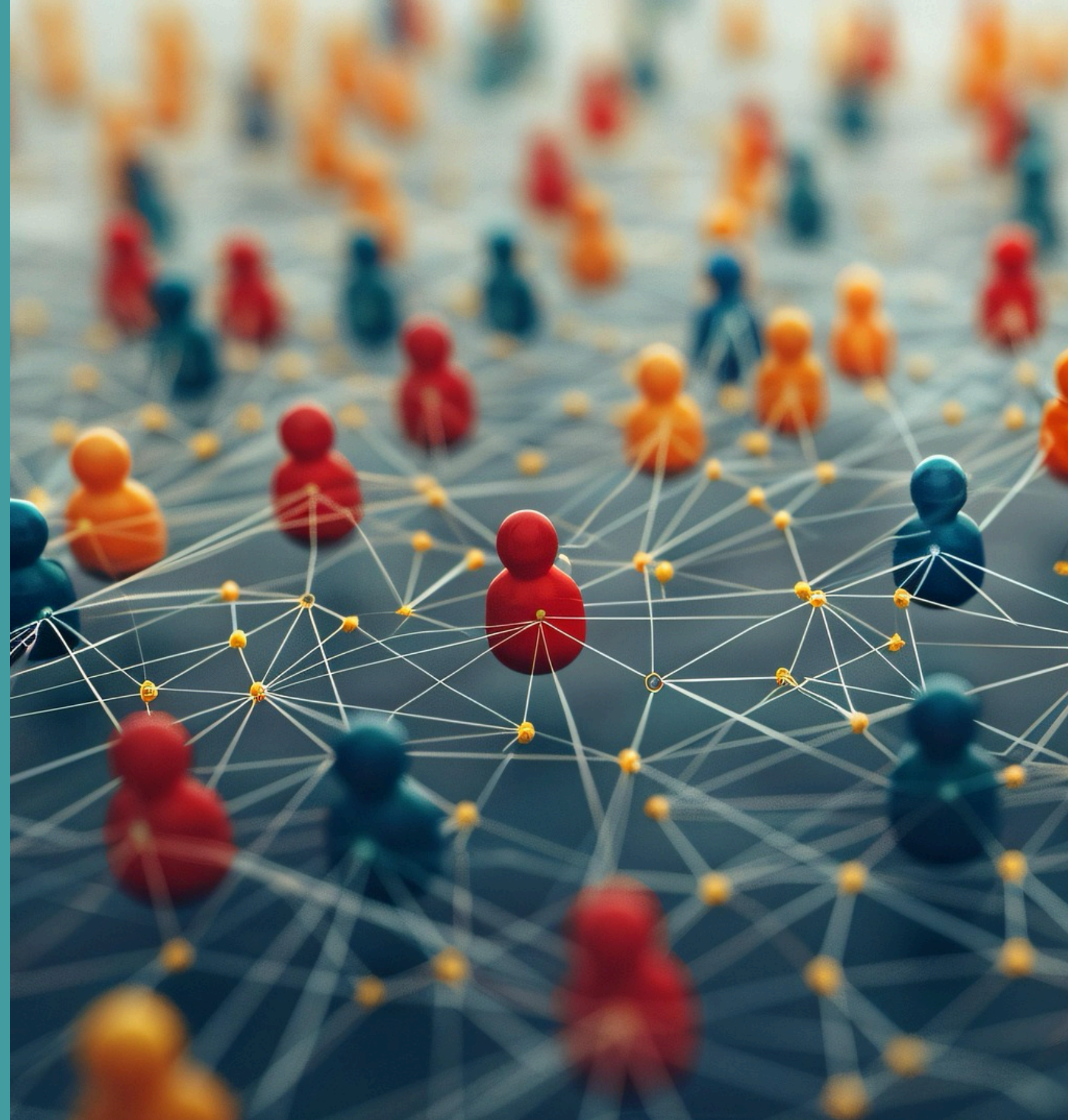




Governance in de IZA-regio: de status

Resultaten van een inventarisatie, juli 2026



**Netwerk Leren
Transformeren**
Van zorg naar gezondheid

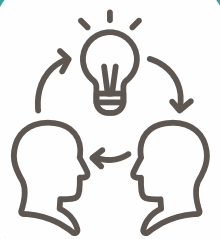
Over dit kennisproduct

Status van governance in de IZA-regio's



Inhoud

In de transformatie van zorg naar gezondheid zoeken regio's naar een passende organisatiestructuur en bijbehorende governance. De IZA-regio's en subregio's geven hier momenteel vorm aan. In dit kennisproduct lees je welke keuzes de regio's maken, wat de ervaren voor- en nadelen van die keuzes zijn en wat hun wensen voor de toekomst zijn.



Doel

Met dit kennisproduct geven we inzicht in welke governancevormen en juridische keuzeopties er zijn. We laten zien welke keuzes partijen hebben gemaakt en welke voor- en nadelen zij hierin ervaren op hoofdlijnen. Dit laat de verschillen zien en helpt partijen hopelijk om keuzes te maken en elkaar daarin op te zoeken.



De aanpak

Dit kennisproduct is gebaseerd op een vragenlijst die we in maart 2026 hebben uitgezet. De vragenlijst is uitgezet onder de regionale voorzitters van alle IZA-regio's. Tussen 17 maart en 24 juni hebben 42 IZA-(sub)regio's hierop gereageerd.



Disclaimer

Het beeld dat we schetsen, laat zien hoe de regionale governance er op dit moment uit ziet. Deze situatie verandert nog steeds. De status van de regionale governance baseren we op de antwoorden van één tot twee personen per regio. We hebben deze antwoorden niet gecontroleerd. Ook komen sommige governancevormen maar weinig voor. Daarom zijn de genoemde ervaren voor- en nadelen van deze governancevormen gebaseerd op een beperkt aantal ervaringen.

Wat is een regionale governance?



Wat is de definitie van governance?

Governance gaat over het besturingsproces van domeinoverstijgende samenwerking: de wijze van besluitvorming, de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden en de controle op besturing*.

Governance kent zowel een harde kant die gaat over duidelijke afspraken (zoals structuur, doelen en rolverdeling) als een zachte kant die gaat over hoe mensen samenwerken (zoals cultuur, identiteit en samenwerkingsafspraken).

In dit kennisproduct focussen we op de harde kant van governance: governancevorm en juridische vorm. De officiële vorm die een organisatie volgens de wet heeft.

Wat zien we in de zoektocht naar een regionale governance?

-  Regio's organiseren hun samenwerking op verschillende manieren.
-  De meeste IZA-regio's overwegen te veranderen van governancevorm en/of juridische vorm. Op dit moment sluiten de regio's geen enkele vorm uit.
-  De meeste regio's werken met bestuurlijke vertegenwoordiging. De zwaardere vormen van governance (ACO en HMO) komen nog niet voor. Vier IZA-regio's overwegen deze vormen wel.
-  De meeste IZA-regio's hebben geen juridische structuur. Een samenwerkingsovereenkomst komt het meest voor. Drie regio's zijn een stichting en drie regio's een vereniging. Geen enkele regio is een coöperatie of bv. Ook heeft geen enkele regio een andere juridische vorm.
-  IZA-regio's en subregio's werken op verschillende manieren samen. In sommige regio's lijkt de IZA-regio's vooral subregio's met elkaar te verbinden. In andere regio's lijkt de IZA-regio een centrale rol in te nemen door sturing te geven aan de samenwerking met de subregio's.

Welke regionale governancevormen zijn te kiezen?*

Programmasturing

- Samenwerking gebeurt via **programma's en projecten**
- Programmacommissies en themagroepen sturen deze samenwerking aan.
- Aanbieders blijven zelf verantwoordelijk voor hun **eigen strategie en zorg**. Samen zijn zij verantwoordelijk voor **regionale projecten**.

Bestuurlijke vertegenwoordiging

- Benoeming van een **bestuurlijke afvaardiging**
- Aanbieders zijn individueel verantwoordelijk voor **eigen strategie en zorg**. Samen zijn zij verantwoordelijkheid voor **regionale projecten**.
- **Regionale project-medewerkers** helpen bij de uitvoering.

Regiobestuur

- Aansturing door een regiobestuur met een **helder mandaat**. Dat zijn duidelijke afspraken over wat het mag beslissen.
- Aanbieders blijven voor een deel verantwoordelijk voor **eigen strategie en zorg**. Zij doen dit binnen de afspraken van het regiobestuur. Samen zijn zij verantwoordelijkheid voor **regionale projecten**.
- Een **regionale staf** voert de projecten uit.

Accountable Care Organization (ACO)

- Verschillende typen aanbieders werken samen in **één organisatie**. Of zij maken **bindende contracten**.
- Het bestuur is volledig verantwoordelijk voor de **kwaliteit en kosten van zorg** binnen de ACO.
- **Sterke teams** ondersteunen het werk. Deze teams krijgen duidelijke opdrachten.

Health Maintenance Organization (HMO)

- Aanbieders en financiers werken samen in **één (geïntegreerd) zorgsysteem**.
- Er is sterke sturing op waar geld en mensen voor worden ingezet. Hoe zorg wordt geleverd en hoe partijen gegevens verzamelen en gebruiken.
- Sterke focus op hoge kwaliteit tegen **beperkte kosten**.

Minimale regionale sturing

Maximale regionale borging

Wat zijn de meest gehoorde juridische keuze-opties?*

	Samenwerkingsovereenkomst	Vereniging	Stichting	Coöperatie
Oprichting	Schriftelijke overeenkomst zonder notariële akte	Notariële akte	Notariële akte	Notariële akte
Bestuur	Geen zelfstandig bestuur. Afspraken over regie, voorzitterschap of stuurgroep worden contractueel vastgelegd	Bestuur, gekozen uit ledenkring door de ALV	Bestuur, benoemd conform statuten	Bestuur, benoemd door ALV
Andere organen	- Optioneel: - Bestuurlijk overleg of regietafel - Stuur- of regiegroep - Programmateam - Werkgroepen/commissies/adviesorganen	- Algemene ledenvergadering (ALV) - Optioneel: - Ledenraad - Toezichthoudend orgaan - Werkgroepen/commissies/adviesorganen	- Standaard: geen - Optioneel: - Toezichthoudend orgaan - Werkgroepen/commissies/adviesorganen	- Algemene ledenvergadering (ALV) - Optioneel: - Ledenraad - Toezichthoudend orgaan - Werkgroepen/commissies/adviesorganen
Aansprakelijkheid	Iedere partij blijft in beginsel verantwoordelijk voor het eigen handelen. Gezamenlijke aansprakelijkheid kan worden vastgelegd voor gezamenlijke verplichtingen	Bestuurders zijn niet privé aansprakelijk, behalve bij onbehoorlijk bestuur	Bestuurders zijn niet privé aansprakelijk, behalve bij onbehoorlijk bestuur	- Afhankelijk van type coöperatie - Bestuurders zijn niet privé aansprakelijk, behalve bij onbehoorlijk bestuur
Belastingen	Geen afzonderlijke belastingplicht omdat er geen rechtspersoon ontstaat.	Beperkte vennootschaps-belastingplicht, wel bij drijven onderneming	Beperkte vennootschaps-belastingplicht, wel bij drijven onderneming	- Vennootschapsbelasting, bij ondernemingsactiviteiten - Inkomstenbelasting over winstuitkeringen
Winst en verlies	Verdeling van kosten, opbrengsten en risico's worden contractueel vastgelegd	Eventuele winsten mogen niet worden uitgekeerd aan de participanten	- Winstuitkering niet toegestaan. - Positief resultaat wordt besteed aan het doel van de stichting.	- Winst kan toegekend aan deelnemers conform statuten - Verlies is direct aftrekbaar
Toe- en uittreden	Relatief eenvoudig via wijziging of opzegging van de overeenkomst	Relatief flexibel	Relatief flexibel	Relatief flexibel
Besluitvorming	Vast te leggen in de overeenkomst. Bijvoorbeeld unaniem, meerderheid of gewogen stemrecht	Elk lid heeft stemrecht in de ALV. Standaard één stem per lid, maar bepaalde leden kunnen meer stemmen toebedeeld krijgen	- Aan participanten kunnen advies-en instemmings-bevoegdheden worden toegekend - Standaard is er echter geen raadpleging van participanten	Elk lid heeft stemrecht in de ALV. Standaard één stem per lid, maar bepaalde leden kunnen meer stemmen toebedeeld krijgen
*KPMG. (2021). Governancescenario's AHO. In opdracht van Stichting HealthKIC.				

Huidige situatie: governancevormen en juridische entiteiten



	Geen	Samenwerkings- overeenkomst	Stichting	Vereniging	Totalen
Programmasturing	6	-	1	-	7
Bestuurlijke vertegenwoordiging	13	7	1	-	21
Regiobestuur	3	3	1	2	9
Hybride/combinatie	4	1	-	-	5
Totalen	26	11	3	2	42

Wat zien we in deze tabel?



Bestuurlijke vertegenwoordiging is de governancevorm die het meest voorkomt. Deze vorm gaat vrijwel altijd samen met een lichte juridische vorm. De meeste regio's hebben nog geen juridische entiteit. Programmasturing gaat bijna altijd samen met het ontbreken van een juridische entiteit. Bij bestuurlijke vertegenwoordiging en regiobestuur kiezen regio's zwaardere juridische vorm. Hoe zwaarder de governancevorm, hoe vaker regio's ook een juridische vorm kiezen.

Legenda

Governancevormen

- R Regiobestuur
- B Bestuurlijke vertegenwoordiging
- P Programmasturing
- H Hybride/combinatie

Juridische vormen

- SO Samenwerkings-overeenkomst
- ST Stichting
- V Vereniging
- Geen juridische structuur



De huidige governancevormen & juridische entiteiten in de regio

Ervaren voor- en nadelen van huidige governance-inrichting



Lichte inrichting

Onder een lichte inrichting verstaan we regio's zonder juridische structuur. Regio's combineren dit het vaakst met programmasturing en bestuurlijke vertegenwoordiging.



Voordelen

Regio's met een lichte inrichting waarderen de inhoudelijke focus en de lage organisatielast. Door de lichte structuur kunnen regio's snel starten. Deze inrichting past volgens regio's goed bij samenwerken vanuit dezelfde motivatie en gevoel van urgentie. Zonder dat daarvoor een formele structuur nodig is.



Nadelen

Regio's met een lichte structuur ervaren twee knelpunten. Afspraken zijn soms te vrijblijvend en zij ervaren te weinig slagkracht. Vrijblijvendheid uit zich in onduidelijke afspraken waardoor partijen lastig aan te spreken zijn wanneer zij minder doen dan verwacht. Ook missen regio's slagkracht. Doordat zij geen rechtspersoon zijn, is het moeilijker om contracten te sluiten, subsidies aan te vragen of mensen aan te nemen. Regio's maken daarvoor soms gebruik van tijdelijke oplossingen. Deze ervaren zij echter als omslachtig.

Middelzware inrichting

Onder een middelzware inrichting verstaan we regio's met een samenwerkingsovereenkomst. Dit wordt het vaakst gecombineerd met bestuurlijke vertegenwoordiging en een regiobestuur.



Voordelen

Een middelzware inrichting combineert de voordelen van een lichte structuur met meer bestuurlijke afspraken. Regio's waarderen dat deze inrichting toegankelijk en flexibel is. Ook zijn de kosten relatief laag. Nieuwe partijen kunnen redelijk makkelijk aansluiten. Hiervoor hoeven zij geen onderdeel te worden van een juridische entiteit. Regio's waarderen deze inrichting daarom vanwege de eenvoud.



Nadelen

Ook bij deze vorm zijn vrijblijvendheid en een gebrek aan slagkracht belangrijke uitdagingen. Vrijblijvendheid uit zich er soms in dat organisaties moeten kiezen tussen hun eigen belang en het gezamenlijk belang van de regio. De kassiersproblematiek is hierbij een terugkerend thema. Zonder rechtspersoon moet altijd één partij de administratie en financiën regelen namens de regio. Dit brengt administratieve lasten met zich mee.



Wist je dit? Van de regio's zonder juridische structuur zien de meesten hun situatie niet als eindbestemming. Geen enkele regio met een samenwerkingsovereenkomst sluit verandering van juridische structuur uit: zij houden allemaal de deur open. Dat past bij het beeld dat regio's een samenwerkingsovereenkomst breed zien als een tussenstap naar een zwaardere structuur.

Ervaren voor- en nadelen van huidige governance-inrichting



Zware inrichting

Onder een zware inrichting verstaan we regio's met een verdergaande juridische structuur dan een samenwerkingsovereenkomst. Regio's combineren dit met een regiobestuur en bestuurlijke vertegenwoordiging.



Voordelen

Regio's waarderen dat meerdere partijen kunnen meebeslissen. Ook zien zij het als voordeel dat het duidelijk is hoe het bestuur is geregeld (een duidelijke verankering).



Nadelen

Een zwaardere structuur zorgt voor meer administratie. Dit kost meer tijd en werk. Andere nadelen zijn dat afspraken soms nog te vrijblijvend zijn, de organisatie veel tijd kost en bestuurlijke helderheid. Deze nadelen worden allemaal even vaak genoemd. Een regiobestuur lost dus een deel van de problemen van lichtere vormen op. Maar brengt ook eigen uitdagingen met zich mee.



Wist je dit? Een derde van de regio's wil zeker veranderen van governancevorm. Ongeveer een kwart wil juist zeker niet veranderen. Iets minder dan de helft van de regio's twijfelt. Van de regio's die twijfelen, denkt een deel wel aan verandering. Een andere groep wil wel veranderen, maar geeft aan pas net veranderd te zijn. Een enkeling weet echt nog niet welke kant zij op wil.

Welke vormen en entiteiten overwegen regio's?



Overwogen governancevorm*

	Aantal keer genoemd*
Programmasturing	2 (4%)
Bestuurlijke vertegenwoordiging	8 (17%)
Regiobestuur	14 (29%)
HMO / ACO / Anders	8 (17%)
Huidige vorm behouden	5 (10%)
Weet nog niet	11 (23%)

*Meerdere vormen per regio mogelijk

Waar willen regio's naartoe?

Regio's noemen het regiobestuur het vaakst als gewenste vorm voor de toekomst. Daarna noemen zij bestuurlijke vertegenwoordiging. Ruim een kwart van de regio's weet nog niet welke vorm zij willen.

Regio's die met programmasturing werken, zien bestuurlijke vertegenwoordiging als een stap vooruit. Zij verwachten dan meer eigenaarschap en minder vrijblijvendheid. Regio's met bestuurlijke vertegenwoordiging zien deze vorm soms als tussenstap. Zij overwegen een regiobestuur vanwege behoefte aan meer slagkracht.

Een klein deel van de regio's wil geen juridische vorm hebben of houden. De meeste regio's zoeken wel naar een juridische vorm. De meeste regio's overwegen toe te werken naar een samenwerkingsovereenkomst of een stichting.

Overwogen juridische entiteit*

	Aantal keer genoemd*
Samenwerkings-overeenkomst	14 (25%)
Vereniging	6 (11%)
Stichting	14 (25%)
Coöperatie	4 (7%)
Geen	5 (9%)
Weet nog niet	14 (25%)

*Meerdere entiteiten per regio mogelijk

Redenen voor regio's om wel/niet te veranderen van vorm

Waarom wel een andere vorm in de toekomst?

Regio's die willen overstappen, geven de volgende redenen:

-  **Slagkracht** (meest genoemd). Het kunnen sluiten van contracten, aanvragen van subsidies en aannemen van medewerkers.
-  **Bestuurlijke helderheid.** Duidelijker eigenaarschap, betere samenhang en helderheid over hoe besluiten worden genomen.
-  **Minder vrijblijvendheid.** Een zwaardere vorm maakt het makkelijker om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken.



Waarom geen andere vorm in de toekomst?

De regio's die niet willen overstappen, geven twee soorten redenen:

-  **Governance recent ingericht.** Deze groep wil de nieuwe governance eerst laten landen voordat zij nadenkt over verandering.
-  **Tevreden met de huidige vorm.** Deze groep ziet geen aanleiding om te veranderen.



Wist je dit? Zeven regio's willen niet veranderen van vorm omdat zij nu geen reden zien om iets anders te kiezen. Deze regio's hebben verschillende governancevormen, namelijk bestuurlijke vertegenwoordiging, regiobestuur en programmasturing. Twee andere regio's willen niet overstappen omdat ze de governance recent hebben ingericht. Daarom willen zij eerst kijken hoe deze vorm werkt.

Colofon

Dit is een kennisproduct van het Ondersteuningsteam Leren Transformeren. Dank aan de leden van het Netwerk Leren Transformeren voor de inspiratie en input!

Auteurs: Annemiek Balt, Mark Smelik, Leonie Voragen en Bettine Pluut

Met medewerking van: Aiko de Raaf (Landelijke kwartiermaker IZA, VWS), Gabrielle Zwinkels en Mirre Hubers (ZonMw)

In opdracht van: ZonMw, programma Ondersteuning Regionale Samenwerking.

Juli 2026.

