

# Leren van regionale samenwerkingsstructuren in ontwikkeling

Een impressie van aspecten en voorkomende varianten bij de inrichting van de regionale (IZA-)governance

23 JANUARI 2024

# Voorwoord

In 2023 heeft regionale samenwerking tussen partners in ondersteuning, welzijn en zorg een enorme groeispurt doorgemaakt. Gestimuleerd door de gemaakte afspraken in het Integraal Zorgakkoord (IZA) en in verbinding met aanpalende programma's als GALA, WOZO en TAZ zijn eind 2023 door alle regioplanregio's hun regioplannen opgeleverd. In deze plannen zijn afspraken gemaakt over wat de regio te doen heeft om de ondersteuning, welzijn en zorg ook in de toekomst kwalitatief goed, betaalbaar en toegankelijk te houden. In lijn hiermee hebben veel regio's hun samenwerkingsstructuur uitgewerkt of daartoe een eerste aanzet gemaakt.

Parallel aan deze ontwikkeling verscheen in de zomer van 2023 het onderzoeksrapport van bureau AEF naar congruentie, effectiviteit en legitimatie van regio-indelingen in zorg en welzijn. Bespreking van het rapport in de Tweede Kamer leidde tot een afspraak om in beeld te brengen wat wel en niet belangrijk is bij het vormgeven en onderhouden van regionale samenwerkingen. Deze afspraak is vervolgens in de landelijke IZA Thematafel Regionale Samenwerking vertaald naar voorliggend onderzoek dat in de maanden november en december 2023 is uitgevoerd. In nauwe samenwerking met een geformeerde werkgroep hebben wij ons op een pragmatische manier (met zo min mogelijk belasting van de in deze periode toch al drukke regiopartners) een beeld gevormd van welke aspecten - in welke varianten - worden meegenomen in de uitwerking van de regionale samenwerkingsstructuren. In voorliggende rapportage zijn de uitkomsten in de vorm van een impressie weergegeven.

De uitgewerkte aspecten en varianten worden herkend door zowel de gesprekspartners in verschillende dialoogsessies, als door de betrokken branchepartijen van de thematafel. Tegelijkertijd blijkt dat de wijze waarop elk aspect wordt geconcretiseerd in de regio's wordt bepaald door de specifieke samenwerkingshistorie en context van elke regio. Voor het bouwen van een effectieve samenwerkingsstructuur bestaat niet één recept, maar je kunt wel van elkaar leren en onderling geïnspireerd worden. Zoals de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving in zijn rapport 'De regio als redding?' in 2022 heeft beschreven: samenwerking in de regio vraagt om balanceren en het steeds opnieuw vinden van manieren om met de kerndilemma's van het werken in regio's om te gaan. Met voorliggende impressie hopen wij daaraan een bijdrage te leveren.

De onderzoeksvragen (zie slide 5) waren ambitieus, zeker voor de korte doorlooptijd die we voor het onderzoek hadden. We hebben dan ook geen handreiking opgeleverd maar een impressie van aspecten, varianten en voorbeelden waar de regio's hun voordeel mee kunnen doen. De in het IZA op landelijk niveau afgesproken criteria voor het vormgeven van de regionale samenwerkingsstructuur (zie slide 26) worden door de regio's meegenomen in hun uitwerkingen. Daarnaast zien we dat ook andere aspecten worden uitgewerkt (zie slide 6) en dat het niet alleen gaat over het feitelijk inregelen van structuur maar juist ook over het maken van afspraken over aspecten op het terrein van cultuur en leiderschap. De aspecten hebben we geordend langs de indeling van WHY-WHAT-HOW.

Belangrijk te benadrukken is dat een samenwerkingsstructuur nooit een doel op zich kan zijn. Structuur is een middel om met een groot aantal partijen en perspectieven effectief samen te kunnen werken aan het eigenlijke doel: de opgaven in de regio en samen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het kwalitatief goed, betaalbaar en toegankelijk houden van ondersteuning, welzijn en zorg.

# Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Onderzoeksvragen: op zoek naar aspecten, uitwerkingsvarianten en voorbeelden
3. Werken aan regionale samenwerkingsstructuur: aspecten geordend naar WHY, WHAT & HOW
  - *Waarom een samenwerkingsstructuur?*
  - *Wat brengen we onder de samenwerkingsstructuur?*
  - *Hoe geven we samen vorm aan de samenwerkingsstructuur?*
4. Bouwen aan gedeelde cultuur en leiderschap
5. De balans opmaken: aansluiting bij landelijke IZA-afspraken, een aantal inzichten en doorkijk mogelijke vervolgstappen

## Bijlagen

- Lijst betrokkenen
- Verantwoording kort bronnenonderzoek

# Inleiding

Eind 2023 hebben alle regioplanregio's in lijn met de gemaakte afspraken in het Integraal Zorgakkoord hun regioplan opgeleverd: zie [Regiobeelden en regioplannen \(dejuistezorgopdejuisteplek.nl\)](#). Onderdeel van het regioplan was het uitwerken van de regionale samenwerkingsstructuur.

Wetende dat deze regionale samenwerkingsstructuren volop in ontwikkeling waren, hebben we het momentum benut om invulling te geven aan een in de Tweede Kamer gemaakte afspraak om in beeld te brengen wat wel en ook niet belangrijk is bij het vormgeven en onderhouden van regionale samenwerkingen.

Voorliggende rapportage bevat de uitkomst van een pragmatisch onderzoek, waarin in een korte doorlooptijd gewerkt is aan deze vraag. Na een globaal bronnenonderzoek zijn drie digitale dialoogsessies georganiseerd met veldpartijen die eind 2023 betrokken waren bij het vormgeven van de regionale governance. Daarnaast hebben we een digitale werksessie georganiseerd met externe adviseurs die bij de regionale samenwerkingstafels betrokken zijn én is het beeld van de regionale contactpersonen van verzekeraars opgehaald (via een vragenlijst en een bijeenkomst) en gemeenten (via de VNG). In de bijlage is een overzicht van betrokkenen opgenomen.

Goed om op te merken is dat er in het onderzoek relatief veel mensen uit het curatieve werkveld betrokken zijn geweest. Wij hebben alle betrokkenen bevraagd over hun beeld van hoe de samenwerkingsstructuur in hun regio georganiseerd is en welke aspecten uitgewerkt worden.

In verschillende validatiesessies is getoetst of er aspecten werden gemist, waaronder met de werkgroep en de landelijke IZA Thematafel Regionale Samenwerking en een feedbackronde onder de daarin betrokken branchepartijen.

De opgehaalde feedback hebben we waar mogelijk verwerkt. We benadrukken dat de voorliggende rapportage niet als eindproduct gezien moet worden, maar als groeidocument dat verrijkt kan worden na consultatie vanuit alle perspectieven.

Onze conclusie is dat veel regio's aan dezelfde (soort) aspecten werken. Tegelijk zien we dat de eigen uitgangssituatie van de regio maakt dat de uitwerking van deze aspecten niet hetzelfde is: context doet ertoe. De varianten die we zijn tegengekomen, hebben we in voorliggende impressie ter inspiratie uitgewerkt. We hopen dat regio's in volgende ontwikkelfasen van de samenwerkingsstructuur hier hun voordeel mee kunnen doen.

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de voorliggende impressie als een blauwdruk wordt gelezen. We zijn niet op zoek gegaan naar 'de perfecte regionale samenwerkingsstructuur' en hebben ook geen analyse gedaan van alle ontwikkelde regionale samenwerkingsstructuren (als onderdeel van de gepubliceerde regioplannen).

In de verschillende dialoog- en validatiesessies zijn een aantal inzichten naar voren gekomen, die wij in de vorm van aanbevelingen meegeven. Ook hebben we suggesties voor mogelijke vervolgstappen opgehaald. Deze hebben we aan het eind van deze rapportage opgenomen.

# De onderzoeksvragen zijn als volgt meegenomen:

Onderzoeksvraag	Hoe deze vraag in voorliggend onderzoek is meegenomen
<p>1. Welke governance-aspecten dienen geregeld te worden in een regionaal samenwerkingsverband dat zich bezighoudt met het opstellen/uitvoeren van een regiobeeld en regioplan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is er een prioritering aan te geven welke governance-aspecten eerder opgepakt dienen te worden? Zo ja, hoe ziet een dergelijke prioritering eruit? Een mogelijke prioritering is nadrukkelijk geen blauwdruk.</li> <li>- Welke governance-aspecten kunnen bijdragen aan het ontstaan van een vertrouwensrelatie tussen de verschillende regionale partijen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het onderzoek heeft geleid tot een samenvatting van relevante aspecten om tot het inrichten van een regionale samenwerkingsstructuur te komen. Hierin maken we onderscheid tussen de structuuraspecten en aspecten die gaan over cultuur en leiderschap. Op de volgende slide is de samenvatting visueel weergegeven.</li> <li>• Het opgehaalde beeld is dat wanneer een regio een stevigere samenwerkingshistorie kent, regiopartners elkaar al beter kennen, waardoor er minder tijd nodig is voor 'de zachte kant'. Deze tijd kan benut worden om concreter te worden in de uitwerking van structuuraspecten.</li> </ul>
<p>2. Wat zijn voorbeelden uit de praktijk voor deze verschillende governance-aspecten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langs de structuur van WHY, WHAT en HOW hebben we de aspecten hierna verder uitgewerkt. Waar passend hebben we voorbeelden uit de praktijk toegevoegd.</li> </ul>
<p>3. Wat maakt dat deze voorbeelden goed werken?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke elementen zijn contextgebonden en welke elementen zijn universeel toepasbaar?</li> <li>- Wat zijn aandachtspunten voor het toepassen van deze verschillende governance-aspecten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iedere regio kent een eigen samenwerkingshistorie en dynamiek. Dit betekent per definitie dat universele aspecten een specifieke vertaalslag naar deze eigen context vragen. We zien dan ook dat dezelfde aspecten in verschillende regio's net anders worden uitgewerkt. Hierbij is het belangrijk dat het proces van samen uitwerken helpt om een sterker samenwerkingsverband te worden (overnemen helpt daarbij juist niet).</li> </ul>
<p>4. In hoeverre kunnen op basis van literatuur uitspraken worden gedaan over de effectiviteit van verschillende organisatievormen? Wanneer past welke type governance het beste?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bronnen die we hebben bestudeerd, hebben als basis gediend om tot de selectie van aspecten te komen. In de bijlage is een verantwoording van het bronnenonderzoek opgenomen.</li> <li>• De vraag welk type governance wanneer het beste past, is met de kennis van vandaag op basis van het pragmatische onderzoek niet zomaar te beantwoorden. In generieke zin geldt ook hier dat het type governance een uitkomst moet zijn van een gezamenlijke dialoog. Daarmee is er geen 'beste governance' voor een regio.</li> </ul>
<p>5. Hoe kan een regio een effectieve verbinding creëren tussen verschillende ondersteuningsstructuren/governances/andere relevante activiteiten en netwerken die worden opgezet (of al opgezet zijn) in de regio (of op niveau van subregio of bovenregionaal)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In diverse regio's wordt verbinding aangebracht tussen bestaande samenwerkingsstructuren en de (vaak nieuw) ingerichte domeinoverstijgende regiotafel in het kader van IZA. In de uitwerking hierna geven we hiervan voorbeelden. Algemene uitgangspunten die we veel tegen zijn gekomen, zijn het gebruikmaken van wat er al is en goed werkt én het voorkomen van onnodige bestuurlijke drukte (wat soms vraagt dat afscheid wordt genomen van structuren).</li> </ul>

## Werken aan regionale samenwerkingsstructuur: samenvatting relevante aspecten

In het onderzoek is in alle bijeenkomsten benadrukt dat het werken aan een regionale samenwerkingsstructuur geen doel op zich zou moeten zijn. Partijen benoemen dat zij niet zomaar met het bouwen van een samenwerkingsstructuur beginnen. Er moet een aanleiding – een 'spark' – zijn, soms extern ('het moet van IZA'), soms vanuit intrinsieke motivatie ('IZA als kans om domeinverbindend te werken').

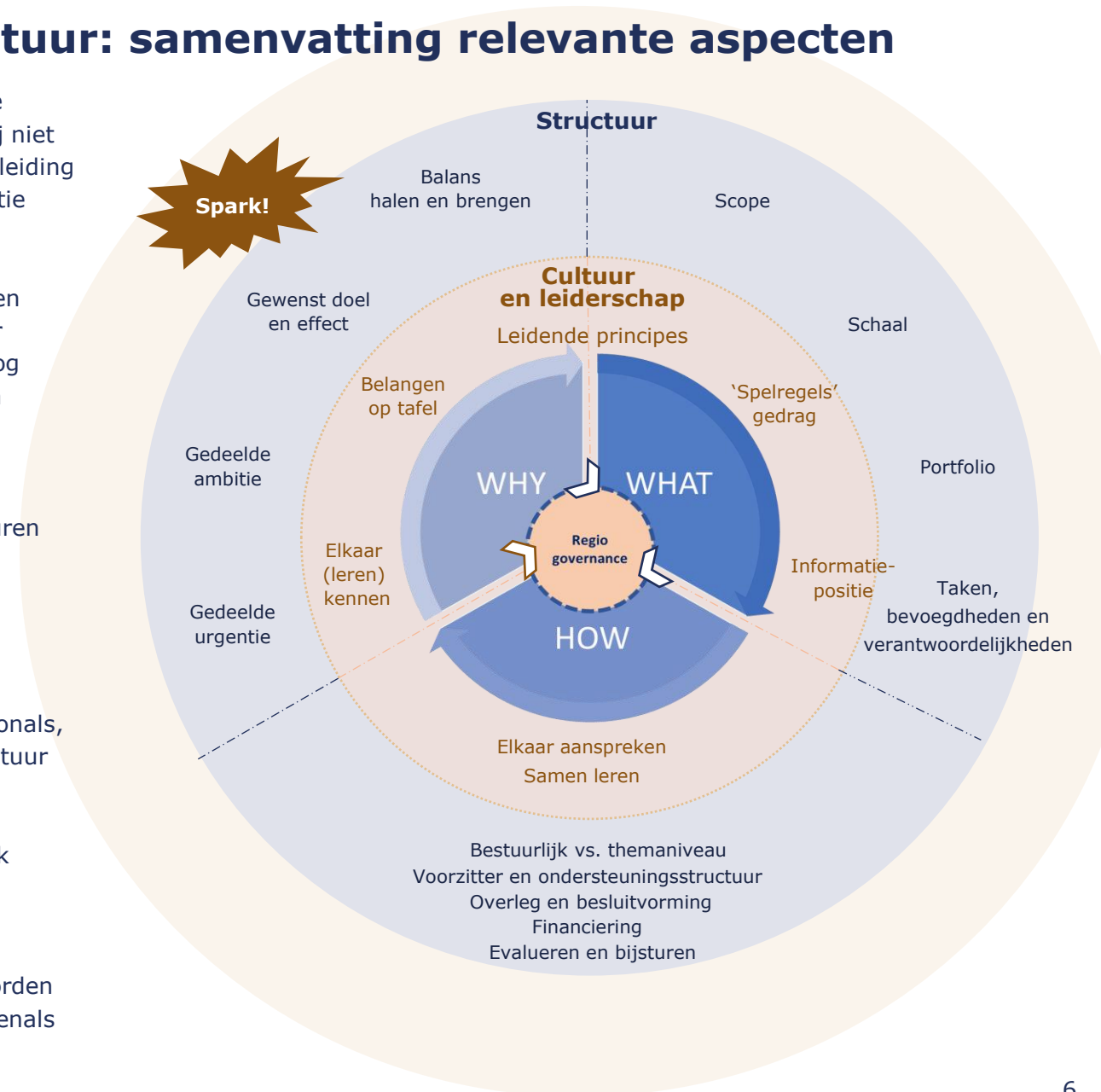
Naar voren kwam dat het belangrijk is dat het 'waarom' centraal blijft staan: vanuit een urgentie of ambitie op gestructureerde wijze werken aan doelen die je alleen niet voor elkaar krijgt. Hoewel iedereen bevestigt dat dit belangrijk is, worden deze aspecten nog niet altijd uitgewerkt. Betrokkenen wijzen op het risico dat structuren op zichzelf gaan staan en papieren tijgers worden (en daarmee bestuurlijke drukte vergroten) als het 'waarom' onvoldoende wordt doorleefd.

Een tweede groep aspecten die we tegenkomen in de regionale samenwerkingsstructuren zijn aspecten met betrekking tot het 'wat'. Wat brengt een regio onder de samenwerkingsstructuur: welke scope en portfolio, welke schaal, welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en welke financieringsbronnen.

Als derde worden aspecten uitgewerkt die gaan over het 'hoe'. Hier gaat het over het verbinden van bestuurlijke samenwerking met de praktijksamenwerking door professionals, de wijze waarop rollen zouden moeten worden ingevuld en de manier waarop de structuur zich evalueert en er wordt bijgestuurd.

In lijn met het belang van een gedragen beeld van het 'waarom', wordt ten slotte vaak aangegeven dat een structuur alleen tot wasdom komt als er ook gewerkt wordt aan aspecten op terrein van **cultuur en leiderschap**.

De opgehaalde aspecten zijn hiernaast visueel weergegeven. In de volgende slides worden deze aspecten kort toegelicht en beschrijven we de naar voren gekomen varianten evenals een aantal praktijkvoorbeelden.







# Waarom

*een samenwerkingsstructuur*

# Gedeelde urgentie en/of ambitie

## Varianten

### Samenwerken vanuit gedeelde urgentie

- Regiopartners in welzijn en zorg ervaren dat zij de groeiende vraag en complexiteit niet alleen in de toekomst niet, maar ook vandaag al niet meer kunnen beantwoorden. Zij realiseren zich dat samenwerking over lijnen en domeinen nodig is om echt tot nieuwe oplossingen te komen. En dat dit vraagt om structuur te geven aan de samenwerking. De in het IZA gemaakte afspraken helpen hen om hier (in verbinding met programma's als GALA en WOZO) daadwerkelijk mee te starten.

### Samenwerken vanuit een gedeelde ambitie

- Partijen hebben de visie of hebben eerder ervaren dat samenwerking leidt tot oplossingen die ze alleen niet voor elkaar kunnen krijgen (denk aan gebieden waar schaarste al langer een onderwerp is). Vaak hebben professionals en/of bestuurders elkaar over lijnen en domeinen al eerder gevonden. De samenwerkingsenergie smaakt naar meer en leidt tot een optelsom van gezamenlijk ambitie. Het IZA wordt gezien als versneller.

### IZA als moetje versus IZA als kans

- In sommige regio's wordt IZA als een verplicht nummer gezien, waarbij partijen er samen maar het beste van maken ('een landelijk moetje, maar hoe kunnen we er als regio toch zelf beter van worden?').
- In andere regio's gebeurt juist het tegenovergestelde: IZA is een kans om die dingen te doen die eigenlijk (nog) niet kunnen of mogen of om partners te betrekken die eerder niet aan tafel zaten.

## Voorbeelden

- Vorm volgt inhoud is het uitgangspunt in veel regio's. De inhoudelijke richting van het regioplan (en van daaruit de selectie en uitwerking van de opgaven) moet leidend zijn voor de inrichting van de samenwerkingsstructuur. Tegelijkertijd wordt met het uitwerken van deze richting vaak al wel gestart met de inrichting van de structuur. De ontwikkeling van ambitie en structuur lopen parallel op.
- De korte tijd waarin met een grote groep betrokkenen tot het regioplan gekomen is, heeft er in sommige regio's toe geleid dat de stap om goed stil te staan bij het 'waarom' en het van daaruit formuleren van de regionale ambitie is overgeslagen.
- Onze conclusie is dat het makkelijker wordt om de regionale samenwerkingsstructuur vorm te geven als de gezamenlijke regioambitie helder is. Het doorleven hiervan kost tijd. De fase waarin de regiobeelden werden opgesteld, hebben vaak bijgedragen aan (het versterken van) het urgentiegevoel dat regionale samenwerking noodzakelijk is.



# Gewenste doel en effect

## Varianten

### Het samenwerkingsproces staat centraal

- In regio's waar IZA de partijen in de breedte van ondersteuning, welzijn en zorg voor het eerst bij elkaar heeft gebracht, is het formuleren van outcomedoelen vaak nog een brug te ver. Daar hebben regio's gekozen procesmatige of inspanningsdoelen te formuleren. In sommige regio's is het een bewuste keuze om bij outcomedoelen weg te blijven, omdat hiermee ruimte wordt ervaren om aan voor succes benodigd onderling vertrouwen en draagvlak te werken. Het functioneren en de meerwaarde van de samenwerkingsstructuur wordt hierbij vaak expliciet genoemd.

### Meetbare doelen (bijvoorbeeld *quadruple aim*)

- Daar waar regio's al langer met elkaar samenwerken, zijn de regio's vaak wat verder in het concretiseren van wat deze samenwerking moet opleveren. In een aantal regio's is met behulp van de *quadruple aim* (zie figuur rechts) tot concrete outcomedoelen gekomen die de basis vormen voor de samenwerkingsstructuur.

### Beweging op regioniveau, meetbare doelen op themalijnen

- Ook een mix van beide komt voor. Dan zien we dat meer procesmatige doelen op het niveau van de totale samenwerking worden geformuleerd en outcomedoelen op het niveau van themalijnen/subonderdelen.

## Voorbeelden

- Doelen en effecten worden door regio's in het land verschillend geformuleerd. Er zijn regio's waar met name wordt gesproken over: 'welke beweging vinden we belangrijk en hoe dragen we dat uit?'
- Er zijn ook regio's waarin doelen en effecten meer in de vorm van meetbare KPI's worden vastgelegd.
- In het merendeel van de regio's bestaat de wens om van de formulering van een hoger doel naar concrete doelen en KPI's te komen. Deze concretisering wordt vaak onderwerp van de werkagenda 2024.
- De vertaalslag van ambities naar KPI's zien we meer op het niveau van transformatieplannen dan op overall niveau van de regio. Dit is ook logisch omdat voor een snelle toets en daarna de aanvraag van transformatiegelden een businesscase voorwaardelijk is.



# Balans halen en brengen (1+1=3)

## Varianten

### Gezamenlijke visie en principes worden onderschreven, belangen zijn geen onderwerp van gesprek

- In regio's waar de samenwerking nog pril is, kennen partijen elkaars belangen wel (impliciet) maar kiezen zij ervoor deze (nog) geen actief onderwerp van gesprek te maken. Vaak kiezen deze regio's ervoor om te beginnen met het komen tot een gezamenlijke visie en leidende principes voor de manier waarop zij in hun regio willen samenwerken (denk aan zelf, thuis en digitaal tenzij, positieve gezondheid, etc.).

### Belangen liggen op tafel en zijn bespreekbaar

- In regio's waar wordt voortgebouwd op eerdere samenwerkingen, is het gemakkelijker om direct naar het gesprek te gaan over de impact van de samenwerking. Vaak zijn dit regio's waar wordt gewerkt met behulp van outcomedoelen en waar de benodigde transformatie(gelden) in beeld zijn. In deze regio's wordt al gewerkt op het snijvlak van belangen. Vaak geldt dat 'de olifant in stukken wordt gehakt': de belangen komen op tafel in concrete programmaliijnen of thema's en minder in termen van de opgetelde consequenties voor een gehele regio.

## Voorbeelden

- Een regio heeft transparantie in en respect voor ieders belangen expliciet vastgelegd in de leidende principes. Afsproken is om elkaar vooraf te informeren over belangrijke ontwikkelingen, ingediende transformatieaanvragen en elkaar zo min mogelijk te verrassen.
- In een andere regio is in de uitwerking van de samenwerkingsstructuur afsproken dat sectoren met een zelfde aantal stoelen aan de bestuurlijke samenwerkingstafel plaatsnemen en dat voor elke opgenomen werklijn eenzelfde inzet voor programmaondersteuning wordt vergoed.







**WAT**  
*brenge*n we onder in de samenwerkingsstructuur



# Scope

## Varianten

### Werkvelden partijen die het IZA hebben ondertekend

- In regio's waar partijen het IZA hebben gezien als kans om (voor het eerst of opnieuw) bestuurlijk aan tafel te gaan in de breedte van het sociaal domein en de zorg, zien we dat vanuit het oogpunt van behapbaarheid wordt gekozen om de scope te richten op de werkvelden van de partijen die het IZA hebben ondertekend. Het inbedden van het burger-/inwonersperspectief en cliënt-/patiëntperspectief krijgt hierbij steeds meer vorm.

### Preventie-infrastructuur én passende zorg

- In een aantal regio's is verder gebouwd op een bestaande samenwerking op het terrein van preventie-infrastructuur. De scope van de IZA-samenwerking en de focus op passende zorg is hier dan aan toegevoegd.

### Contextspecifieke verbreding met aanpalende velden

- Regio's gaan verschillend om met het toelaten van aanpalende perspectieven. In sommige regio's zien we dat verbreding gezocht wordt met perspectieven als gehandicaptenzorg, revalidatiezorg, apothekers, onderwijs, woningcorporaties, sport en cultuur.

## Voorbeelden

- In een van de regio's is ervoor gekozen om regiobreed inzicht te willen hebben op alles wat er loopt. Daar is ervoor gekozen om de samenwerking aan de kant van de passende zorg te verbinden met de samenwerking aan de kant van de preventie-infrastructuur.
- In het regiobeeld van een andere regio is helder dat juist op het terrein van de jeugd veel werk aan de winkel is. In de aanpak is een themalijn uitgewerkt voor Jeugd & Gezin. Vanuit deze themalijn wordt bijdragen aan de IZA-doelen maar is ook direct de verbinding naar de aanpak in het kader van de Hervormingsagenda Jeugd opgenomen. In deze regio stappen zowel de jeugdzorgaanbieders als de gehandicaptenzorgaanbieders in de regionale samenwerkingsstructuur.
- Regio's zoeken naar een balans tussen enerzijds het leggen van verbinding tussen verschillende domeinen, programma's en thema's (brede scope) en anderzijds focus en heldere afbakening om slagkracht te behouden.

De RVS onderscheidt vier vormen van variëteit (rapport 'De regio als redding?' 2022):

1. Van taak- tot opgabegericht: waar houdt een regio zich mee bezig?
2. Van formeel tot informeel: hoe is een regio georganiseerd?
3. Van bovenaf tot van onderop: hoe ontstaan regionale verbanden?
4. Van homogeen tot heel divers: hoe verschillend zijn de partijen die samenwerken?

# Schaal

---



## Varianten en voorbeelden

### Alle thema's op niveau van regioplanregio

- Veel van de regio's hebben het plan in de korte doorlooptijd vooral gericht op de eigen regioplanregio, maar realiseren zich dat er wellicht thema's zijn die een lokale vertaalslag vragen (te verfijnen in de werkagenda) of juist bovenregionaal opgepakt moeten gaan worden in samenwerking met aanpalende regio's (bijvoorbeeld digitalisering en arbeidsmarkt).

### Deel thema's op subregionaal niveau

- Voor de regioplannen is in een aantal delen van het land al rekening gehouden met historische samenwerkingsregio's die een eigen plan maken. We zien daarnaast dat in de verdere uitwerking soms per opgave of thema verschillende keuzen worden gemaakt voor een passende schaal. In een aantal regio's leidt dit er bijvoorbeeld toe dat voor de meer doelgroepgerichte opgaven gekozen wordt om een subregionaal plan te maken en voor de randvoorwaardelijke opgaven een (boven)regionaal plan.

### Deel thema's bovenregionaal

- In een aantal regio's zien we dat het gesprek al gevoerd is over welke thema's het beste op bovenregionaal niveau opgepakt kunnen worden. Vaak gaat het dan over buurregio's die historisch bijvoorbeeld op de terreinen van arbeidsmarkt/werkgeverschap of digitalisering werken met eenzelfde netwerk. Ook voor acute zorg geldt dat dit in de meeste regio's wordt gezien als een bovenregionaal thema waarover in het regioplan een vertaalslag naar de eigen regioplanregio wordt gemaakt.
-



# Portfolio

## Varianten

### Focus op vijf tot zeven prioritaire opgaven

- Regio's die al wat langer samenwerken en een goed onderbouwd regiobeeld konden opleveren, zien we sneller komen tot een regioplan dat zich richt op een beperkt aantal prioritaire opgaven: gericht op die transformaties waar de grootste impact wordt verwacht. Naar voren komt dat het kunnen aanbrengen van deze focus in het portfolio niet voor alle regio's in deze brede samenstelling zo gemakkelijk is. Komen tot een keuze kan alleen als een regio een breed gedragen vertrouwen heeft dat er een juiste keuze gemaakt kan worden.

### Focus ontstaat vanuit een thematische aanpak

- In die regio's waar het regiobeeld zeker enige richting geeft, maar er nog onvoldoende gezamenlijk vertrouwen is dat op opgaven geprioriteerd kan worden, zien we dat regio's ervoor kiezen thema's te benoemen die onder de regionale samenwerkingsstructuur gebracht worden. Binnen deze thema's is het vervolgens gemakkelijker om specifieke opgaven en benodigde activiteiten concreet te maken. We zien dat er dan prioriteitstelling binnen thema's plaatsvindt door volgtijdelijkheid aan te brengen in de werkagenda. Een keuze tussen thema's hoeft dan (nog niet) gemaakt te worden en wordt wellicht in een later stadium alsnog gemaakt.

## Voorbeelden

- In een regio is op basis van het regiobeeld bepaald waar de grootste uitdagingen liggen. In de vertaalslag van opgave naar aanpak en planvorming, wordt onderscheid gemaakt tussen transformatie gericht op doelgroepen (denk aan kwetsbare ouderen, jongvolwassenen met mentale problematiek, mensen met chronische aandoeningen) en het samen organiseren van de randvoorwaarden die nodig zijn om deze transformaties voor de doelgroepen succesvol te realiseren (arbeidsmarkt, digitalisering, capaciteitssturing). Er wordt een mix aangebracht van een thematische aanpak voor de doelgroepen en een projectmatige aanpak voor de randvoorwaardelijke onderwerpen.
- In een andere regio is de samenwerking nog pril. Gekozen wordt om een lichte samenwerkingsstructuur in te richten die vooral gericht is op het elkaar ontmoeten en beter leren kennen. In deze regio heeft men de wens om positieve ervaringen op te doen. Er is voor gekozen om inhoudelijk twee onderwerpen te agenderen waarop samenwerking wordt georganiseerd. Deze vormen de basis om vanuit te vertrekken.

*Noot: transformatie vraagt om innovatie en experimenteeruimte. Dit kan bijten met de afbakening die aangebracht wordt als portfoliokeuzen gemaakt (moeten) worden.*

# Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

## Varianten

### Samenwerken als proces – keuze globale rolverdeling

- Sommige regio's kiezen ervoor de samenwerking niet al te formeel in te steken. Zij maken principeafspraken over wie welke bijdrage te leveren heeft, maar werken deze afspraken niet uit in termen van specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hier is een veelgehoord argument dat deze regio's waken voor niet-helpende bestuurlijke drukte. Zij gaan ervan uit dat de onderlinge verhoudingen duidelijk zijn en je daar op moet kunnen (gaan) vertrouwen. Vaak worden wel afspraken gemaakt over periodiek evalueren of deze manier oplevert wat nodig is.

### Samenwerking op basis van duidelijke afspraken

- Andere regio's werken de benodigde verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden specifiek uit. Hier wordt dan vaak zowel uitgewerkt welke rol de bestuurlijke tafel heeft, wie daarbinnen welke rol heeft (portefeuilleverdeling, voorzitterschap) alsook hoe verbinding wordt georganiseerd met werkgroepen, samenwerkingsverbanden of themacoalities. Dit biedt vanaf de start van de uitvoering duidelijkheid en houvast in nieuwe samenwerkingen waar men elkaar nog niet altijd even goed kent.

*Noot: in de regio's wordt veelal gewerkt met vertegenwoordiging van perspectieven. Het is belangrijk de verbinding tussen deze vertegenwoordiging en andere regiopartners goed te leggen en gelijke informatie te borgen. Organisatiegraad speelt hierbij een bepalende rol.*

## Voorbeelden

- We zien dat de meeste regio's ervoor kiezen door te bouwen op bestaande samenwerkingsverbanden. Soms zijn dat meer thematische of doelgroepgerichte netwerken, soms ook al bestuurlijke samenwerkingstafels. Juist als nieuwe partners hierbij aansluiten, worden eerder gemaakte afspraken over wie welke rol heeft, herijkt. In een aantal regio's krijgt de bestuurlijke tafel een meer sturende en besluitvormende rol als opdrachtgever, terwijl in andere regio's deze rol meer coördinerend en faciliterend is.
- In een aantal regio's is bewust gewerkt aan het onderscheid tussen de rol van de sectoren (en sectorvertegenwoordiging) en het thematisch multidisciplinair samenwerken aan opgaven (thema's). Op deze manier wordt het denken vanuit regiobelang en de realiteit van sectorbelangen geëxpliciteerd.
- De uitgewerkte samenwerkingsafspraken dienen als basis om elkaar te kunnen uitdagen: levert iedere partij een logische bijdrage en zijn verschillende domeinen goed vertegenwoordigd? We zien regio's die afspraken gemaakt hebben om hierover periodiek in gesprek te gaan, zodat zij een basis hebben om elkaar aan te spreken als dat nodig. De praktijk zal moeten leren of hen dit ook inderdaad lukt.



**HOE**  
*geven we vorm aan de samenwerkingsstructuur*



# Bestuurlijk vs. themaniveau

## Varianten

### 'Whole system in the room ' versus 'coalition of the doing'

#### Bestuurlijke samenstelling: iedereen die wil doet mee

- Sommige regio's kiezen ervoor om inclusief samen te werken, alle energie wordt dan benut en geen bestuurder of organisatie wordt uitgesloten. Dit draagt bij aan benodigd eigenaarschap en scheelt overdracht (iedereen is erbij). Op één plek komt het integrale overzicht tot stand van alles wat er gebeurt in de regio op het snijvlak van ondersteuning, welzijn en zorg.

#### Bestuurlijke samenstelling: vertegenwoordiging van perspectieven

- De meeste regio's kiezen ervoor om te werken met een vertegenwoordiging van perspectieven. Vaak is dat een vertegenwoordiging van een à twee bestuurders namens een sectorperspectief, soms kiezen regio's voor vertegenwoordiging vanuit themanetwerken. Om tot vertegenwoordiging te komen, is het belangrijk dat organisaties elkaar voldoende kennen of vertrouwen dan wel dat op regionaal niveau sectorperspectieven zich hebben verenigd.

#### Aanvullen met ontbrekende perspectieven

- Ontbrekende perspectieven aan de bestuurlijke tafel worden vaak wel gevraagd om een bijdrage leveren aan concrete themaopgaven, denk aan woningcorporaties, onderwijs en/of aanpalende zorgsectoren.
- Daar waar de bestuurlijke tafel breed is samengesteld, zien we dat er afspraken gemaakt worden over de verdeling van de bestuurlijke focus door te werken met bestuurlijke portefeuillehouders per thema of bestuurlijke stuurgroepen die een deelgebied voor hun rekening nemen.

## Voorbeelden

- Ons beeld is dat het regio's lukt om tot afspraken te komen over het inrichten van de bestuurlijke samenwerking in termen van deelnemers en vertegenwoordiging. Het uitwerken van mandatering is voor de meeste regio's nog een volgende stap, waarbij een rode draad is dat de manier van mandatering en besluitvorming in het gemeentelijk domein (bestuurlijk versus ambtelijk) echt anders werkt dan in de overige domeinen.
- We zien verschillende regio's waarin bestaande netwerkstructuren het startpunt vormen voor de IZA-samenwerking. In alle (in beeld zijnde) regio's worden de aanwezige samenwerkingstafels en -platforms benut.
- In een aantal regio's wordt bewust gekeken naar wie welke rol in de regio vervult. In het bemensen van rollen in de bestuurlijke overleggen wordt gekozen voor herkenbare gezichten. Als voorbeeld: een voorzitter van de regionale werkgeversorganisatie is ook de bestuurlijk portefeuillehouder van de regionale samenwerkingstafel.

# Voorzitter en ondersteuningsstructuur

## Varianten

### Onafhankelijke voorzitter

- Regio's kiezen voor een onafhankelijke voorzitter omdat deze naast de partijen staat en daarmee vrij kan handelen. Dedicated ingehuurd voor de rol en daarmee voldoende beschikbaar. Het profiel is te 'searchen' waarmee een gerichte keuze gemaakt kan worden. In regio's waar de samenwerkingsstructuur zich nog moet bewijzen, wordt vaker gekozen voor het werken met een onafhankelijke voorzitter.

### Roulerende voorzitter

- Regio's kiezen voor roulerend voorzitterschap onder deelnemers van de bestuurlijke tafel, omdat zij goed bekend zijn met de regionale dynamiek en deze manier geen extra inhuur (en kosten) oplevert. Deze voorzitter is al onderdeel van regionale overleggen en komt betrokken partijen veelvuldig tegen. Belangrijke voorwaarde is dat deze voorzitter in deze rol het eigen en sectorperspectief inruilt voor het regioperspectief en van de collega's hierin het vertrouwen krijgt.

### Voorzitter is ook manager ondersteuningsstructuur

- Sommige regio's kiezen ervoor om de in de regio werkende programmamanagers samen te brengen in een regionaal programmabureau. Daarnaast zijn er ook voorbeelden waar de programmastructuur separaat wordt ingericht.
- Als er gekozen wordt voor een programmamanager, wordt soms overwogen deze ook de voorzittersrol te geven.

## Voorbeeld uit de praktijk: uitwerking rol en invulling voorzitter

Verantwoordelijk voor	Taken	Profiel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambassadeursrol IZA-alliantie.</li> <li>• Procesverantwoordelijk voor voortgang realisatie regioplan.</li> <li>• Voorbereiding, verloop en (doen) uitwerken vergadering.</li> <li>• Borgen energie en een veilig klimaat waarin perspectieven en bijdragen op tafel komen.</li> <li>• Vieren van succes en aanspreken op vertraging of onvoldoende resultaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen van de agenda, actie- en besluitenlijst.</li> <li>• Voorzitten van de bestuurlijke bijeenkomsten.</li> <li>• Feeling houden met de executie van het regioplan en aanspreken van deelnemers op hun bijdragen.</li> <li>• Periodiek bijwonen van bijeenkomsten themacoalities.</li> <li>• Tussentijds sonderen van betrokkenheid en beelden van sectoren/organisaties door aan te sluiten bij bestaande of te initiëren bijeenkomsten.</li> <li>• Afstemming met landelijke partijen.</li> </ul>	<p><i>Inhoudelijk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brede achtergrond, ervaren met transformatieopgaven op snijvlak van sociaal domein en zorg.</li> <li>• Ervaren procesbegeleider bestuurlijke samenwerkingstrajecten.</li> <li>• Bekend met de regionale dynamiek.</li> </ul> <p><i>Competenties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaren voorzitter van bestuurlijke overleggen.</li> <li>• Staat zichtbaar boven sector-/organisatiebelangen.</li> <li>• Scheidt hoofd- en bijzaken en kan flexibel en binnen de tijd de agenda vasthouden.</li> <li>• In staat om het onbespreekbare bespreekbaar te maken.</li> </ul> <p><i>Persoonlijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schakelt gemakkelijk tussen betrokken culturen en talen van deelnemende partijen.</li> <li>• In staat scherpe gesprek op te zoeken zonder verbinding te verliezen.</li> <li>• Relativeringsvermogen, rust en humor.</li> </ul>



# Overleg- en besluitvormingsstructuur

## Varianten

### Benutten bestaande overlegstructuren

- Regio's waar al sprake is van samenwerking op het niveau van themacoalities of een bestuurlijke tafel, benutten veelal bestaande overleggen. Regio's streven ernaar om geen extra overleggen te organiseren als dit niet nodig is: voorkomen van (bestuurlijke) drukte.

### Inrichten overleggen van de nieuwe regionale samenwerking

- Regio's die nog geen domeinverbindende bestuurlijke tafel kennen, richten voor de nieuwe regionale samenwerking een eigen overlegstructuur in. Op tafel ligt hoe het nieuwe overleg zich gaat verhouden tot bestaande overleggen. Dit wordt onderdeel van periodieke evaluatie. Vaak wordt niet vooraf al besloten welke overleggen niet meer nodig zijn nu de nieuwe samenwerking vorm krijgt, maar gaan partners ervan uit dat dit in de loop van tijd zal blijken.

### Besluitvorming op basis van stemverhoudingen of consent

- Bij stemverhoudingen wordt vooraf bepaald op welke manier besluiten tot stand komen. Bijvoorbeeld op basis van meerderheid van stemmen en één stem per perspectief.
- Per niveau kan besluitvorming verschillen: daar waar het gaat om concretere interventies is dit vaak op basis van consensus en daar waar het een meer abstracte ambitie betreft, wordt gewerkt op basis van consent.

## Voorbeelden

- We hebben opgehaald dat er een aantal regio's is dat werkt of gaat werken met een jaarkalender, waarin de verschillende thema's een aantal keer per jaar worden geagendeerd en dan ook de betreffende programmamanagers worden uitgenodigd in de bestuurlijke vergadering. In andere regio's wordt gekozen voor het werken met bestuurlijke portefeuillehouders die op de voor hun thema passende momenten agendaruimte kunnen vragen.
- Het mandaat waarmee partijen voor hun achterban spreken, verschilt sterk. Voor aanbieders van zorg en welzijn speelt mee of en hoe lang deze aanbieders zich al op sectorniveau georganiseerd hebben. Daar waar sectorale samenwerking al jaren gemeengoed is, is vertegenwoordiging en (kunnen) stemmen namens de achterban logischer in te bedden in de samenwerkingsstructuur.
- Een ander voorbeeld is het mandaat van de betrokken gemeenten. In sommige regio's lukt het om veel gemeenten (bijvoorbeeld zeventien) met één stem te laten spreken. Ook zijn er regio's waarin gemeenten acteren vanuit een gemeenschappelijke regeling. In andere gemeenten wordt enkel gewerkt met mandaat voor de eigen gemeente en vraagt afstemming meer (doorloop- en proces)tijd. De rol en positie die de regionale contactpersoon heeft/krijgt, is daarbij een bepalende factor.

# Financiering

## Varianten

### Financiering is bepalend voor het regioplan en kadert

- De samenwerkingsstructuur beperkt zich tot de opgaven en activiteiten waar transformatiemiddelen voor beschikbaar zijn of worden aangevraagd. Daar waar de opgaven scherp zijn en tot op zeker niveau zijn uitgewerkt (outcome is helder, effecten zijn helder, businesscase is te maken) wordt voor deze variant gekozen.

### Regio-uitdaging is bepalend voor het regioplan, financiering volgt

- De regio wil een samenwerking aangaan op basis van de inhoudelijke agenda. In 2023 is gewerkt met een werkorganisatie waarin de financiële afspraken nog niet uitgewerkt waren. Er is een mix aan de orde van beschikbaar gestelde menskracht van eigen organisaties en projectkracht die vanuit subsidies wordt ingehuurd. In veel gevallen gaat de regio ervan uit dat er voor nader te bepalen onderdelen van het regioplan transformatieaanvragen zullen worden gedaan en financiering zal volgen.

### Starten bij benutten wat er beschikbaar is

- Soms wordt geprobeerd om de financiering zoveel mogelijk bij de regio zelf te beleggen. Er wordt gekeken of het mogelijk is om verschillende gelden naar de regio toe te brengen vanuit transformatiegelden, SPUK- en subsidiegelden en daarmee de verantwoording niet telkens naar de verzekeraar of het systeem te brengen maar naar elkaar.

## Voorbeelden

- Wij horen dat in de meeste regio's bij het uitwerken van de samenwerkingsstructuur ook de vraag aan de orde komt hoe de benodigde financiën te organiseren. Sommige regio's kiezen voor het als geheel indienen van hun regioplan als transformatieaanvraag, andere kiezen ervoor onderdelen in te dienen.
- Omdat het goedgekeurd en beschikbaar krijgen van gelden langer duurt dan regio's lief is, zien we ook regio's die zelf initiatief nemen in het organiseren van een gezamenlijke portemonnee. Inhuur van projectondersteuning en materiële kosten worden volgens een afgesproken ratio verrekend.
- Er zijn regio's waar instapgeld wordt verlangd van deelnemende partijen of daarover wordt gesproken. Het instapgeld wordt bijvoorbeeld aangewend voor de opzet van een programmabureau met ondersteuning.
- De (in-kind-)investering vanuit eigen middelen door regionale partners en de als regio bestede materiële uitgaven worden via een opgestelde samenwerkingsratio onder de deelnemende regionale partners verrekend.

*Noot: Het is goed om te realiseren dat er een onderscheid is tussen tijdelijke financiering (bijvoorbeeld voor projecten) en structurele financiering.*

# Evaluëren en bijsturen

## Varianten

### Evaluatie op basis van concrete doelstellingen

- Wanneer het is gelukt om de doelstellingen van de regionale samenwerking helder te formuleren en al uit te werken in KPI's, lukt het een regio om de monitoring van het regioplan ook concreet uit te werken. Afspraken worden gemaakt over KPI's, bronnen en meetmomenten, om periodiek te toetsen of beoogde doelstellingen worden gerealiseerd en waar nodig bij te sturen.
- Sommige regio's zijn dit wel van plan maar hebben het in de korte tijd van samenwerking nog niet uitgewerkt en kiezen ervoor dit onderdeel op te nemen in de werkagenda van 2024 en dan uit te werken.

### Inspanning- en procesevaluatie

- Als regio's ervoor gekozen hebben procesdoelstellingen te formuleren, wordt logischerwijs gekozen voor procesevaluatie. In deze evaluatie wordt meer gekeken naar de voortgang op gemaakte afspraken, tussentijdse mijlpalen en de manier waarop de samenwerking verloopt. Voeren we met elkaar het juiste gesprek? Lukt het om scherp te met elkaar op te zoeken?
- Procesafspraken worden gemaakt over de frequentie van deze zelfevaluatie, bijvoorbeeld twee keer per jaar.

*We horen ook dat in sommige regio's gekozen wordt voor een combinatie van procesevaluatie (op overall-regioniveau) en het monitoren van concrete meetbare doelstellingen (op niveau van het thema en/of programmalijnen waaronder een transformatieaanvraag ligt).*

## Voorbeelden

- In een van de regio's wordt gewerkt met een bestuur (*transformation board* en dagelijks bestuur), bestuurlijke trekkers, programmamanager en coördinatoren die verbinding leggen tussen de verschillende thema's en de voortgang monitoren van het proces.
- In een andere regio is ervoor gekozen om op regionaal niveau doelstellingen te formuleren met behulp van de *quadruple aim* (en in een andere regio zelfs *quintuple aim*) en deze manier van denken door te trekken naar het formuleren van doelstellingen binnen de thema's en programmalijnen. Evaluatie vindt periodiek plaats door de monitoring per programma op te tillen naar themaniveau en monitoring per thema op te tillen naar totaal regioniveau. Om dit behapbaar te houden, wordt gewerkt met bestaande indicatoren en data.
- Een derde voorbeeld is het leerinstrument 'Population Health Maturity index'. Deze is door Q-consult Zorg en het LUMC in lijn met het gedachtegoed van HealthKIC in samenwerking met VWS tot stand gekomen ten behoeve van het landelijk lerend netwerk 'Leren Transformeren'. Het ondersteunt het verder brengen van de populatiegerichte werkwijze in de domeinoverstijgende (regionale) samenwerkingsverbanden. Per bouwsteen zijn vijftien tot twintig items opgenomen die de ontwikkeling tot dit einddoel versterken.





# Cultuur en leiderschap



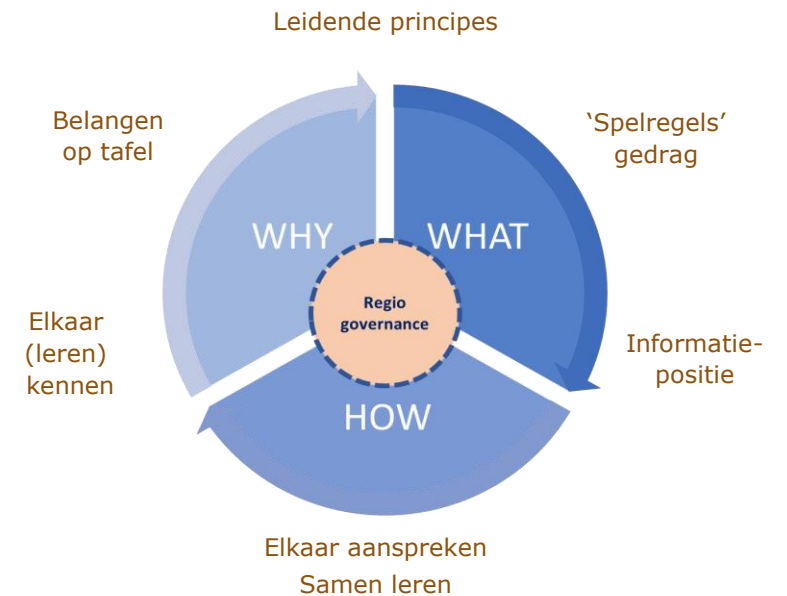
# Cultuur en leiderschap (1/2)

In diverse regio's wordt aangegeven dat het tekenen van een 'harkje' of het alleen inrichten van de structuur van de samenwerking niet voldoende zal zijn. Er is in die regio's expliciet gemaakt dat het voor succes belangrijk is om ook aandacht te besteden aan de manier waarop partijen met elkaar willen en leren samenwerken. De volgende aspecten komen daarbij naar voren:

**Elkaar (leren) kennen** – hoewel in de meeste regio's bestuurders, programmamanagers en professionals elkaar vaak tegenkomen en ook al jaren kennen, is het niet per se zo dat iedereen 'dezelfde taal' spreekt. Het is belangrijk dat onderkend wordt dat het tijd kost om elkaars achtergrond, rol en positie echt te begrijpen. Dit begint bij het bewustzijn dat partners in de zorg en het sociaal domein elkaar nodig hebben en elkaar actief moeten opzoeken en nieuwsgierig moeten zijn naar elkaar.

**Belangen op tafel** – het is belangrijk niet alleen op een hoog abstractieniveau in gesprek te zijn over de regiobelangen, maar ook periodiek stil te staan bij de concrete impact van transformatie voor sectoren en/of individuele organisaties. In sommige regio's is dit gesprek een aantal keer per jaar ingebouwd in de jaarkalender.

**Leidende principes** – voor de inrichting van de samenwerkingsstructuur stellen regio's vaak gezamenlijk inrichtingsprincipes op. Dit is de meetlat waarlangs de samenwerkingsstructuur kan worden gelegd, om zo te toetsen of de structuur past bij de vooraf bepaalde principes. Deze principes gaan meestal niet alleen over de 'harde' structuurkant van de samenwerking, maar hebben ook betrekking op de onderlinge interactie. Deze principes dragen bij aan de wens om samen te leren om regionaal samen te werken en hier experimenteeruimte voor in te bouwen.





# Cultuur en leiderschap (2/2)

**'Spelregels' gedrag** – om een veilige omgeving te creëren waarin partijen elkaar vertrouwen en open staan om samen te leren, zijn spelregels over gedrag helpend. Deze regels maken duidelijk wat wel en niet gewenst is in gedrag in de samenwerking. Het biedt deelnemers ook houvast wanneer het nodig is om elkaar aan te spreken.

**Informatiepositie** – regio's spreken vaak met elkaar af om te borgen dat alle partijen aan tafel over dezelfde informatie beschikken. Dit is essentieel om tot besluitvorming te komen en het onderlinge vertrouwen te behouden/te laten groeien.

**Elkaar aanspreken** – in het verlengde van de spelregels over gedrag worden ook afspraken gemaakt over wanneer en hoe partijen elkaar aanspreken binnen de samenwerkingsstructuur. Hier hoort bijvoorbeeld ook de situatie bij wanneer realisatie van de ambities en doelstellingen van het regioplan niet op koers ligt: op welke manier spreken we elkaar hierop aan?

**Samen leren** – de inrichting van een samenwerkingsstructuur komt niet vanzelf van papier tot praktijk. Dit kost tijd en oefening. Regio's benoemen de noodzaak voor experimenteerruimte en het doel om samen te leren. Dit is een gezamenlijk proces, waarin fouten maken mag.

## Een voorbeeld uit de praktijk: leidende principes

1. We richten ons op de gezamenlijke ambitie, het algemeen belang en gezamenlijke oplossingen.
2. We voeren transparante en openhartige gesprekken over ieders rol en verantwoordelijkheid in transformatie.
3. We hebben oog voor elkaars positie en mogelijke negatieve consequenties voor de ander. Waar nodig creëren we (financieel) comfort om tot daadwerkelijke transformatie te komen.
4. We zijn aanspreekbaar op onze communicatie richting achterban en inwoners in het licht van de gezamenlijke ambitie.
5. We zijn transparant over sectorale besluitvormingsprocessen.
6. We zijn persoonlijk aanwezig om te bouwen aan vertrouwen. We beperken het aantal wisselingen en vervangers aan de bestuurlijke tafel.
7. We pakken gedurende het regioplan ook de manier van samenwerken serieus op en zetten daar acties op in.

# De balans opmaken

- Aansluiting bij landelijke IZA-afspraken
- Een aantal inzichten
- Doorkijk mogelijke vervolgstappen

# Criteria meegegeven vanuit het IZA

Regionale samenwerkingsstructuren sluiten aan bij de landelijk gemaakte IZA-afspraken

---

**In elke regioplanregio is er een regionale samenwerkingsstructuur** die op basis van shared governance verantwoordelijk is voor de totstandkoming, uitvoering en monitoring van de regioplannen.

In de regionale samenwerkingsstructuur zijn **zorgaanbieders, zorgprofessionals, zorgverzekeraars, gemeenten (via onderling duidelijke mandaatstructuur), de regionale GGD, het sociaal domein en burger-/patiëntvertegenwoordigers verbindend gerepresenteerd**. Daarbij wordt gewerkt met vertegenwoordiging om te voorkomen dat de groep te groot is. Bijzondere aandacht in dit proces verdient de inbreng van burgers en patiënten.

Vastgelegd wordt **welke partijen met welke oplossingen aan de slag gaan, op welke schaal, op welke (meetbare) resultaatafspraken wordt gestuurd (werkagenda) en hoe de voortgang inzichtelijk wordt gemaakt** (PDCA-cyclus). Rondom specifieke transformatieplannen of netwerken wordt daarentegen gewerkt met kleinere groepjes van natuurlijke partners die daadwerkelijk met elkaar de transformatie voor elkaar moeten krijgen.

Er wordt actief verbinding gelegd tussen (de implementatie van) **het regioplan en andere relevante plannen en ontwikkelingen** om te zorgen dat deze inhoudelijk niet conflicterend zijn en processen daarrond gecoördineerd worden aangepakt in de regio. Partijen die bij meer van deze plannen betrokken zijn, delen waar mogelijk actief de informatie en houden het grotere geheel in ogenschouw.

---

# Lessons learned: een aantal inzichten

Inzicht in de aspecten en varianten kunnen helpen om in de regio samen verder te bouwen (wat is al wel ingericht en waar zit mogelijkheid tot verdere ontwikkeling?). Lerend van de opgehaalde voorbeelden, zetten we graag een aantal inzichten op een rij.

Start niet bij het gesprek over structuur, maar bij het besef dat je elkaar nodig hebt en dat het tijd kost om elkaar echt te leren kennen.

Agendeer het lastige gesprek:  
bespreek ieders belangen een aantal keer per jaar en formuleer de regiorol hierbij. Waar helpt/knelt het en hoe kun je elkaar helpen?  
Hoe voorkomen we de 'sector-reflexen'?

Laat de scope van het regioplan leidend zijn in het bemensen van de regionale samenwerkingsstructuur:  
durf kernspelers/vertegenwoordigers te benoemen en werk met een binnen en een buitenkring. Zorg voor heldere aanspreekpunten voor de regio.

Geef de nieuwe structuur in de praktijk direct positie en laat oude structuren los waar dat kan (voorkom 'en-en' en niet-helpende bestuurlijke drukte). Wees helder in het onderscheid tussen de rol/functie van het bestuurlijk overleg en de op realisatie gerichte programmalijnen.

Beleg het sturen op resultaat expliciet:  
agendeer periodiek het gesprek tussen betrokken partijen over de uitkomsten van de programmalijnen in relatie tot de gewenste regionale impact.

Elkaar aanspreken en samen leren komt niet vanzelf goed: duik niet weg achter de inhoud en feitelijke agenda's, investeer in het echt werkend krijgen van de structuur.

# Suggesties voor mogelijke vervolgstappen

In de schriftelijke reflectieronde met de betrokken branchepartijen in de IZA Thematafel Regionale Samenwerking is gevraagd welke vervolgstappen de regio's verder kunnen helpen. Hieronder staat de rode draad daaruit.

- ❑ Deel de impressie, maar wees duidelijk over wat er al wel/nog niet ligt.
- ❑ Geef regio's tijd zich te ontwikkelen, vraag eerst naar ondersteuningsbehoeften van de regio's.
- ❑ Analyseer de gepubliceerde regioplannen en kies er eventueel voor om varianten te kwantificeren (logica te ontdekken, inzicht in oorzaak-gevolg en beeld bij effect van gemaakte keuzen).
- ❑ Overweeg het uitwerken van een aantal voorbeelden (invullen van het ordeningsmodel voor aantal regio's) en/of het in beeld brengen van voor- en nadelen per variant.
- ❑ Ga niet meer uitschrijven, maar vooral de dialoog faciliteren. Zo kan de nog abstracte impressie gaan leven en inhoudelijk worden verrijkt.
- ❑ **Op termijn:** overweeg de vertaalslag naar een governance-scan en de mogelijkheid van een consult van een governance-expert en zet in op onderzoek naar de effectiviteit van regionale samenwerkingsstructuren.



# Bijlagen



# In dit onderzoek waren betrokken:

Dialogsessies met partijen die betrokken zijn bij regionale samenwerkingsstructuren in het kader van het IZA

## Dialogsessie 1

Anna Zorggroep

Catharina Ziekenhuis

EerstelijnsZorg Zoetermeer

Gemeente Deventer

Jeroen Bosch Ziekenhuis

Medisch Centrum Leeuwarden

Reinier de Graaf

Stichting CuraMare/Stichting Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis

Stroomz

UMC Utrecht

Ziekenhuis Rivierenland

## Dialogsessie 2

Catharina Ziekenhuis

Dianet

Isala

Maasstadziekenhuis

Medisch Spectrum Twente

Noordwest Ziekenhuisgroep

Onze Huisartsen

Rijnstate

Tergooi MC

Wilhelmina Ziekenhuis Assen

Ziekenhuis Gelderse Vallei

Ziekenhuis Nij Smellinghe Drachten

## Dialogsessie 3

Albert Schweitzer ziekenhuis

Amphia

Flevoziekenhuis

Haaglanden Medisch centrum

Menzis

Reade

Rijndam revalidatie

Sociaal Domein Achterhoek

Vallei Vitaal

VieCuri (vanuit Regioprogramma Noord-Limburg)

## Adviesbureaus die hebben meegedacht in een digitale werksessie

Andersson Elffers Felix, Common Eye, Vintura, jb Lorenz, KPMG, SeederDeBoer

# Literatuurstudie

## In dit onderzoek zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

*De regio als redding?*, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2022)

*Keyvisual Populatiegerichte Gezondheidscyclus*, Q-Consult Zorg, LUMC in samenwerking met het Ministerie van VWS (2023)

*So Happy Together: A Review of the Literature on the Determinants of Effectiveness of Purpose-Oriented Networks in Health Care*, Medical Care Research and Review 80/3, R. Peeters et al. (2023)

*Normatieve afwegingen in onderzoek naar zorgnetwerken*, Bestuurskunde 32/2, G. Van der Weert et al. (2023)

*Zorgbestuurders delen 10 succesfactoren voor netwerksamenwerking*, Morgens (2020)

*Governing the commons*, E. Ostrom (1990)

*Modellen voor organisatievorming*, Hechte huisartsenzorg

*Updating the Institutional Collective Action Framework*, Kim et al. (2022)

*Samenwerkingsscan*, TwynstraGudde

*Netwerkregie: Omarm de eenvoud*, Common Eye (2023)

*Start met een spark*, Berenschot (2020)

# Literatuurstudie – verantwoording (1/2)

De documenten die we voor dit onderzoek hebben bestudeerd, zijn geselecteerd op basis van hun relevantie voor (regionale) samenwerkingsstructuren. De geselecteerde literatuur varieerde van academische onderzoeken tot artikelen van organisatieadviesbureaus.

De literatuur is specifiek onderzocht op aspecten die van invloed zijn op (regionale) samenwerkingsstructuren. Aspecten waarvan in de literatuur het vaakst het standpunt gedeeld wordt dat deze van invloed zijn op samenwerkingsstructuren, zijn verwerkt in het model op slide 6. Daarnaast hebben we (mede) in de literatuurstudie inspiratie opgedaan over de mogelijke varianten per aspect. De literatuurstudie heeft hiermee aan de basis gestaan van voorliggend onderzoek.

Verschillende aspecten worden in de literatuur in brede zin gezien als invloedrijke factoren op (regionale) samenwerkingsstructuren. Zo wordt het formuleren van een gedeelde ambitie, die tevens wordt onderhouden binnen de samenwerking, gezien als belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking. Een gevoel van urgentie bij de deelnemende partijen verhoogt de effectiviteit van de samenwerking. Vertrouwen tussen de partijen is daarnaast een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking. Uiteraard is in het ideale scenario vertrouwen al aanwezig bij de start van de samenwerking, maar het vertrouwen kan ook gedurende het proces groeien. In dat vertrouwen dient dan wel actief te worden geïnvesteerd.

De scope van de samenwerking is daarnaast een belangrijke factor; in vrijwel alle artikelen wordt het belang aangestipt van een heldere afbakening van de samenwerking. Het vastleggen van duidelijke overlegstructuren en afspraken binnen de samenwerking wordt als randvoorwaardelijk gezien voor een goede samenwerking. Samenhang met bestaande netwerken kan de effectiviteit verhogen, opdat het spreekwoordelijke wiel niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Om de duurzaamheid van de samenwerking te behouden, wordt in de literatuur benadrukt om te zorgen voor een eerlijke verantwoordelijkheidsverdeling: verdeel de baten en de lasten evenredig over de deelnemende partijen.



## Literatuurstudie – verantwoording (2/2)

Financiering vormt een belangrijk potentieel struikelblok voor samenwerkingsstructuren. Het mogelijk mislopen van inkomsten door deelname aan de samenwerking kan voor partijen een reden zijn om zich terughoudend op te stellen in de samenwerking. Dit belemmert de voortgang. Ook kunnen schotten tussen financieringsvormen vertraging in het proces opleveren. Daarentegen houden samen leren en onderling informatie uitwisselen het netwerk relevant voor de toekomst.

Over andere aspecten bestaat minder consensus in de literatuur. Deze aspecten kunnen eerder worden gezien als keuzemogelijkheden voor een specifieke samenwerking in plaats van als voorwaarde voor een goede samenwerking. De context waarin de specifieke samenwerking zich begeeft, is in dat geval leidend voor of de gekozen variant in de praktijk ook effectief uitpakt.

In de literatuur wordt uiteenlopend geconcludeerd over de mate waarin doelstellingen moeten worden geconcretiseerd (meetbaar in KPI's versus gericht op beweging). Ook over de breedte waarin stakeholders in de samenwerking moeten zijn vertegenwoordigd, wordt wisselend gedacht. In het ene artikel wordt opgeroepen om met een kleine groep pioniers te werken, om zo vaart in het proces te behouden. In een ander artikel wordt juist belang gehecht aan het draagvlak onder een brede vertegenwoordiging van alle belanghebbenden. De onderwerpen waarover geen consensus bestaat in de literatuur, zijn in dit rapport als variantvorm gepresenteerd binnen een specifiek aspect.



**Berenschot**

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[linkedin.com/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)