat de positieve impact is van het programma op de buitenwereld. Maak van deze showcases een terugkerend onderdeel van de communicatie, bijvoorbeeld via korte praktijkcases, video's of inspiratiesessies. Maak gebruik van bestaande platforms zoals Kennisplein Gehandicaptensector, Vilans en ZonMw om dit zichtbaar te maken. Door successen zichtbaar en concreet te maken, nodig je anderen uit om deze aanpak over te nemen, versterk je het onderlinge leren en laat je tegelijk zien welke waarde het programma toevoegt.

Bijlagen

Uitgebreide resultaten per evaluatiemethode

Bijlage 1: Dossieronderzoek

Bijlage 2: Enquête

Bijlage 3: Verdiepende interviews

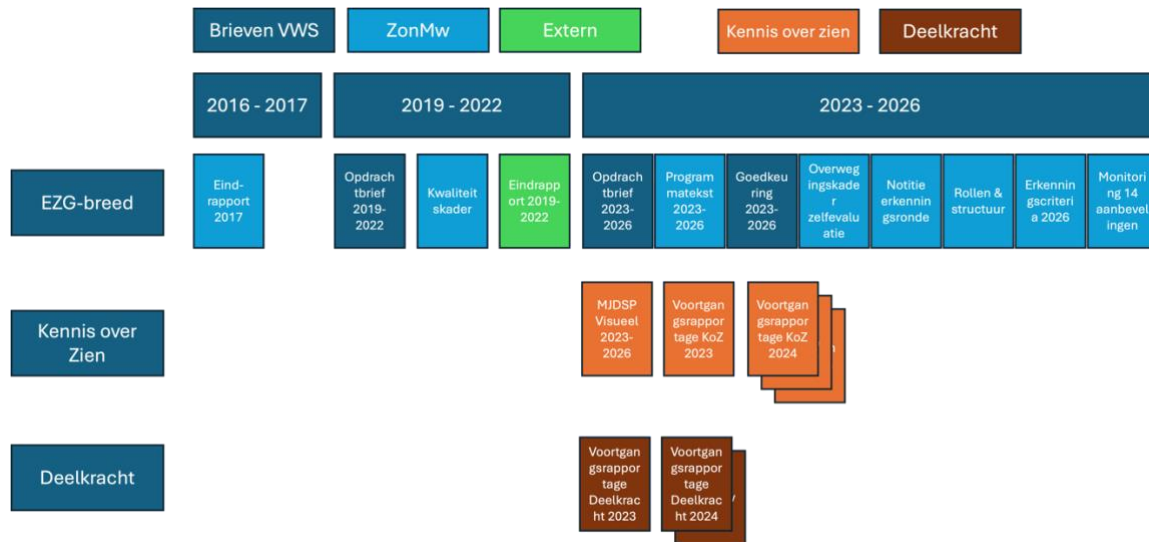
Bijlage 4: Focusgroepen

Bijlage 5: Groepsdialogen

Bijlage 1: Dossieronderzoek

Onderstaande figuur geeft het overzicht van de beschikbare documenten weer. De meest relevante documenten zijn de voortgangsrapportages van Deelkracht en Kennis over Zien, en de monitoring van de 14 aanbevelingen uit 2023 en 2024. De overige documenten gaan over de vorige programmaperiode, of beschrijven vooral de doelstellingen en aanpak van de Expertisefunctie, in plaats van de behaalde resultaten.

Zoals met elk onderzoek zijn er beperkingen waarbinnen deze resultaten moeten worden geïnterpreteerd. Zo zijn er geen documenten beschikbaar van 2025 en 2026, dus de resultaten zijn mogelijk niet actueel. Een kans uit het voortgangsrapport uit 2024, bijvoorbeeld, is mogelijk in 2025 al benut en daarom niet meer relevant. Daarnaast zijn de voortgangsrapportages door de deelsectoren zelf opgesteld, en daardoor niet onafhankelijk.



Figuur 3. Overzicht beschikbare documenten voor het dossieronderzoek, gesorteerd op programmaperiode, deelsector, en verantwoordelijke partij. Bijlagen zijn achter de oorspronkelijke documenten geplaatst.

De resultaten zijn hieronder per deelsector afzonderlijk en weergegeven in onderstaande SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) tabellen en vervolgens beschreven; met name de kansen en uitdagingen die hieruit voortkomen zijn in veel gevallen relevant voor beide deelsectoren.

Kennis over Zien:

	• Er is meer aandacht voor implementatie, zodat kennis ook wordt toegepast. Bijvoorbeeld door kortere lijnen tussen organisaties, meer verbinding tussen onderzoek en implementatie, en De week van de implementatie. • Vindbaarheid van de deelsector is gestegen, bijvoorbeeld door deelname aan publieks- en vakbeurzen, LinkedIn-profiel, en pers- en nieuwsberichten. Hierdoor bereikt kennis een groter publiek. • Internationale kennisuitwisseling is versterkt door congressen, netwerken en projecten, wat meer kennisontwikkeling en toepassing stimuleert. • Er is een structurele, sterkere inzet van ervaringsdeskundigen, in de gehele kenniscirkel, door het vergroten van diversiteit aan ervaringsdeskundigen, het geven van trainingen, en het ontwikkelen van een Toolkit. • Sterkere samenwerking tussen de partners middels expertisegroepen, waardoor er van elkaar geleerd wordt.
	• In de voortgangsverslagen ligt de focus vooral op de behaalde resultaten en wat er wél goed ging, terwijl er juist veel te leren valt uit wat beter kan. Hier wordt onvoldoende aandacht aan besteed.
	• Er is een focus op digitalisering en e-learnings. In 2024 is er een nieuwe leeromgeving ontwikkeld, waardoor kennis toegankelijk kan worden voor externe professionals. • Er is aandacht in onderzoek voor duurzame en toekomstbestendige zorg, zodat zorg, ook in de toekomst, uitvoerbaar en betaalbaar kan blijven. Zo wordt er geïnvesteerd in sociale robots, of in een buurtcoaches om sporten te stimuleren. • Vanuit de deelsector is ook een nadrukkelijke aandacht voor een inclusieve en toegankelijke samenleving. Door kennis op een toegankelijke en laagdrempelige manier beschikbaar te stellen aan mensen met een visuele beperking en hun omgeving. • Samenwerking met ZonMw heeft het aanvragen van financiering voor innovatief onderzoek vereenvoudigd, wat kan leiden tot nieuwe kennisontwikkeling binnen KoZ.
	• Sommige doelgroepen binnen deze sector zijn klein en complex. Hierdoor is er weinig beschikbare informatie en specialistische kennis, wat het ontwikkelen van passende ondersteuning en beleid lastig maakt. • Het borgen van de kennisproducten wordt als een uitdaging gezien, daarbij dus het maken van blijvende impact. Dit kan komen door beperkte capaciteit en middelen. Het realiseren van kennisdoelen in een tijd van groeiende zorgvraag en tekort aan zorgprofessionals vraagt om veel inspanning en creativiteit.

Deelkracht:

	• Door ervaringsdeskundigen structureel te betrekken bij alle projectmatige activiteiten, sluiten de projecten beter aan op de behoeften van de doelgroep. • Door goede interne samenwerking is Deelkracht herkenbaar als samenhangend geheel van 10 zorgaanbieders en 6 doelgroep vertegenwoordigers. • Er is veel ingezet op innovatiekracht en technologische ontwikkeling, waardoor diverse technologieën al te gebruiken zijn (zoals Speakaboomb Thuisaalttool, Ondersteunende Communicatie-game) • Meer aandacht voor zichtbaarheid en communicatie waardoor bereik is gegroeid, door online aanwezigheid, events en petities. 1800 mensen die de nieuwsbrief ontvangen, 3000 volgers op LinkedIn. • Er wordt beter gebruik gemaakt van de beschikbare en nieuwe data, door opstellen van een datamanagement plan en het aanstellen van data-experts.
	• De deelsector zoekt nog naar de balans tussen het zo snel mogelijk beschikbaar maken van kennisproducten, en het trainen van gebruikers om deze kennisproducten effectief toe te passen. • Ondanks dat de deelsector zich bewust is van het belang van diversiteit in doelgroepen, onderzoeksgroepen, en ervaringsdeskundigen, en hier ook actief op inzet, blijkt het voldoen aan deze diversiteitswensen een uitdaging. Dit gaat over diversiteit in leeftijd, gender, cultuur, geletterdheid, etc.
	• De aandacht voor diversiteit van de doelgroep wordt gehandhaafd en verstevigd. Er worden expertmeetings georganiseerd waarin mensen met verschillende achtergronden ervaringen, inzichten en behoeften kunnen delen. • Er wordt ingezet op technologische trends zodat de innovatie up-to-date kan blijven. De innovatieradar wordt aangescherpt zodat de innovatie ontwikkelingen scherp in de gaten gehouden worden, zoals AI-gestuurde software. • Er ligt een kans om inzichten uit data breder beschikbaar te maken voor de maatschappij en om zorgproducten voor specifieke doelgroepen verder te verbeteren. • Aandacht voor ‘voorspellers’ om problemen in de toekomst) te voorkomen (bijv. hogere zorgkosten of werkloosheid, door onderzoek binnen bestaande projecten en het verzamelen en gebruiken van relevante data te stimuleren. • Samenwerkingen met externe maatschappelijke partijen worden uitgebreid. Zo worden de connecties binnen de VG-sector en de GGZ versterkt. Ook wordt er gewerkt aan het creëren van meer ingangen bij onderwijsinstellingen. • Er is aandacht voor werkplezier van de betrokkenen, zodat er een gezonde werkdruk op de werknemers komt te liggen en werkdruk afneemt.
	• Door de hoge werkdruk zijn er implementatie-uitdagingen. Behandelaars hebben maar beperkt tijd om zich nieuwe producten en methoden eigen te maken, waardoor er weinig met die innovatie gebeurt. • Het budget zorgt voor beperkte tijd en mogelijkheden. Hierdoor moeten scherpe keuzes worden gemaakt en een balans worden gevonden tussen verschillende factoren. • Wervingsuitdagingen bij onderzoek. Het werven van representatieve deelnemers en ervaren projectmedewerkers bleek lastig, evenals het realiseren van diversiteit binnen onderzoeksgroepen, wat extra inspanning en creativiteit vereiste.

Sterke punten

Uit de documenten komen veel sterke punten naar boven voor Kennis over Zien. Zo is er op een aantal vlakken een duidelijke groei te zien tussen 2023 en 2024. Zo groeide het aantal actieve, unieke bezoekers van kennisoverzien.nl met 127%, werd het kennisportaal Visio 30% vaker bezocht, zijn er 30% meer nieuwe LinkedIn volgers bijgekomen, en groeide het aantal e-mails dat de helpdesk ontving met 23%. Ook binnen Deelkracht is er sprake van positieve groei. Zo groeide het aantal projecten, met een toename van meer dan 80%, uit tot 49 projecten.

Verder viel op dat er binnen Kennis over Zien in 2024 meer aandacht is voor implementatie, zodat kennis ook wordt toegepast. Bijvoorbeeld door kortere lijnen tussen organisaties, meer verbinding tussen onderzoek en implementatie, en de Week van de Implementatie. Ook de vindbaarheid van de deelsector is gestegen, bijvoorbeeld door deelname aan publieks- en vakbeurzen, een LinkedIn-profiel, en pers- en nieuwsberichten. Hierdoor bereikt kennis een groter publiek. In 2024 is ook de Internationale kennisuitwisseling versterkt door congressen, netwerken en projecten, wat meer kennisontwikkeling en toepassing stimuleert. Er is een structurele, sterkere inzet van ervaringsdeskundigen, in de gehele kenniscirkel, door het vergroten van diversiteit aan ervaringsdeskundigen, het geven van trainingen, en het ontwikkelen van een Toolkit voor het samenwerken met ervaringsdeskundigen. Ten slotte is er een sterkere samenwerking tussen de partners middels expertisegroepen, waardoor er van elkaar geleerd wordt.

Bij Deelkracht sluiten de projecten beter aan op de behoeften van de doelgroep door ervaringsdeskundigen structureel te betrekken bij alle projectmatige activiteiten binnen de deelsector. Dankzij goede interne samenwerking is Deelkracht herkenbaar als een samenhangend geheel van tien zorgaanbieders en zes doelgroepvertegenwoordigers. Er is sterk ingezet op innovatiekracht en technologische ontwikkeling waardoor verschillende technologieën inmiddels daadwerkelijk gebruikt worden, zoals de Speakaboom Thuisaalttool en de Ondersteunende Communicatie-game. Ook is er meer aandacht gekomen voor zichtbaarheid en communicatie, wat heeft geleid tot een groter bereik via online aanwezigheid, events en petities, met inmiddels 1800 nieuwsbriefabonnees en 3000 volgers op LinkedIn. Daarnaast wordt er beter gebruik gemaakt van beschikbare en nieuwe data door het opstellen van een datamanagementplan en het aanstellen van data-experts.

Verbeterpunten

Voor Kennis over Zien, en in mindere mate voor Deelkracht, geldt dat bij de voortgangsrapportages de focus vooral ligt op de behaalde resultaten en wat er wél goed ging. Echter valt er juist veel te leren uit wat beter kan. Hier wordt nog onvoldoende aandacht aan besteed.

Uit het dossieronderzoek blijkt dat Deelkracht nog zoekt naar de balans tussen het zo snel mogelijk beschikbaar maken van kennisproducten, en het trainen van gebruikers om deze kennisproducten effectief toe te passen. Verder is de deelsector zich bewust van het belang van spreiding in doelgroepen, onderzoeksgroepen, en ervaringsdeskundigen, en zet hier ook actief op in. Echter blijkt het voldoen aan deze spreidingswensen een uitdaging. In dit geval gaat het over de spreiding in leeftijd, gender, cultuur, en geletterdheid, én over het soort zintuigelijke beperking.

Ten slotte geldt voor beide deelsectoren dat er geen vast format is voor de voortgangsrapportages. Dit maakt het vergelijken met voorgaande jaren en tussen deelsectoren moeilijk. Bovendien maakt dit de voortgangsrapportages gevoeliger voor bias en nodigt het hanteren van een kritische blik niet uit.

Kansen

Naast de sterke en verbeterpunten laat het dossieronderzoek ook verschillende kansen zien. Een belangrijke kans voor Kennis over Zien ligt in de sterke focus op digitalisering en e-learnings. Zo biedt de in 2024 ontwikkelde leeromgeving de mogelijkheid om kennis toegankelijker te maken voor externe professionals en kan deze leeromgeving bovendien worden benut om gebruikers te trainen in het effectief toepassen van kennisproducten.

Daarnaast ligt er een kans in de aandacht voor onderzoek naar duurzame en toekomstbestendige zorg. Nu de zorg steeds verder onder druk komt te staan en betaalbaarheid een groeiend vraagstuk is, bieden investeringen in onder meer sociale robots als gesprekspartner, en buurtcoaches die sporten stimuleren mogelijkheden om zorg ook op de lange termijn uitvoerbaar te houden. Door hier blijvend op in te spelen kan de expertisefunctie haar toekomstbestendigheid binnen de zintuiglijk gehandicaptenzorg verder versterken.

Ook de nadruk op een inclusieve en toegankelijke samenleving vormt een duidelijke kans. Door kennis op een toegankelijke en laagdrempelige manier beschikbaar te stellen aan mensen met een visuele beperking en hun omgeving kan Kennis over Zien haar maatschappelijke impact vergroten.

Voor Deelkracht ligt er een kans in het actief volgen en benutten van technologische trends. Door de innovatieradar verder aan te scherpen en ontwikkelingen zoals AI-gestuurde software structureel te monitoren, kan Deelkracht tijdig inspelen op nieuwe mogelijkheden en haar innovatiekracht duurzaam versterken. Ook biedt het beter ontsluiten en delen van data kansen. Door inzichten uit data breder beschikbaar te maken voor de maatschappij kan Deelkracht bijdragen aan kennisdeling en tegelijkertijd zorgproducten voor specifieke doelgroepen gericht en effectiever doorontwikkelen. Een verdere kans ligt in het werken met zogenoemde 'voorspellers'. Door binnen bestaande projecten meer onderzoek te doen naar voorspellers, en relevante data te verzamelen en te benutten, kan Deelkracht toekomstige problemen zoals stijgende zorgkosten of werkloosheid eerder signaleren en hier preventief op inspelen.

Door actief aandacht te hebben voor diversiteit binnen de doelgroep kan Deelkracht haar activiteiten verder versterken. Door expertmeetings te organiseren waarin mensen met uiteenlopende achtergronden hun ervaringen, inzichten en behoeften delen, kan Deelkracht haar activiteiten nog beter laten aansluiten op de daadwerkelijke diversiteit van de doelgroep en haar rol als inclusieve kennispartner verstevigen. Het uitbreiden van samenwerkingen met externe maatschappelijke partijen vormt eveneens een kans. Door de verbindingen binnen de VG-sector en de GGZ te versterken en nieuwe ingangen bij onderwijsinstellingen te creëren, kan Deelkracht haar netwerk vergroten, kennisuitwisseling stimuleren en haar maatschappelijke impact vergroten. Tot slot is er een kans om het werkplezier van behandelaars structureel te verbeteren. Door actief te sturen op een gezonde werkdruk kan Deelkracht niet alleen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten, maar ook de kwaliteit en continuïteit van haar activiteiten versterken.

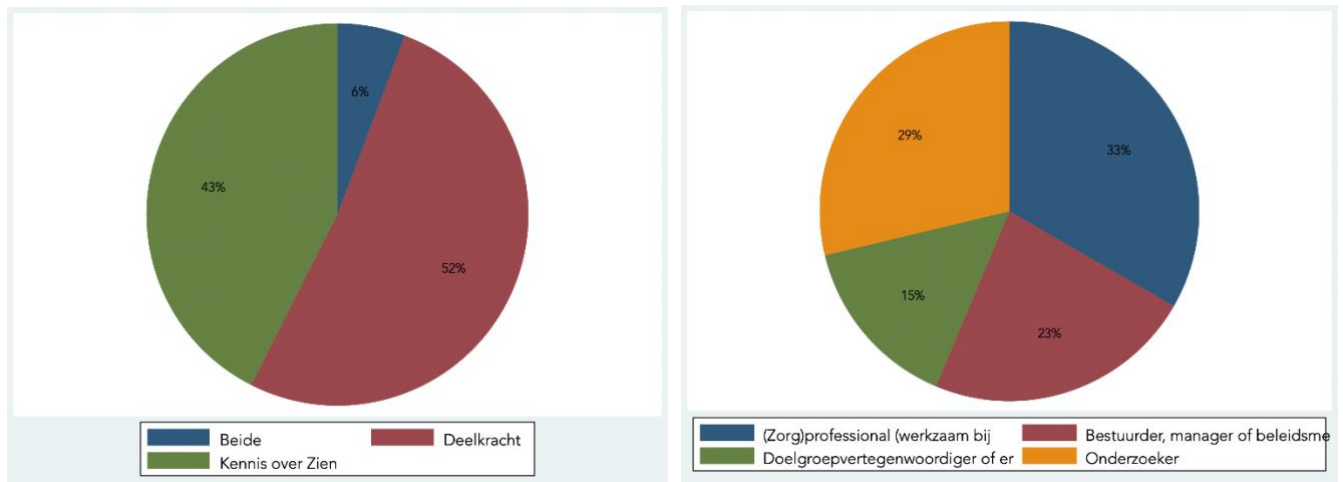
Uitdagingen

Naast kansen kent de Expertisefunctie ook verschillende uitdagingen. Binnen de deelsector Kennis over Zien zijn sommige doelgroepen klein en complex, waardoor er weinig beschikbare informatie en specialistische kennis is. Dit bemoeilijkt het ontwikkelen van passende ondersteuning en effectief beleid. Ook het borgen van kennisproducten en het realiseren van blijvende impact vormt een uitdaging, mede door beperkte capaciteit en middelen. Het behalen van kennisdoelen in een context van een groeiende zorgvraag en een tekort aan zorgprofessionals vraagt daardoor om extra inspanning en creativiteit.

Voor Deelkracht speelt daarnaast dat de hoge werkdruk leidt tot implementatie-uitdagingen. Behandelaars hebben vaak beperkte tijd om zich nieuwe producten en methoden eigen te maken, waardoor innovaties in de praktijk niet altijd voldoende worden benut. Verder zorgen budgettaire beperkingen voor minder tijd en mogelijkheden, wat vraagt om scherpe keuzes en het zorgvuldig afwegen van prioriteiten. Tot slot zijn er wervingsuitdagingen binnen onderzoek: het aantrekken van representatieve deelnemers en ervaren projectmedewerkers is lastig, evenals het realiseren van voldoende diversiteit binnen onderzoeksgroepen, wat extra inzet en creativiteit vergt.

Bijlage 2: Enquête

De enquête is ingevuld door 87 personen; 45 vanuit Deelkracht, 37 vanuit Kennis over zien en 5 personen die bij beide deelsectoren betrokken zijn. Respondenten werken als (zorg)professionals (33 %), bestuurders, manager of beleidsmedewerker (23 %), doelgroepvertegenwoordiger of ervaringsdeskundige (15 %) of onderzoeker (29 %).



Figuur 4. Het linker diagram laat de verdeling zien van de deelnemers uit de verschillende deelsectoren. In het rechter diagram wordt weergegeven welke rol de deelnemers van de enquête hebben.

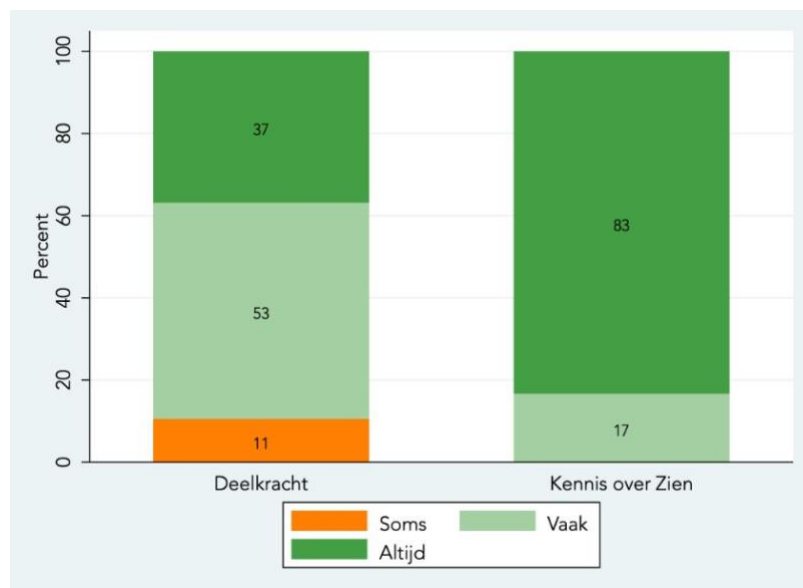
Programmeren

Relevante thema's

Onderzoekers geven aan dat de thema's binnen de Expertisefunctie als relevant en herkenbaar worden ervaren. Het gaat veelal om vraagstukken rond kwaliteit van zorg, kennisdeling en aansluiting bij de leefwereld van mensen met een zintuiglijke beperking; daarbij zien zij over beide deelsectoren heen duidelijke inhoudelijke thema's als TOS en spraakontwikkeling, participatie, doofblindheid en mentale gezondheid. Bestuurders herkennen dit beeld en leggen de nadruk op de praktische waarde van deze thema's voor beleids- en organisatieontwikkeling. (Zorg)professionals sluiten hierop aan: bij Deelkracht noemen zij frequent spraakontwikkeling, meertaligheid en diagnostiek, omdat deze onderwerpen direct bijdragen aan behandelkwaliteit en communicatie met ouders; bij Kennis over Zien worden toegankelijkheid, participatie en uniforme diagnostiek genoemd, bijvoorbeeld via richtlijnen en gestandaardiseerde instrumenten (zoals VISA en kijkstrategietrainingen). Deze focus helpt om zorg beter te laten aansluiten op behoeften van cliënten en om inclusie te bevorderen.

Betrokkenheid van de praktijk en doelgroep

Onderzoekers en bestuurders beschrijven programmeren als gestuurd door behoeften uit praktijk en doelgroep. Onderzoekers benadrukken de rol van doelgroepvertegenwoordigers en ervaringsdeskundigen via projectgroepen, klankbordgroepen en adviesrondes, waarin zij gevraagd en ongevraagd adviseren over onderzoeksvragen, prioritering van thema's, opzet, interpretatie en disseminatie. In beide deelsectoren geven onderzoekers aan de doelgroep te betrekken (zie onderstaande figuur). Bij Kennis over Zien gebeurt dit vrijwel altijd. Ook bij Deelkracht geeft de meerderheid van de onderzoekers aan dat zij de doelgroep vaak tot altijd al betrekken in de onderzoeksfase, al heeft 1 iemand 'soms' ingevuld. Bij Deelkracht is dit breed en systematisch: doelgroepvertegenwoordigers maken vaak deel uit van projectteams, ouder- en kinderraden; in enkele projecten worden ervaringsdeskundigen opgeleid tot co-onderzoekers (bijv. mensen met CMB die spraakcomputers met oogbesturing gebruiken). Een bestuurder verwoordt dit als: "De doelgroep wordt bij iedere stap van de kenniscirkel betrokken, van idee tot implementatie." Behoeftetepeilingen onder ouders, professionals en ervaringsdeskundigen vormen een belangrijke basis, worden vastgelegd en vertalen zich rechtstreeks naar keuzes over inhoud en prioritering (zoals de inrichting van websites of ontwikkeling van nieuwe producten). Bij Kennis over Zien is de betrokkenheid vergelijkbaar, maar vaker adviserend en reflectief (via klankbordgroepen en projectteams), al in een vroege fase bij het bedenken van onderzoeksideeën en het voorbereiden van subsidieaanvragen; er is aandacht voor interviewleidraden, toegankelijkheid van dataverzameling en implementatie, en deelname als respondent (bijv. Delphi). Onderzoekers noemen hier bovendien de invloed van internationale onderzoeksontwikkelingen op programmering, wat binnen Deelkracht minder prominent genoemd is.

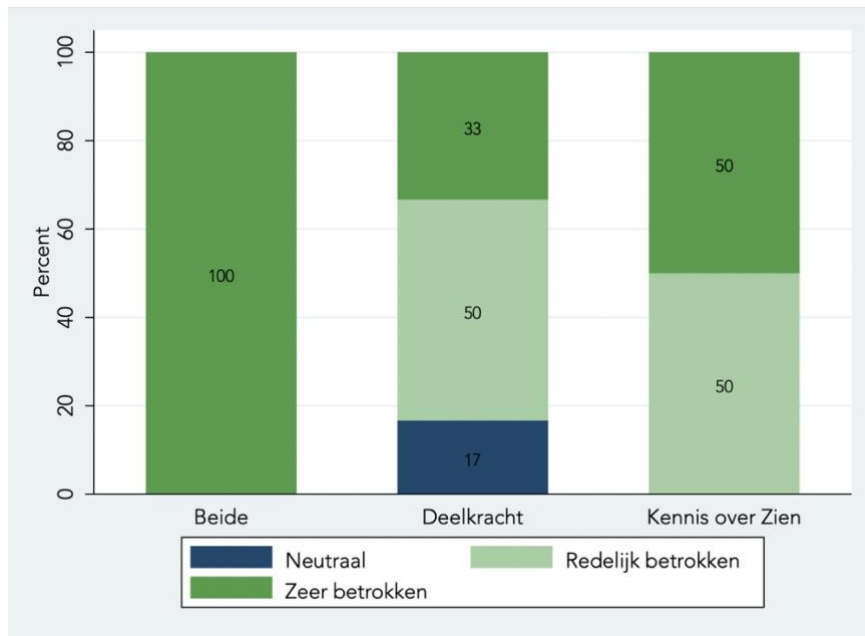


Figuur 5 Het diagram laat zien in welke mate onderzoekers de doelgroep betrekken in de onderzoeksfase binnen de verschillende deelsectoren.

(Zorg)professionals geven aan graag vanaf het begin mee te programmeren. Bij Deelkracht helpt vroege samenwerking om producten breed toepasbaar te maken en keuzes beter te laten aansluiten op de werkvloer; praktische toepasbaarheid en haalbaarheid binnen verschillende organisaties worden hierbij expliciet genoemd. Bij Kennis over Zien vragen professionals om meer transparantie in keuzes en prioritering en om een duidelijke, gedeelde visie; zij ervaren soms dat externe krachten (zoals

universiteiten) de richting bepalen en pleiten voor strategische keuzes die beter aansluiten bij de zorgpraktijk.

De doelgroep vertegenwoordigers/ervaringsdeskundigen voelen zich over het algemeen redelijk tot zeer betrokken bij het ontwikkelen van of het onderzoeken naar kennisproducten. Op één deelnemer na, die heeft de betrokkenheid als neutraal geschreven.



Figuur 6. Het diagram laat zien in welke mate de doelgroepvertegenwoordigers/ervaringsdeskundigen zich betrokken voelt bij de ontwikkeling van of onderzoek naar kennisproducten binnen de verschillende deelsectoren.

Proces van programmeren

Onderzoekers zien programmeren als een doorlopend, iteratief co-creatieproces; bestuurders benaderen het vooral vanuit overzicht en projectplannen. Er zijn geen signalen dat bestuurders het programmeren niet goed vinden verlopen, maar zij benoemen het ook niet expliciet als succesfactor. (Zorg)professionals zien programmeren juist als een kans om de brug te slaan tussen onderzoek en praktijk. Bij Deelkracht wordt het belang van tijd, afstemming en een projectleider vanaf de start benadrukt om samenwerking en programmering te stroomlijnen. Bij Kennis over Zien ligt de nadruk op het creëren van een gezamenlijke visie en het reduceren van bureaucratie, zodat programmeren daadwerkelijk leidt tot producten die aansluiten bij de praktijk.

Kennisontwikkeling

Bekendheid en diversiteit van kennisproducten

Onderzoekers, bestuurders, (zorg)professionals en doelgroepvertegenwoordigers zijn het erover eens dat de Expertisefunctie heeft geleid tot een grote diversiteit aan kennisproducten, voor uiteenlopende eindgebruikers (onderzoekers, (zorg)professionals, ervaringsdeskundigen/doelgroepspartners en naasten). De producten variëren van wetenschappelijke kennis tot praktische hulpmiddelen: (internationale) congrespresentaties, factsheets, richtlijnen, screeningsinstrumenten, handreikingen, e-learnings, workshops, oudercursussen, posters, interventies, functionele definities, lees-trainingen,

publiekssamenvattingen en communicatiehulpmiddelen. Onderzoekers benadrukken het belang van co-creatie en de vertaling naar de praktijk, waarbij eindgebruikers helpen ontwikkelen, testen en evalueren. Doelgroepvertegenwoordigers gebruiken vooral praktische producten die het dagelijks leven vergemakkelijken. (Zorg)professionals gebruiken zowel praktische producten als e-learnings: bij Deelkracht worden onder meer Spraakmaker, Screening Morfosyntaxis en Vraaggesprek Meertaligheid genoemd; bij Kennis over Zien onder andere VISA, Active Learning en diverse e-learnings, met als aandachtspunt dat sommige producten geactualiseerd moeten blijven.

Waardering van kwaliteit, relevantie en co-creatie

Onderzoekers en bestuurders vinden kwaliteit en relevantie hoog. Bestuurders noemen de producten helpend, waardevol en praktijkgericht, en benadrukken co-creatie als succesfactor:

“De kennisproducten voorzien duidelijk in een behoefte en komen voort uit de wensen vanuit de praktijk. De kwaliteit is goed en de producten zijn tot stand gekomen in het driemanschap van onderzoekers, professionals en ervaringsdeskundigen.”

“Over de hele range bezien, denk ik dat ze praktisch zijn en dat het bijna altijd gaat om iets dat er nog niet was.”

Doelgroepvertegenwoordigers en ervaringsdeskundigen benadrukken het belang van volwaardige deelname in werk- en onderzoeksgroepen; zij ervaren de producten als relevant en afgestemd op hun behoeften. Onderzoekers benadrukken dat deze structurele betrokkenheid essentieel is: “Zonder deze samenwerking met de doelgroep zijn de projecten gedoemd om te mislukken.”

(Zorg)professionals waarderen de gelijkwaardige samenwerking tussen onderzoekers, ervaringsdeskundigen en praktijk, leren van andere expertises en ervaren directe toepasbaarheid op de werkvloer: “Er ontstaat er een dynamische wisselwerking tussen onderzoek en ontwikkeling, waardoor de producten niet alleen actueel zijn, maar ook van blijvende waarde.” Enkele onderzoekers (met name binnen Deelkracht) merken op dat deze betrokkenheid meer tijd, mensen en middelen vraagt dan in reguliere projecten; werving is soms lastig en rollen van ervaringsdeskundigen zijn niet altijd scherp gedefinieerd (“Soms lijkt het eerder belangrijk dát ze betrokken zijn, maar niet vanuit welke rol en kennis.”). Binnen Kennis over Zien worden knelpunten minder expliciet benoemd. Hoewel (zorg)professionals zich sterk betrokken voelen, zien sommigen ruimte voor meer denken vanuit het cliëntperspectief, wat hun betrokkenheid verder zou vergroten. De ervaringsdeskundigen voelen zich in het proces van kennisontwikkeling serieus genomen, ze hebben niet het idee dat ze slechts een adviseur zijn aan de zijlijn. Over het geheel zijn er weinig kritische reflecties op de kennisontwikkeling; slechts één bestuurder binnen Kennis over Zien vindt sommige producten te uitgebreid of te theoretisch en pleit voor meer compactheid.

Implementeren

Implementatie als gezamenlijke verantwoordelijkheid

Onderzoekers, bestuurders, (zorg)professionals en doelgroepvertegenwoordigers beschouwen implementatie als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Onderzoekers benadrukken dat implementatie begint bij de onderzoeksopzet en de vroege betrokkenheid van eindgebruikers, zodat producten beter aansluiten bij het dagelijks werk en draagvlak groter is. Bestuurders schetsen een rolverdeling waarbij onderzoekers producten “implementatie-bereid” maken en organisaties zorgen voor toepassing en borging:

“Onderzoekers maken het implementatie-bereid. De organisaties implementeren het uiteindelijke product.”

“Onderzoekers kunnen ervoor zorgen dat bij de start van het project al aandacht is voor de implementatie. En bestuurders/directeuren moeten dit borgen.”

(Zorg)professionals zien zichzelf als cruciale schakel: zij informeren collega's, geven trainingen en passen producten toe. Men ervaart dat samenwerking met zorgprogrammering en academie implementatie merkbaar vergemakkelijkt. Onderzoekers benadrukken eveneens de vroege betrokkenheid van ervaringsdeskundigen en (zorg)professionals: “De kennis wordt niet alleen ontwikkeld voor, maar ook door betrokken zorgprofessionals en de doelgroep. De producten zijn daarmee relevant en bruikbaar voor de praktijk.” Eén bestuurder noemt daarnaast een rol voor implementatiespecialisten van ZonMw.

Knelpunten in implementatie

Onderzoekers en (zorg)professionals noemen gebrek aan tijd en middelen als meest voorkomende knelpunten. Implementatie wordt door hen vaak als complex en arbeidsintensief ervaren, terwijl bestuurders dit minder vaak expliciet noemen; twee bestuurders benoemen dat implementatie tijd kost en lastig kan zijn (bijv. gewenning aan nieuwe terminologie/methodieken of onduidelijk eigenaarschap). Onderzoekers signaleren bovendien beperkte implementatie-expertise en onvoldoende structurele ondersteuning; binnen Deelkracht wordt genoemd dat implementatiespecialisten hierin kunnen ondersteunen: “Zij kunnen meedenken met implementatieplannen, dat vond ik erg waardevol. Dat zouden we nog meer kunnen benutten”. Enkele onderzoekers geven aan dat implementatie formeel buiten hun rol valt.

(Zorg)professionals benadrukken dat beleidsmatige kaders niet altijd helder zijn, vooral bij Kennis over Zien, waardoor strategische keuzes vaag of juist te selectief kunnen zijn. Zij pleiten voor een implementatieplan vanaf dag één met duidelijke rolverdeling en kartrekkers per product, en voor management-buy-in met tijd en financiering. Een praktische uitdaging die Deelkracht noemt, is de benodigde vertaalslag naar andere organisaties; een product ontwikkeld binnen één organisatie is niet altijd direct toepasbaar elders. Vroege betrokkenheid van alle implementatiepartners helpt knelpunten te voorkomen: “Ervaring is dat het wat extra werk oplevert voor alle betrokkenen als implementatiepartners (zorgprogrammering, academie, etc.) niet al vroeg betrokken zijn. Er zijn dan meer aanpassingen nodig dan wanneer je van het begin af aan samen optrekt en afstemt”.

“De implementatie van nieuwe kennisproducten kan beter. Deelkracht heeft zulke mooie producten ontwikkeld, maar het komt lang niet altijd op de werkvloer. Een gemiste kans!”

“Het is niet altijd duidelijk voor het management dat we door nieuwe producten te ontwikkelen de cliënt ook beter kunnen begeleiden in de toekomst.”

Vanuit Deelkracht wijst een onderzoeker op spanningen rond eigenaarschap en besluitvorming in samenwerking: ontwikkelkeuzes worden vooraf afgestemd, maar implementatiebeslissingen kunnen later bij andere personen liggen, waardoor producten niet (volledig) landen. Daarbij wordt een gebrek aan ‘doorzettingsmacht’ genoemd: “Nu komt het voor dat er iets ontwikkeld is, waar dan uiteindelijk een functie of commissie binnen een organisatie (samenwerkingspartner in dit geval) van zegt dat ze het niet willen implementeren ‘omdat niemand erop zit te wachten’. Dit ondanks dat aan de voorkant het project wel was afgestemd”.

Benutten

Vindbaarheid en verspreiding van kennisproducten

Naast implementatie binnen organisaties noemen veel onderzoekers vormen van bredere kennisverspreiding, zoals sociale media, nieuwsberichten, samenwerking met belangenorganisaties en presentaties voor beleidsmakers. Tegelijkertijd plaatsen sommige onderzoekers kanttekeningen bij het bereik. Enkele onderzoekers, met name binnen Deelkracht, geven aan dat implementatie vaak goed lukt binnen de eigen organisatie of directe samenwerkingspartners, maar dat bredere opschaling, bijvoorbeeld buiten de ZG-sector, lastig blijft. Eén onderzoeker merkt op dat hij onvoldoende zicht heeft op het daadwerkelijke gebruik van producten door professionals, en dat onderzoeksgroepen soms opnieuw het wiel moeten uitvinden.

(Zorg)professionals geven aan dat er veel kennisproducten beschikbaar zijn, variërend van screeningsinstrumenten en richtlijnen tot e-learnings, folders en digitale materialen. Toch blijkt de vindbaarheid en verspreiding niet altijd optimaal. Bij Deelkracht wordt de website vaak genoemd als informatiebron, maar er zijn ook (zorg)professionals die aangeven dat informatie hier juist moeilijk te vinden is en dat producten niet direct te downloaden zijn. Bij Kennis over Zien lopen (zorg)professionals tegen dezelfde problemen aan. Hier geeft men ook aan dat de hoeveelheid informatie soms overweldigend is. Er mist een duidelijke communicatielijn en de interne verspreiding is afhankelijk van persoonlijke inzet. Maar ook wanneer het enthousiasme van de (zorg)professionals hoog is, landen producten niet altijd goed in de praktijk omdat het voor hen niet altijd duidelijk is hoe producten het beste ingebed moeten worden.

Volgens de ervaringsdeskundigen verloopt de verspreiding van de nieuwe kennisproducten vaak via patiëntverenigingen. Deze verenigingen worden echter meestal gerund door vrijwilligers met beperkte tijd en beperkte marketingcapaciteit, waardoor het verspreidingsproces wordt belemmerd.

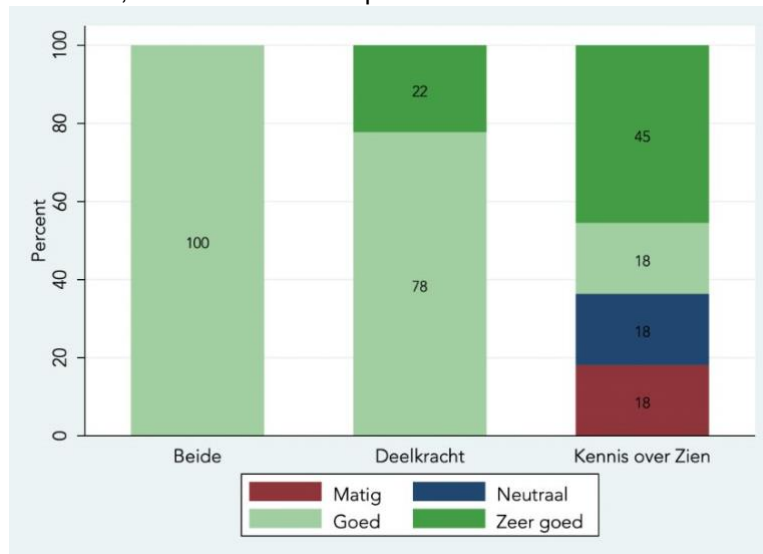
Toepasbaarheid van kennisproducten

Ongeveer de helft van de onderzoekers beschrijft voorbeelden waarbij kennisproducten daadwerkelijk zijn ingebed in bestaande zorg- en organisatieprocessen. Dit betreft onder andere het opnemen van nieuwe meetinstrumenten in standaard diagnostiek, nieuwe zorgpaden, het integreren van datasets of screenings in cliëntsystemen en het structureel opnemen van nieuwe werkwijzen in opleidings- en inwerkprogramma's.

Onderzoekers geven aan dat zij in de meeste projecten feedback krijgen van professionals, ervaringsdeskundigen en doelgroepvertegenwoordigers op kennisproducten, via o.a. pilots, gerichte evaluaties en vragenlijsten. Zij vinden dit belangrijk om de kennisproducten te kunnen optimaliseren, zowel inhoudelijk als praktisch. Onderzoekers geven aan zowel positieve als kritische feedback te ontvangen, maar dat feedback soms nog structureel opgehaald zou kunnen worden. Onderzoekers noemen dat kennisproducten, zoals trainingen, tools, oudercursussen en communicatiematerialen goed worden ontvangen en daadwerkelijk worden gebruikt. Eén onderzoeker geeft dit voorbeeld: "Professionals geven aan dat ze de resultaten herkennen uit de praktijk en dat het hen helpt om verder te kijken dan de gestandaardiseerde testbatterijen". Enkele onderzoekers geven aan dat ervaringsdeskundigen het waarderen dat producten toegankelijk zijn, dat zij serieus worden betrokken en dat zij zich gehoord voelen.

(Zorg)professionals zijn overwegend positief over de toepasbaarheid van kennisproducten. "Deze materialen zijn waardevolle hulpmiddelen om informatie toegankelijk en herkenbaar te verspreiden, zowel binnen mijn organisatie als daarbuiten." Bij Kennis over Zien spreken (zorg)professionals hun waardering uit voor producten als VISA en de e-learnings (zie onderstaande figuur). Toch is er soms

kritische feedback vanuit beide groepen. Zo worden bijvoorbeeld nieuwe richtlijnen soms zomaar “over de schutting gegooid”, zonder implementatie-uitleg. Ook zijn nieuwe richtlijnen soms te specifiek voor één organisatie ontwikkeld, en daardoor niet implementeerbaar voor een andere organisaties. Dit komt



vooral voor wanneer professionals van de andere organisaties niet vroeg betrokken waren bij kennisontwikkeling, maar je kunt ook niet alle organisaties vanaf begin meenemen in de ontwikkeling.

Figuur 7. Beoordeling van trainingen en e-learnings door (zorg)professionals in de deelsectoren. Bij Kennis over Zien lopen de beoordelingen meer uiteen dan bij Deelkracht, waar men overwegend positief is over de trainingen en de e-learnings.

Ook de ervaringsdeskundigen zeggen dat management/beleid/regels in de praktijk soms in de weg staan voor het goed implementeren van de nieuwe kennis(producten). Zij zeggen dat de eindgebruikers van het product niet genoeg inbreng hebben over hoe en waar het product wordt ingezet. Er wordt niet gekeken naar het logistiek zorgtraject, inzet van personeel en tijd. De zorgprofessionals zijn het hier mee eens: Met name binnen Deelkracht geven sommige onderzoekers aan dat benutting vooral sterk is binnen de eigen organisatie of directe samenwerkingspartners, terwijl het bereik buiten deze kring beperkt blijft. Eén onderzoeker geeft aan dat kennis via workshops wel de praktijk bereikt, maar dat dit vanuit andere projecten soms maar mondjesmaat gebeurt, met name buiten de ZG-sector. Binnen Kennis over Zien lijkt benutting vaker onderdeel te zijn van bredere netwerken en zorgketens, waarbij kennisproducten door meerdere partijen worden gebruikt en structureler worden ingebed.

Ervaringen en gebruik in de praktijk

(Zorg)professionals die actief betrokken zijn bij de ontwikkeling van producten, gebruiken deze ook vaker en met meer vertrouwen. Bij Deelkracht is het gebruik van kennisproducten breed en positief: professionals noemen dat producten helpen om diagnostiek en communicatie te verbeteren en dat ze bijdragen aan samenwerking tussen organisaties. Bij Kennis over Zien is het beeld gemengd. Er zijn veel positieve ervaringen, vooral met nieuwe producten en e-learnings, maar er zijn ook zorgen over verouderde materialen en het gebrek aan structurele vernieuwing. Daarnaast geven professionals aan dat het veel werk is om alles bij te houden, zeker wanneer er veel nieuwe producten tegelijk beschikbaar komen. Deelkracht scoort hoog op praktische toepasbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van producten. De producten worden gezien als actueel, goed vormgegeven en direct inzetbaar in de praktijk. De grootste uitdaging ligt hier bij vindbaarheid en interne verspreiding. Bij Kennis over Zien is het aanbod breed en inhoudelijk sterk, maar (zorg)professionals ervaren vaker dat producten verouderd zijn of niet

goed aansluiten bij de praktijk. De vindbaarheid is een probleem, en er is behoefte aan een duidelijke communicatiestrategie en structurele actualisering. Professionals vragen om formats die laagdrempelig zijn, zoals korte video's of klikbare overzichten, en om een centrale plek waar alle materialen eenvoudig toegankelijk zijn.

Impact

Impact op de zorg en ondersteuning

Over de impact van de Expertisefunctie zijn onderzoekers en bestuurders opvallend eensgezind. Vrijwel iedereen is van mening dat de kennisproducten bijdragen aan betere en passendere zorg en ondersteuning voor mensen met een zintuiglijke beperking. Een bestuurder zegt: "De kennisproducten van Deelkracht zijn onmisbaar in de zorg en ondersteuning van deze groepen mensen."

Meer dan de helft van de bestuurders onderbouwt deze impact met concrete voorbeelden, zoals verbeterde diagnostiek, professionalisering, betere behandelkwaliteit en versterkte zelfredzaamheid. Onderzoekers leggen hierbij vooral de nadruk op professionalisering en het beter aansluiten van zorg en ondersteuning bij de leefwereld van de doelgroep. Veelgenoemd is dat professionals beter begrijpen wat een zintuiglijke beperking, zoals TOS, betekent voor het dagelijks functioneren en welke aanpassingen dit vraagt in communicatie, begeleiding en behandeling. De Expertisefunctie draagt zo bij aan meer bewustwording en deskundigheid onder professionals. Meerdere onderzoekers gaven aan dat door onderzoek en kennisproducten hiaten in diagnostiek en behandeling worden opgevuld en dat nieuwe of verbeterde behandelmethoden worden ontwikkeld en toegepast in de praktijk. Onderzoekers geven aan dat cliënten zich vaker gezien en begrepen voelen, wat hun participatie in school, werk en dagelijks leven vergroot. Voor ouders, met name binnen een Deelkracht-project rond TOS, wordt impact gezien in de versterking van eigen regie en vertrouwen.

Vanuit de ervaringsdeskundigen zijn er gemixte geluiden wat betreft de impact van de Expertisefunctie. Ongeveer de helft van de ervaringsdeskundigen zegt een positief effect te zien, het leven van mensen met een zintuiglijke beperking is op een positieve manier veranderd en kunnen beter meedraaien in de samenleving door de kennis(producten). De andere helft zegt nog geen goed beeld te hebben van het effect wat de Expertisefunctie heeft omdat de kennis(producten) nog niet (genoeg) zijn geïmplementeerd. Ook lukt het nog niet genoeg om de kennis(producten) met de samenleving te delen. De ervaringsdeskundigen: "Nog geen impact ben ik bang, want ik denk dat er nog onvoldoende bekendheid met de website is BUITEN het veld."

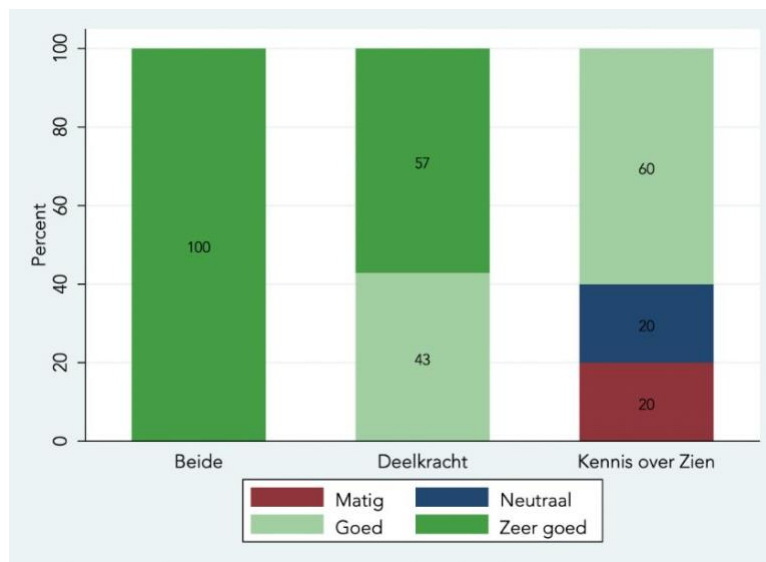
Bij Deelkracht geven vrijwel alle (zorg)professionals aan dat onderzoek en kennisproducten hen "heel erg" helpen in de dagelijkse uitvoering van hun werk. Zij noemen dat producten leiden tot meer evidence-based werken, verbetering van kwaliteit, uniformiteit en efficiëntie. Voorbeelden zoals de Spraakmaker en het Vraaggesprek Meertaligheid worden geprezen om hun directe toepasbaarheid en effect op diagnostiek en behandeling. Ook wordt genoemd dat producten bijdragen aan betere communicatie met ouders en snellere toegang tot zorg, bijvoorbeeld voor dove nieuwkomers. "Kennisproducten zorgen voor een verbetering van de kwaliteit van zorg, van de band tussen cliënt en professional en in de toegang tot informatie voor cliënten." "Het zijn mooi ontwikkelde producten die kwalitatief vanuit wetenschap en praktijk onderbouwd zijn."

Bij Kennis over Zien is het beeld eveneens positief, maar iets gemengder. Veel (zorg)professionals geven aan dat kennisproducten cruciaal zijn voor betere begeleiding en diagnostiek, en dat ze helpen om uniforme kaders te hanteren. Voorbeelden zijn VISA, Active Learning en kijkstrategietrainingen, die zorgen voor efficiëntere zorg en betere afstemming op specifieke zorgvragen. Tegelijkertijd noemen

enkele professionals dat sommige e-learnings vrij algemeen zijn of dat producten verouderd raken, waardoor de impact niet altijd optimaal is.

Impact op beleid

Ongeveer de helft van de bestuurders ziet duidelijke invloed van kennisproducten op beleid en organisatieontwikkeling, vooral binnen Deelkracht (zie onderstaande figuur). Zij noemen concrete voorbeelden van beleidswijzigingen en veranderingen in werkwijzen op het gebied van diagnostiek, behandeling, methodisch werken, processen en inclusie: “In mijn organisatie zijn echt gesprekken op gang gekomen op beleidsniveau ... en ook veranderingen doorgevoerd in beleid en aanpak op de werkvloer.” Tegelijkertijd geeft een kleinere groep bestuurders aan dat kennisproducten geen voorbeelden van beleidsimpact te kunnen noemen (“kan geen noemen, “nog geen ervaring mee opgedaan”). Dit laat zien dat de impact op beleid context- en organisatieafhankelijk is.



Figuur 8. Beoordeling van de aansluiting van kennisontwikkeling op beleids- of organisatiedoelen door bestuurders, managers en beleidsmedewerkers binnen de verschillende deelsectoren. Binnen Kennis over Zien lopen de beoordelingen meer uiteen. Bij Deelkracht beoordeelt men de aansluiting behoorlijk positief.

Binnen Kennis over Zien benoemen sommige bestuurders daarnaast ook impact op beleid buiten de eigen sector, zoals invloed op landelijke normen en overheidsbeleid. Bijvoorbeeld toegankelijkheid en inclusie in NEN-normen, toegankelijk stemmen en nieuwe bouwvoorschriften voor toegankelijkheid van nieuwbouw en Kamervragen over toegankelijkheid van werk. Deze landelijke beleidsimpact wordt door onderzoekers minder expliciet benoemd, maar sluit wel aan bij hun focus op bredere maatschappelijke vraagstukken. Enkele onderzoekers geven aan dat zij ook beleidsmatige impact zien, bijvoorbeeld doordat onderzoeksuitkomsten op termijn beleid kunnen informeren of doordat ministeries en andere publieke partijen worden bereikt via workshops en bijeenkomsten.

(Zorg)professionals benoemen vooral impact op de werkvloer: kennisproducten zorgen voor meer uniformiteit en betere samenwerking tussen locaties en disciplines. Bij Deelkracht wordt genoemd dat producten niet alleen de kwaliteit van zorg verbeteren, maar ook gesprekken op gang brengen over

methodisch werken en het gebruik van evidence-based richtlijnen. Bij Kennis over Zien wordt benadrukt dat kennisproducten randvoorwaarden creëren voor inclusie en participatie, en dat ze bijdragen aan bewustwording bij management en beleid, bijvoorbeeld door het belang van scholing en standaardisatie. "Ze zorgen voor randvoorwaarden waardoor de doelgroep beter kan participeren in de samenleving."

Bredere maatschappelijke impact

Daarnaast noemt ongeveer de helft van de bestuurders bredere maatschappelijke impact, zoals verbeterde toegankelijkheid, bewustwording, inclusie en participatie. Voorbeelden die genoemd worden zijn hogere arbeidsparticipatie en toegankelijker bouw. Deze bredere impact wordt vooral binnen Kennis over Zien benoemd en sluit aan bij de eerdergenoemde beleidsimpact buiten de sector. Onderzoekers noemen ook betere toegang tot zorg en onderwijs, toegenomen bewustwording van problematiek, betere vindbaarheid van betrouwbare informatie en grotere aandacht voor toegankelijkheid en inclusie. Enkele onderzoekers geven aan dat zij handvatten bieden om het gesprek aan te gaan met werkgevers, wat bijdraagt aan betere arbeidsparticipatie.

(Zorg)professionals zien vooral impact in het dagelijks leven van cliënten: betere communicatie, snellere diagnostiek en meer passende begeleiding. Bij Deelkracht wordt genoemd dat ouders meer regie ervaren en dat jongeren sneller toegang krijgen tot zorg, wat hun participatie in school en samenleving vergroot. Bij Kennis over Zien wordt benadrukt dat kennisproducten bijdragen aan een toegankelijker wereld, bijvoorbeeld betere informatievoorziening voor leerkrachten en (zorg)professionals. "Door de kennisproducten krijgt een leerkracht met een slechtziende leerling in korte tijd kennis over een onderwerp waar zij nog weinig tot niets van af wisten."

Samenwerking

De samenwerking strekt zich uit over meerdere disciplines en organisaties. Vrijwel alle onderzoekers noemen (zorg)professionals, managers of bestuurders en andere onderzoekers. Een groot deel werkt daarnaast samen met ervaringsdeskundigen, belangenorganisaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en andere zorgsectoren zoals GGZ, VG-sector en revalidatie. De samenstelling van samenwerkingspartners verschilt per project en vraagt volgens onderzoekers om maatwerk. Deze brede netwerkbenadering toont aan dat implementatie en benutting van kennisproducten afhankelijk zijn van multidisciplinaire samenwerking.

Samenwerking wordt door zowel onderzoekers als bestuurders gezien als een belangrijke en onmisbare opbrengst van het programma, voor succesvolle implementatie en benutting van kennisproducten. Onderzoekers beschrijven samenwerking vooral vanuit de dagelijkse praktijk van projecten, waarin kennisuitwisseling tussen organisaties, disciplines en ervaringsdeskundigen vanzelfsprekender is geworden. Bestuurders benoemen versterkte samenwerking op sectorniveau, met name binnen Deelkracht. Eén bestuurder noemt samenwerking "een geweldige 'bijvangst' van het programma".

Binnen Kennis over Zien is er ook een positief beeld, bijvoorbeeld voor de meerwaarde van diverse expertises, maar worden vaker kritische kanttekeningen geplaatst. Een kleine groep bestuurders wijst op het keuzeproces dat nog beter kan, het draagvlak voor gezamenlijke prioriteiten en personeelwisselingen die samenwerking kwetsbaar maken. Daarnaast wordt door één bestuurder benoemd dat het onderwijs nog maar een relatief kleine rol speelt in de expertisegroepen.

Bij Deelkracht geven (zorg)professionals aan dat samenwerking breed en waardevol is. Zij werken samen met onderzoekers, logopedisten, linguïsten, behandelcoördinatoren, beleidsmedewerkers en collega's van zorg en onderwijs. Ook noemen zij samenwerking met academies, zorgprogrammering en externe organisaties zoals Kentalis, GGMD en Auris. Deze samenwerking wordt vaak als "fijn", "prettig"

en “inspirerend” omschreven. (Zorg)professionals benadrukken dat samenwerking vanaf het begin van een project belangrijk is om afstemming te waarborgen en producten breed toepasbaar te maken. “Door bruggen te bouwen tussen verschillende functies en organisaties ontstaat er een rijk netwerk waarin kennisproducten niet alleen ontwikkeld en geïmplementeerd worden, maar ook daadwerkelijk benut in de praktijk.” Bij Kennis over Zien is het beeld gemengd. Veel (zorg)professionals ervaren samenwerking als goed en professioneel, met korte lijnen en veel expertise. Zij werken samen met een breed scala aan functies: van ergotherapeuten, artsen en gedragsdeskundigen tot projectleiders, ervaringsdeskundigen, kenniscoördinatoren en beleidsmedewerkers. Ook worden externe partijen genoemd, zoals ministeries en patiëntenverenigingen. Tegelijkertijd geven sommigen aan dat samenwerking soms “bureaucratisch” voelt, vooral bij grotere projecten. Er wordt gewezen op het belang van duidelijke communicatielijnen en een gezamenlijke visie.

Ongeveer de helft van de onderzoekers noemen dat het vaak veel tijd kost om binnen organisaties de juiste contactpersonen te vinden, is de beschikbare tijd van stakeholders beperkt en leidt verloop van projectleden regelmatig tot extra inwerktijd. Daarnaast kunnen verschillen in interne processen, werkwijzen en protocollen tussen organisaties de samenwerking vertragen.

Benodigdheden voor betere samenwerking

Er is nog ruimte voor verbetering in de samenwerking. Zowel (zorg)professionals, onderzoekers als bestuurders noemen tijd en capaciteit als belangrijke randvoorwaarden voor betere samenwerking, samen met structurele financiering, focus en continuïteit. Onderzoekers geven aan dat samenwerking met veel organisaties en functieniveaus extra tijd kost, en dat hier in projectplanning en doorlooptijd rekening mee zou moeten worden gehouden. Een bestuurder benadrukt hierbij expliciet dat de Expertisefunctie als structureel onderdeel van de kennisinfrastructuur zou moeten worden geborgd. Onderzoekers geven daarnaast aan behoefte te hebben aan duidelijke rolverdeling, transparantie en een bundeling van good practices. “Het zou waardevol zijn om de opgebouwde good practices van de afgelopen jaren te bundelen, omdat sommige werkwijzen inmiddels als sterke blauwdrukken kunnen dienen”.

Bij Deelkracht noemen (zorg)professionals dat tijd en afstemming cruciaal zijn. Zij vragen om duidelijke afspraken, gezamenlijke bijeenkomsten en een projectleider die vanaf het begin betrokken is. Ook wordt genoemd dat toegankelijkheid van informatie en transparante communicatie belangrijk zijn om samenwerking te versterken. “Om de samenwerking nog verder te verbeteren is het belangrijk dat er voldoende tijd en middelen beschikbaar blijven om kennisproducten duurzaam te implementeren.” Bij Kennis over Zien ligt de nadruk op het creëren van een gezamenlijke visie en het verminderen van bureaucratie. Professionals noemen dat Kennis over Zien meer zou moeten faciliteren in plaats van controleren, en dat er behoefte is aan strategische keuzes en duidelijke communicatielijnen. “Ga vanuit Kennis over Zien faciliteren in plaats van controleren. Het voelt nu als een keurslijf waarin alles gekanaliseerd is.” Daarnaast wordt gevraagd om structurele inbedding van samenwerking, inclusief financiering van uren en betrokkenheid van management.

Samenwerking met ZonMw

Ten aanzien van ZonMw zijn de ervaringen wisselend. De meeste onderzoekers geven aan niet (direct) samen te werken met ZonMw en daar dus geen mening over te hebben. Enkele onderzoekers waarderen met name de ondersteuning van communicatiedeskundigen, hulp bij subsidieaanvragen, ondersteuning bij implementatie en de onderzoekskaders en -fondsen die ZonMw faciliteert (o.a. templates voor projectplannen, monitoring en evaluatie). ZonMw is volgens hen altijd bereid tot een gesprek en stelt zich meedenkend op.

Tegelijkertijd noemden onderzoekers ook een aantal aandachtspunten. Zo noemde één onderzoeker: “Zo zijn we bijv. niet door Deelkracht uitgenodigd op de recente sessie waarbij ZonMw werd bijgepraat over de voortgang van Deelkracht. Ik vind dat alle consortiumpartners daar aanwezig moeten zijn, of ten minste geïnformeerd en de keuze hebben om aan te sluiten”. Daarnaast noemt een klein deel van de onderzoekers dat de samenwerking op procesniveau, rondom coördinatie en procesafspraken, nog verbeterd kan worden.

Niet alle bestuurders werken samen met ZonMw, maar bestuurders die samenwerken met ZonMw zijn overwegend positief over de inhoudelijke samenwerking. Sommige bestuurders, ervaren procedures en bureaucratie bij ZonMw als belemmerend. Eén bestuurder noemt onduidelijkheid over financiële spelregels als een risico voor vertrouwen.

Bij Deelkracht geven enkele (zorg)professionals aan dat zij niet direct samenwerken met ZonMw, maar dat de samenwerking via projecten als waardevol wordt ervaren. Eén professional noemt dat ZonMw helpt om de verbinding tussen onderzoek en praktijk te versterken en dat hun netwerk bijdraagt aan bredere verspreiding van kennisproducten. Bij Kennis over Zien is er weinig directe samenwerking, maar (zorg)professionals die contact hadden, omschrijven dit als prettig en meedenkend. Tegelijkertijd wordt genoemd dat regels en procedures soms beperkend werken en dat meer gezamenlijke afstemming nodig is om de visie op samenwerking te versterken.

Bijlage 3: Verdiepende interviews

Programmeren en Kennisontwikkeling

Kennis over Zien

Binnen de deelsector is een breed scala aan kennisproducten ontwikkeld, variërend van trainingen en richtlijnen tot boeken, podcasts en ervaringsverhalen. De ontwikkeling hiervan vindt grotendeels plaats binnen expertisegroepen, die elk hun eigen doelgroep benadering hebben. De kenniscirkel vormt voor de sector een waardevol fundament. Sinds de start van het programma is de kennisinfrastructuur aanzienlijk versterkt en is de samenwerking tussen organisaties toegenomen. Waar kennisdeling vroeger vooral binnen de eigen organisatie bleef, is er nu een gezamenlijke beweging binnen Kennis over Zien. Dit vraagt soms om het loslaten van eigen belangen, maar levert veel op.

Bij het opstellen van de kennisagenda worden praktijkdeskundigen actief betrokken, waardoor deze aansluit bij vragen en hiaten die professionals ervaren. Ervaringsdeskundigen worden breder en beter ingezet, zowel bij onderzoeksvoorstellen als bij agenda- en productontwikkeling. Verbetering is nog mogelijk in efficiëntie en structuur. Daarnaast groeit het besef dat kennis niet alleen cliënten moet bereiken, maar ook mensen die nog geen ondersteuning ontvangen. Borging blijft een belangrijk aandachtspunt: kennis moet niet alleen via scholing worden gedeeld, maar ook duurzaam landen in werkprocessen en informatiesystemen. Door ontwikkelingen zoals AI en sociale media is het essentieel dat betrouwbare kennis vindbaar en herkenbaar blijft voor een doelgroep die risico loopt op digitale uitsluiting.

Een volgende stap is sterker inspelen op kennisvragen uit de samenleving. Expertisegroepen verschillen nu in focus—sommigen richten zich op cliënten, anderen op externe partijen zoals gemeenten en bedrijven. Dat verschil maakt het ingewikkeld, omdat externe stakeholders cruciaal zijn voor een inclusieve samenleving. De afgelopen jaren lag de nadruk op ontwikkeling, waardoor afronding en benutting soms achterbleven en de kenniscirkel niet volledig werd doorlopen.

“De samenwerking tussen partners verloopt gelijkwaardig, en ervaringsdeskundigen en zorgprofessionals worden actief betrokken.”

Deelkracht

In zes jaar tijd is Deelkracht uitgegroeid tot een stevige, samenhangende organisatie waarin onderzoekers, professionals en ervaringsdeskundigen intensief samenwerken. Er is de afgelopen jaren een groot aantal kennisproducten ontwikkeld, met een goede balans tussen onderzoek en concrete productontwikkeling. Bij het bedenken van projectplannen wordt direct gekeken naar eigenaarschap en implementatie. Budgetverdeling gebeurt pas na analyse van ideeën en prioritering binnen de kenniscirkel en de acht deelprogramma's.

Het vertalen van onderzoeksresultaten naar begrijpelijke informatie voor diverse doelgroepen is belangrijk. De hoeveelheid producten wordt door de praktijk soms als overweldigend ervaren. Door samenwerking tussen organisaties ontstaan betere en relevantere producten, al kost dit meer tijd. De directe samenwerking tussen onderzoekers en zorgprofessionals maakt behoeften uit de praktijk beter zichtbaar, waardoor producten beter aansluiten. Door veranderende maatschappij en doelgroep is voortdurende actualisatie noodzakelijk.

Internationale publicaties kosten veel tijd, maar vergroten de impact. De doelgroep wordt vanaf het begin goed betrokken, wat de bruikbaarheid van producten verhoogt. Er is ook aandacht voor kleinere doelgroepen. De volledige kenniscirkel speelt een rol in de budgetverdeling, al kan de balans tussen kennisontwikkeling en benutting nog verbeteren. De verwachting is dat in de komende jaren meer budget naar benutting en borging gaat. De waarde van ervaringsdeskundigen voor professionals is

groot; zij bieden inzicht in wat behandelingen betekenen voor het dagelijks leven.

“Het werk is nooit af: de maatschappij en de doelgroep veranderen voortdurend, waardoor kennis en producten moeten meebewegen.”

Implementeren

Kennis over zien

Implementatie is een vak apart en vraagt andere expertise dan ontwikkeling. De overgang van ontwikkelen naar actief verspreiden verloopt vaak moeizaam. Er is onduidelijkheid over waar producten gepubliceerd moeten worden, onder welke identiteit (Kennis over Zien, Oogvereniging, Visio of Bartiméus) en wie verantwoordelijk is. Deze governance-vragen zorgen voor vertraging en maken dat producten soms maanden blijven liggen. Een overzicht van implementatiemogelijkheden, kanalen en aanspreekpunten zou helpen.

Inhoudsdeskundigen zijn niet automatisch goede projectleiders. Implementatiedeskundigen zijn waardevol, maar niet overal bekend. Het kennisplatform is een centrale plek voor publicatie, maar richt zich vooral op professionals. Partners hebben daarnaast een eigen taak in publieke kennisdeling. Er is behoefte aan meer monitoring: wat gebeurt er met kennis nadat deze gedeeld is, en wat is het daadwerkelijke gebruik? Dit moet in een volgend programma worden versterkt. Ook wordt kritischer gekeken naar vormen van scholing: wat moet een professional direct weten, en wat alleen een specialist?

Implementatie verloopt wisselend en hangt sterk af van eigenaarschap, beschikbare tijd en het vertrouwen van medewerkers om zelfstandig stappen te zetten. Bureaucratie binnen ZonMw en VWS wordt als belemmerend ervaren. Veel veranderingen binnen het programma vragen extra flexibiliteit. Bestuurders spelen een belangrijke rol: zij moeten het belang van expertise-uren uitdragen en medewerkers ruimte geven om kennis te implementeren.

“Voor bestuur is het belangrijk om de juiste vragen te blijven stellen, wat is er nodig in de praktijk en hoe kunnen we mensen laten samenwerken om de zorg voor de doelgroep beter te maken.”

Deelkracht

Implementatie verloopt via twee lijnen: richting professionals en richting de doelgroep, uitgevoerd door verschillende organisaties. Maatwerk is belangrijk; producten moeten kunnen worden aangepast aan de context van een instelling. Sommige producten worden vooral gepromoot via informatiekkanalen, terwijl andere intensievere implementatie vragen, zoals scholing of besluitvorming.

In de beginjaren werd weinig aandacht besteed aan implementatie, maar inmiddels is duidelijk dat hier winst te behalen is. Succesvolle implementatie vraagt om tijd, draagvlak en facilitering. Belangrijke bevorderende factoren zijn: vroegtijdig nadenken over gebruikers en eindproduct, eigenaarschap, het testen van producten en momenten creëren waarop professionals ermee werken.

Vrijwilligers spelen nu een grote rol in kennisdeling, maar er is behoefte aan professionele communicatiesteun en een helder communicatieplan. Belemmeringen zijn gebrek aan tijd, capaciteit en expertise, en onduidelijke verwachtingen. Er is risico op overbelasting van professionals en ouders wanneer te veel producten tegelijk verschijnen. Overzicht ontbreekt soms, waardoor organisaties niet altijd van elkaar leren. Ook is er onzekerheid over onderzoekstrajecten, waardoor producten pas laat concreet worden. Bestuurders zijn nodig om tijd en ruimte beschikbaar te maken. Vindbaarheid van producten verbetert door opname in de Deelkracht-databank.

Benutting

Kennis over zien

Een bruikbaar kennisproduct moet toegankelijk, begrijpelijk en toepasbaar zijn. Dit vraagt om betrokkenheid van ervaringsdeskundigen, ook bij verspreiding. Implementatie is nog onvoldoende georganiseerd, waardoor benutting achterblijft. Producten verdwijnen soms wanneer eigenaarschap ontbreekt of betrokkenen vertrekken. Daarom zijn blijvend onderhoud en monitoring nodig. Het bepalen van gebruik en impact is lastig. De balans tussen maatwerk door professionals en behoefte aan uniformiteit is een belangrijk aandachtspunt. Vindbaarheid draagt sterk bij aan benutting. Cliënten spelen hierbij een belangrijke rol doordat ze aannames van professionals kunnen doorbreken. Hoewel al veel wordt gedaan om kennis buiten de directe doelgroep te verspreiden—bijvoorbeeld richting gemeenten en congressen—is er nog groei mogelijk.

“Soms wordt er iets nieuws ontwikkeld waarvan dan later blijkt dat er al eens iets soortgelijks is ontwikkeld. Dit is zonde van tijd en geld.”

Deelkracht

Na introductie is er vaak beperkt zicht op langdurige benutting. Bij recente projecten wordt dit beter meegenomen door gebruik en ervaringen te evalueren, maar verdere verbetering is mogelijk. De Deelkracht-databank moet zorgen voor overzicht en borging van eigenaarschap. Producteigenaren worden periodiek gevraagd om producten te controleren op actualiteit. Kleine updates kunnen binnen het programma worden uitgevoerd; grotere herzieningen gaan opnieuw de kenniscirkel in. Monitoring gebeurt nu vooral met statistieken, maar feedback van gebruikers blijft essentieel. Onderwijs wordt waar mogelijk betrokken. Personeelwisselingen maken continuïteit soms lastig. Zichtbaarheid kan verder groeien via grote acties zoals het kennisfestival. Deelkracht zoekt actief de verbinding met gemeenten, sport en jeugdgezondheidszorg om inclusie te bevorderen. Er is veel behoefte aan praktische informatie, bijvoorbeeld over omgaan met gehoorverlies of functioneren in werksituaties.

Voor patiënten is het belangrijk om informatie over functioneren in een werkomgeving te kunnen vinden. Voor ‘onzichtbare’ aandoeningen, is het lastig om steeds opnieuw aan collega’s uit te leggen wat wel en niet helpt. Kennis over hoe je collega’s kunt betrekken en hoe je praktisch omgaat met een beperking op het werk is dan van grote waarde.

“Kennisbenutting is in het primaire proces de verantwoordelijkheid van instellingen.”

Impact

Kennis over zien

Impact vraagt om verdere professionalisering. De systematiek en samenwerking zijn stevig, maar er zijn kansen om het bereik te vergroten en effect beter te meten. Het is soms lastig uit te leggen dat Kennis over Zien een samenwerkingsverband is. Impact wordt zichtbaarder door praktijkvoorbeelden, zoals trainingen waarin professionals direct toepasbare vaardigheden leren.

Om kennis echt effect te laten hebben, zijn implementatie, communicatie en doelgroepbetrokkenheid cruciaal. Bewustwording bij gemeenten, beleidsmakers, ontwerpers en bedrijven moet worden vergroot. Impactmeting is lastig door de brede doelgroep en veelheid aan producten. Doelen kunnen meer focussen op bijvoorbeeld zelfredzaamheid en arbeidsparticipatie.

“Hoe zorgen we ervoor dat kennis niet alleen beschikbaar is maar ook daadwerkelijk verschil maakt in het leven van mensen?”

Deelkracht

Om meer impact te realiseren is grotere bekendheid onder de doelgroep nodig. Ook is diversiteit binnen de sector belangrijk; er zijn reeds stappen gezet om dit te verbeteren. Sterkere communicatie

via sociale media en de Alles over TOS-website kan het bereik vergroten. Verbeterpunten liggen bij monitoring van benutting, tijd en ruimte voor implementatie, zichtbaarheid en een langetermijnstrategie. Continuïteit van financiering is essentieel voor de opgebouwde infrastructuur. Veel kennis is relevant voor andere domeinen zoals onderwijs, maar sectorale en financiële schotten maken deze overstap lastig. Hier liggen juist kansen. Daarnaast verdienen technologische trends zoals AI en spraakherkenning meer aandacht. Een trendradar kan helpen ontwikkelingen tijdig te signaleren.

“Impact is geen eenmalig meetmoment, maar een continu proces dat elk jaar opnieuw aandacht vraagt.”

Samenwerking

Kennis over zien

De samenwerking binnen Kennis over Zien is de afgelopen jaren verbeterd: organisaties zijn minder concurrerend en ontwikkelen vaker gezamenlijk. Tegelijkertijd zorgt de verdeling in vijf programmaonderdelen voor eilandvorming. Planningen sluiten niet altijd goed op elkaar aan, wat kan leiden tot overlappingen in producten en scholingen. De sector blijft bescheiden en vooral intern gericht; zichtbaarheid is verbeterd maar kan verder groeien.

De samenwerking met ZonMw wordt als constructief ervaren, maar bureaucratie en onvoorspelbare besluitvorming worden soms als lastig gezien. ZonMw zou kritischer mogen sturen op minimumeisen die ze verwachten van de deelsectoren. Verbeterpunten liggen in het beter doordenken van de keten, het versterken van co-creatie en duidelijke afspraken over publicatiekanalen. Betere afstemming met andere programma's kan ervoor zorgen dat overlap goed benut wordt.

“We missen overstijgende focus en thema's, hier is aandacht voor nodig in het komende jaar.”

Deelkracht

De samenwerking binnen het consortium is hecht en de relatie met ZonMw wordt als positief ervaren. Er is frequent contact en de inzet van implementatiespecialisten wordt gewaardeerd, al wordt hun input soms als te theoretisch ervaren. Er is behoefte aan meer duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen tussen DVO's en Deelkracht. Ook kan ZonMw praktischer ondersteunen, vooral in vroegtijdige communicatie over planning. Voor bredere bekendheid zijn communicatiecampagnes en betere externe positionering belangrijk, al blijft het lastig om doelgroepen te bereiken die nog geen ervaring hebben met de problematiek.

“Soms komen veranderingen (gevoelsmatig) uit het niks en moet er snel op gereageerd worden.”

Bijlage 4: Focusgroepen

Inhoudelijke focusgroep

Implementatie

Uit de inhoudelijke focusgroep komt naar voren dat implementatie binnen de Expertisefunctie steeds sterker wordt, maar nog niet overal systematisch is ingebed. Deelnemers benadrukten dat implementatie het meest succesvol verloopt wanneer ontwikkeling en praktijk nauw met elkaar verweven zijn. Veel producten landen goed omdat zij voortkomen uit concrete vragen van ouders, cliënten en professionals, en omdat onderzoekers en professionals binnen dezelfde organisaties samenwerken aan de volledige kenniskring, van idee tot toepassing. De opgebouwde community tussen organisaties draagt hier sterk aan bij; deelnemers gaven aan elkaar steeds meer als collega's te zien, waardoor implementatieactiviteiten natuurlijker voortkomen uit bestaande samenwerkingen.

Verantwoordelijkheid

Tegelijkertijd werd zichtbaar dat implementatie in de praktijk vaak complexer is dan gedacht. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder, wat tot verwarring leidt zodra een product gereed is voor toepassing. Hoewel er de afgelopen jaren sterk is ingezet op kennisontwikkeling, ontstaat nu behoefte om implementatie vanaf het begin structureler mee te nemen in projectopzet en besluitvorming. Deelnemers spraken daarbij ook over verschillende interpretaties van de term 'implementatie', waardoor verwachtingen niet altijd gelijklopen.

Interne implementatiespecialisten

In meerdere organisaties worden inmiddels medewerkers intern opgeleid tot implementatiespecialist, omdat algemene, externe expertise vaak onvoldoende aansluit bij de specifieke doelgroepen in de ZG-sector. De focusgroep zag dit als een belangrijke stap om implementatie dicht bij de praktijk en de doelgroep te brengen. Hoewel monitoring van implementatie nog beperkt plaatsvindt, bestaat er brede consensus dat dit in de volgende programmaperiode structureler en meer geïntegreerd moet worden meegenomen.

Benutting

Monitoring

De focusgroep liet zien dat benutting van kennisproducten groeit, maar nog niet voldoende systematisch wordt gevolgd. Organisaties houden wel gegevens bij over websitebezoeken, downloads, e-learning gebruik en diploma's, maar zicht op daadwerkelijke toepassing in de praktijk en op ervaringen van gebruikers is nog beperkt. Het monitoren hiervan wordt als arbeidsintensief ervaren, waardoor het in de drukte van de zorgpraktijk niet altijd uitvoerbaar is. Tegelijkertijd benadrukt de groep dat monitoring essentieel is om beter te begrijpen welke producten effectief zijn en welke niet.

Bredere samenleving

Ook de toegankelijkheid en vindbaarheid van kennisproducten voor een bredere doelgroep kwam terug in het gesprek. De deskundigen zien kansen om kennis meer te verspreiden buiten de directe ZG-sector, onder andere richting gemeentes, onderwijs, medische specialisten en maatschappelijke

organisaties. Deze bredere maatschappelijke verbinding is volgens de deelnemers nodig om meer impact te realiseren, maar wordt nu nog onvoldoende benut. Tegelijkertijd vraagt dit om een gerichte communicatiestrategie en beter inzicht in welke stakeholders essentieel zijn, iets waar een gezamenlijke stakeholderanalyse aan kan bijdragen.

De deelnemers gaven aan dat er grote behoefte is aan strategische communicatie richting de samenleving, bijvoorbeeld via gerichte campagnes of samenwerking met grote maatschappelijke platforms. Daarbij werd genoemd dat de doelgroep klein is en een specifieke, gerichte aanpak vraagt. Sommige deelnemers zien mogelijkheden om bewustwording te vergroten via publiekscampagnes, vergelijkbaar met campagnes rond bijvoorbeeld dementie. Ook werd benadrukt dat ervaringsdeskundigen en ouders een cruciale rol spelen in het vergroten van herkenbaarheid en maatschappelijke doorwerking.

Impact

Bij het vooruitkijken gaven deelnemers een duidelijk beeld van wat nodig is om in de volgende fase meer maatschappelijke impact te realiseren. De impact die tot nu toe ontstaat is zichtbaar in verbeterde samenwerking, sterkere verbinding tussen onderzoek en praktijk en het ontwikkelen van producten die aansluiten bij de behoeften van cliënten en professionals. Toch gaven meerdere deelnemers aan dat de impact nog niet altijd goed zichtbaar of meetbaar is, mede doordat de meeste kennisproducten nog niet in de implementatie en benutting fase zitten.

De deelnemers beschreven een toekomst waarin continuïteit en flexibiliteit belangrijk zijn. De huidige vierjarige cyclus wordt als beperkend ervaren voor het realiseren van langdurige impact; veel projecten hebben een langere adem nodig om volledig de kenniscirkel te doorlopen en dus impact te maken.

Daarnaast zien deelnemers belangrijke inhoudelijke thema's die in de volgende fase meer aandacht verdienen om impact te vergroten, zoals preventie, digitalisering, inclusie en zelfregie. Internationale samenwerking werd eveneens genoemd als kans: door de kleine doelgroepen binnen de ZG-sector kan deelname aan internationale netwerken bijdragen aan betere dataverzameling, meer kennisuitwisseling en bredere doorwerking van producten.

Samenwerking

In de focusgroep wordt bevestigd dat de samenwerking binnen en tussen de deelsectoren sterk is gegroeid. Er is sprake van een hechte community, waarin onderzoekers, professionals en ervaringsdeskundigen elkaar goed weten te vinden en waarin gezamenlijke ontwikkeling vanzelfsprekender is geworden. Deze samenwerking wordt als een van de grootste opbrengsten van de afgelopen jaren gezien.

Samenwerking met ZonMw

Ook de samenwerking met ZonMw wordt als verbeterd ervaren. Deelnemers waarderen de toegankelijkheid, het persoonlijke contact en de betrokkenheid. Tegelijkertijd ervaren sommigen nog een kloof tussen de verwachtingen van ZonMw en wat in de praktijk haalbaar is. Dit komt mede doordat de kennis over de doelgroepen bij ZonMw niet altijd voldoende wordt gevonden. De worden de gezamenlijke themadagen als waardevol gezien, maar zouden nog effectiever kunnen zijn als ze in samenwerking met de deelsectoren zouden worden georganiseerd.

Samenwerking met de programmacommissie

Site visits worden als waardevol ervaren, maar de samenstelling van de programmacommissie sluit volgens deelnemers niet altijd goed aan op actuele thema's zoals digitalisering, AI of de specifieke context van de doelgroep.

Samenwerking met de bredere samenleving

Binnen de samenwerking met externe partijen is nog ruimte voor groei. De focusgroep benadrukte dat verbinding met gemeenten, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven essentieel is om kennisproducten breder te laten landen. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak, duidelijke strategische keuzes en structurele relaties. Deelnemers geven aan dat ZonMw, met hun grote netwerk, hierbij zouden kunnen helpen.

Proces focusgroep

Programmeren en kennisontwikkeling

Tijdens de focusgroep kwam naar voren dat de afgelopen jaren sterk is ingezet op kennisontwikkeling. Dit heeft geleid tot waardevolle producten en inzichten, mede dankzij de intensieve samenwerking tussen onderzoekers, professionals en ervaringsdeskundigen. De betrokkenheid binnen de deelsectoren is groot en er is een stevige inhoudelijke basis gelegd.

De ontwikkelde kennis sluit goed aan bij concrete vragen uit de praktijk, bijvoorbeeld van ouders van kinderen met een beperking. De nauwe samenwerking tussen onderzoek en praktijk draagt eraan bij dat kennis relevant en toepasbaar is. Tegelijkertijd verschuift de behoefte nu naar een volgende fase, waarin niet alleen ontwikkeling maar ook toepassing en doorontwikkeling centraal staan.

Daarnaast werd duidelijk dat maatschappelijke ontwikkelingen zoals digitalisering, preventie, inclusie en zelfregie steeds belangrijker worden en een nadrukkelijker plek vragen binnen de programmering. Ook internationale samenwerking wordt gezien als een kans om kennisontwikkeling te versterken, zeker gezien de relatief kleine doelgroepen.

Implementeren

Implementatie blijkt het meest succesvol wanneer deze vanaf het begin verbonden is met de praktijk. Producten landen beter wanneer ze aansluiten bij concrete behoeften en wanneer ontwikkelaars en gebruikers gedurende het hele proces samenwerken. De bestaande community, waarin professionals uit verschillende organisaties elkaar weten te vinden, speelt hierin een belangrijke rol.

Tegelijkertijd is implementatie in de praktijk vaak complexer dan verwacht. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk, wat kan leiden tot onduidelijkheid na de ontwikkelfase. Er is behoefte aan een gedeeld begrip van wat implementatie precies inhoudt en hoe deze fase effectief ingericht kan worden.

Binnen organisaties wordt steeds vaker gekozen voor het intern opleiden van implementatiespecialisten. Dit wordt als effectiever ervaren dan het inzetten van experts van ZonMw, omdat specifieke kennis van de doelgroep noodzakelijk is voor succesvolle implementatie.

Benutten

Het benutten van ontwikkelde kennisproducten blijft achter bij de ontwikkeling ervan. Hoewel producten beschikbaar zijn, worden ze niet altijd doelgericht of optimaal gebruikt. Dit hangt samen met

beperkte zichtbaarheid, onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en het ontbreken van een structurele aanpak voor verspreiding en gebruik.

Monitoring van gebruik vindt momenteel in beperkte mate plaats, bijvoorbeeld via websitebezoeken, downloads en behaalde certificaten. Inzicht in daadwerkelijk gebruik en effect in de praktijk is echter nog beperkt. Het volgen van deze impact wordt als waardevol gezien, maar ook als arbeidsintensief en lastig te organiseren binnen de bestaande werkdruk.

Hierdoor ontbreekt vaak een goed beeld van wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden, wat het gericht benutten van producten belemmert.

Impact

De focusgroep laat zien dat er al duidelijke impact wordt gerealiseerd, met name doordat kennisontwikkeling en praktijk nauw met elkaar verbonden zijn. Producten bereiken de doelgroep en worden binnen organisaties toegepast, mede dankzij de sterke onderlinge samenwerking.

Tegelijkertijd blijft de bredere maatschappelijke impact nog achter. De verbinding met partijen buiten het directe netwerk (zoals gemeenten, onderwijsinstellingen, medische specialisten en organisaties rondom toegankelijkheid) is nog beperkt. Hierdoor worden kansen gemist om kennisproducten breder te verspreiden en meer mensen te bereiken.

Ook het denken vanuit een bredere maatschappelijke context blijkt soms lastig. De doelgroep is relatief klein, wat vraagt om gerichte en strategische keuzes om impact te vergroten en zichtbaarheid te versterken.

Kennisinfrastructuur en samenwerking

Er is sprake van een sterke en groeiende samenwerking binnen de deelsectoren. De opgebouwde community wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen en een gevoel van gezamenlijk eigenaarschap. Mensen uit verschillende organisaties werken samen als collega's, wat bijdraagt aan een effectieve uitwisseling van kennis en ervaring.

Deze samenwerking zorgt ervoor dat de cyclus van onderzoek, ontwikkeling en toepassing grotendeels binnen de sector zelf plaatsvindt en dicht bij de doelgroep blijft. Het behouden van deze infrastructuur, inclusief de betrokkenheid van ouders, professionals en ervaringsdeskundigen, wordt als essentieel gezien voor de toekomst.

De samenwerking met ZonMw wordt als verbeterd ervaren, met meer toegankelijkheid en betrokkenheid. Tegelijkertijd bestaat er nog een ervaren afstand tussen de praktijk en de kaders vanuit ZonMw, mede doordat kennis van de specifieke doelgroep niet altijd voldoende aanwezig is. Ook de aansluiting van de programmacommissie bij actuele ontwikkelingen en de doelgroep kan volgens deelnemers worden versterkt.

Tot slot werd het belang van continuïteit benadrukt: de huidige projectmatige en cyclische opzet maakt het lastig om langdurige samenwerking en doorontwikkeling van producten te borgen. Er is behoefte aan een stabielere structuur die ruimte biedt voor zowel continuïteit als flexibiliteit.

Bijlage 5: Groepsdialogen

De groepsdialogen laten zien dat het programma inhoudelijk sterk staat, dat samenwerking is gegroeid en dat er een solide basis ligt in structuur en relatie. De grootste opgave voor de komende periode ligt in het aanscherpen van keuzes, de focus op implementatie en het systematisch sturen op impact. Door programmering, benutting en governance scherper met elkaar te verbinden kan het programma de stap maken van waardevolle kennisontwikkeling naar aantoonbare maatschappelijke meerwaarde voor mensen met een zintuiglijke beperking.

Programmeren en kennisontwikkeling

Zowel het programmabeheer als de programmacommissie kijken positief terug op de inhoudelijke ontwikkeling van het programma. Er is sprake van een duidelijke programmatische structuur met deelsectoren die werken op basis van meerjarenplannen en een vaste overlegstructuur met ZonMw. Deze inrichting biedt ruimte voor autonomie, inhoudelijke focus en aansluiting bij wat er leeft in het veld. De relatie tussen ZonMw en deelsectoren is in de loop van het programma versterkt en gekenmerkt door meer vertrouwen en wederzijds begrip.

De programmacommissie heeft op hoofdlijnen gestuurd op kwaliteit, relevantie en samenhang. Door een gestandaardiseerde beoordelingsmethodiek en onafhankelijke beoordeling van aanvragen is zorgvuldige en transparante besluitvorming geborgd. Daarnaast heeft de commissie actief gestuurd op samenwerking en dwarsverbanden tussen deelsectoren, wat heeft bijgedragen aan meer onderlinge afstemming en gezamenlijke programmering.

Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat de meerjarenplannen vaak globaal en onvoldoende concreet zijn geformuleerd. Doelen zijn niet altijd scherp of meetbaar geformuleerd, waardoor het lastig is om voortgang en impact systematisch te volgen. Ook ontbreekt een integraal overzicht van ontwikkelde kennisproducten en interventies, waardoor het moeilijk is om strategische keuzes te maken over wat versterkt, afgerond of beëindigd zou moeten worden.

Voor de volgende fase van het programma ligt hier een duidelijke opgave. Programmering vraagt om scherpere prioritering, expliciete keuzes en een sterkere oriëntatie op maatschappelijke relevantie. Daarbij is het van belang om de wensen en behoeften van mensen met een zintuiglijke beperking systematisch in kaart te brengen en als leidend uitgangspunt te nemen voor nieuwe kennisontwikkeling en verdere benutting van bestaande kennis.

Implementeren en benutten

Uit beide groepsdialogen komt naar voren dat implementatie en kennisbenutting de grootste ontwikkelopgave vormen. Hoewel het belang van implementatie breed wordt erkend, is de uitwerking in plannen en praktijk nog onvoldoende concreet. Implementatie wordt regelmatig gelijkgesteld aan kennisdeling, terwijl structurele toepassing in de praktijk vraagt om vroegtijdige betrokkenheid van eindgebruikers, duidelijke verantwoordelijkheden, passende expertise en realistische randvoorwaarden.

Binnen de deelsectoren ontbreekt het vaak aan specifieke implementatiekennis en aan heldere afspraken over wie verantwoordelijk is voor benutting en opschaling. Tegelijkertijd is duidelijk dat ZonMw niet de uitvoerende partij kan of moet zijn. De rol van ZonMw ligt vooral in het stellen van kaders, het expliciteren van verwachtingen, het faciliteren van expertise en het monitoren van voortgang.

De programmacommissie ziet voor zichzelf een stimulerende en toetsende rol. Door bij aanvragen, rapportages en site visits gericht te vragen naar benutting, bereik en impact kan zij bijdragen aan een cultuur waarin implementatie vanaf de start wordt meegenomen. Voorwaarde is wel dat helder is wat onder impact wordt verstaan, op welke niveaus deze kan optreden en hoe deze realistisch kan worden gevolgd.

Een belangrijke stap is het expliciet maken van implementatie in projectplannen, begrotingen en beoordelingscriteria. Ook kan het programma sterker inzetten op specifieke implementatie-expertise, bijvoorbeeld via vaste rollen, linking pins tussen onderzoek en praktijk of aanvullende instrumenten. Daarmee verschuift de focus van louter ontwikkelen naar daadwerkelijk benutten van kennis.

Impact

Impact wordt door zowel programmabeheer als programmacommissie gezien als een centrale, maar complexe doelstelling. Het programma heeft aantoonbaar bijgedragen aan versterkte samenwerking tussen deelsectoren, aan structurele inzet van ervaringsdeskundigheid en aan inhoudelijke kennisontwikkeling. De inzet van ervaringsdeskundigen wordt breed gewaardeerd en heeft de relevantie van projecten vergroot.

Tegelijkertijd is er beperkt zicht op de maatschappelijke doorwerking van ontwikkelde kennis. Impact wordt op verschillende niveaus ervaren, zoals in de praktijk, binnen organisaties of op sectorniveau, maar is vaak niet systematisch vastgelegd of gemeten. Het ontbreken van nulmetingen, niet scherp geformuleerde doelen en veranderende projectomstandigheden bemoeilijken het zichtbaar maken van effecten.

Er is brede erkenning dat de volgende fase van het programma sterker moet sturen op maatschappelijke relevantie en meetbare impact voor mensen met een zintuiglijke beperking. Dat vraagt om expliciete impactdoelen, passende indicatoren en een consistente manier van rapporteren. Monitoring kan daarbij een belangrijke rol spelen, mits vooraf helder is wat het doel is van monitoring en welke consequenties bevindingen kunnen hebben.

Daarnaast ligt er een kans om de verbinding met bredere netwerken te versterken, zoals onderwijs- en opleidingsinstellingen, werkgevers en maatschappelijke organisaties. Door kennisontwikkeling expliciet te verbinden met opleiding en beroepspraktijk kan de doorwerking worden vergroot en beter worden geborgd.

Infrastructuur & samenwerking

De samenwerkingsinfrastructuur van het programma wordt overwegend positief beoordeeld. Er is sprake van betrokkenheid, enthousiasme en een constructieve werksfeer tussen ZonMw, de programmacommissie en deelsectoren. Site visits en kennisbijeenkomsten worden gewaardeerd omdat zij abstracte plannen concreet maken en bijdragen aan wederzijds begrip.

Tegelijkertijd bestaan er aandachtspunten op het gebied van rolhelderheid en governance. Onzekerheid over de positie en bevoegdheden van de programmacommissie, met name ten aanzien van monitoring en site visits, leidt tot uiteenlopende verwachtingen. Is de commissie uitsluitend beoordelend en richtinggevend, of heeft zij ook een toetsende rol? Het ontbreken van een vastgestelde governance-uitwerking maakt deze grens diffuus.

Ook tussen programmabeheer, programmacommissie en deelsectoren is behoefte aan duidelijkere kaders, consistente communicatie en stabiele aanspreekpunten. Personele wisselingen hebben in het

verleden geleid tot verlies van kennis en vertraging in relatieopbouw. Continuïteit en transparantie in besluitvorming zijn cruciaal om vertrouwen te behouden.

Voor de toekomst is het van belang om de governance en rolverdeling expliciet vast te leggen en te verankeren. Heldere werkafspraken, concretere meerjarenplannen en consistente communicatie over verwachtingen en besluitvorming kunnen bijdragen aan een steviger infrastructuur.