Verslag Actieleerbijeenkomst IZA-regio's

22 september 2026 | Villa Jongerius, Utrecht

In deze actieleerbijeenkomst bespraken deelnemers hoe zij de regionale samenwerking duurzaam kunnen voortzetten en de resultaten beter zichtbaar kunnen maken. Ze wisselden ervaringen uit over governance, bekostiging, datagedreven werken en gezamenlijk leren bij de transformatie van zorg naar gezondheid.

Welkom & check-in

Dagvoorzitter Leonie Voragen opende de bijeenkomst met een reflectie op duurzame netwerken en blikte terug op de vorige actieleerbijeenkomst en de ontwikkelingen sindsdien.

- Duurzame netwerken vragen naast gedeelde doelen om sterke relaties, ontmoeting en kennisuitwisseling.
- VWS geeft aan dat de regio's hun regiobeelden niet hoeven te herijken, maar hun regioplannen wel. Ter ondersteuning ontwikkelt men een jaarlijkse regiodataset (gereed vanaf januari 2028). VWS verwacht de criteria voor de herijking eind 2026. Regio's reageren positief, omdat deze aanpak de administratieve belasting kan beperken.
- Regio's werken steeds vaker samen en delen kennis en expertise. Verzekeraars en GGD's kunnen hierin een verbindende rol spelen, omdat zij in meerdere regio's actief zijn.
- Regio's hebben concrete stappen gezet om inwoners te betrekken. Zo experimenteren zij met inwonerraden, burgerberaden en samenwerking met bestaande inwonersinitiatieven. Nog vaker aansluiten bij wat inwoners al doen zou waardevol zijn: er gebeurt al veel.
- Uit de analyse van de voortgangsverslagen en vragenlijsten over governance blijkt dat vrijwel alle regio's de samenwerking willen voortzetten. Regio's hebben flink geïnvesteerd in onderlinge relaties, vertrouwen en samenwerkingsstructuren. De opgave is nu om het anders werken te verduurzamen en de resultaten zichtbaar te maken. Regio's verschillen daarbij in ontwikkelingsfase en ondersteuningsbehoefte.

Informele uitwisseling

Tijdens de informele uitwisseling spraken deelnemers in vier ruimtes met elkaar via een flapdialoog. Twee ruimtes behandelden 'Verduurzamen van de samenwerking' en twee 'Van voortgang naar impact'. Deelnemers wisselden van ruimte. Hieronder staan de opbrengsten van de groepen, samengevoegd per onderwerp.

1. Verduurzamen van de samenwerking

Wat is nodig om de regionale samenwerking duurzaam voort te zetten?

Gezamenlijke ambitie en eigenaarschap

- Duurzame samenwerking vraagt om een gezamenlijke ambitie, bestuurlijk eigenaarschap, vertrouwen en de bereidheid organisatiebelangen ondergeschikt te maken aan de gezamenlijke opgave.
- Een verbindende programmamanager, netwerkmanager of onafhankelijke voorzitter blijft nodig om samenwerking te organiseren.
- Te veel ondersteuning kan bestuurlijk eigenaarschap ondermijnen.

- Naast afspraken blijven relaties, informele ontmoetingen en elkaar aanspreken essentieel. Ook vraagt de samenwerking blijvende ruimte om te leren, te experimenteren en werkwijzen bij te stellen.

Governance en organisatie

- Regio's verkennen bestaande overlegvormen, stichtingen, verenigingen en coöperaties.
- Bepaal eerst gezamenlijke doelen en verantwoordelijkheden, daarna de passende rechts- of organisatievorm.
- Meer deelnetwerken leiden tot meer versnippering; daarom zijn focus, prioriteiten en samenhang nodig.
- Betrek managers en professionals om bestuurlijke ambities te vertalen naar concrete samenwerking in de wijk.
- Monitoring moet bijdragen aan inzicht en gezamenlijk leren; een sterke nadruk op KPI-verantwoording kan de transformatie belemmeren.

Structurele financiering

- Hoe borgen regio's na de ZonMw-subsidie de basisinfrastructuur, inclusief programmamanagement, netwerkondersteuning en behoud van mensen en kennis?
- Regio's verkennen contributies, kostenverdeling, samenwerkingsovereenkomsten, partnercapaciteit en mogelijke AZWA-middelen.
- Voorbeelden die werden genoemd: Gelderse Vallei en Rivierenland onderzoeken een contributiemodel; Gezond Gooi werkt een samenwerkingsovereenkomst met afspraken over geld en personele inzet.
- Sommigen achten regionale bijdragen ontoereikend en vragen structurele rijksbetrokkenheid en -financiering.

Ondersteuning vanuit landelijke partijen

- Regio's vragen helderheid over verantwoordelijkheden, financiering en verwachtingen.
- Duidelijke, niet-vrijblijvende landelijke kaders kunnen regionale besluitvorming over borging en financiering versnellen.
- Transformatie vraagt een langere horizon dan tijdelijke subsidies.
- Behoud ruimte voor regionale verschillen in structuur en ontwikkelfase.

Belangrijkste inzicht: duurzame samenwerking vraagt om bestuurlijk eigenaarschap, een gezamenlijke ambitie, passende ondersteuning en structurele financiering. Regio's verkennen oplossingen, maar hebben de borging nog niet overal geregeld. Het gaat niet alleen om het behoud van bestaande netwerken, maar vooral om de voorwaarden om te blijven transformeren.

2. Van voortgang naar impact

Hoe maken we de resultaten van regionale samenwerking zichtbaar voor inwoners?

Zichtbare resultaten voor inwoners

- Inwoners willen weten wat samenwerking oplevert, niet hoe zij is georganiseerd.
- Denk aan betere gezondheidsondersteuning, toegankelijkere hulp en meer eigen regie.
- Professionals moeten ook kijken naar wat inwoners zelf willen, kunnen en in hun omgeving vinden.

Communicatie over de transformatie

- Regio's communiceren via praktijkverhalen, groepsgesprekken, gemeenten en lokale organisaties.
- Concrete, herkenbare voorbeelden werken beter dan abstracte transformatietaal.
- Persoonlijke contacten en lokale netwerken helpen inwoners bereiken.
- Regio's hebben behoefte aan één herkenbare boodschap, met ruimte voor lokale verschillen.

Inwoners betrekken en bestaande initiatieven benutten

- Veel lokale initiatieven en informele netwerken zijn bij professionals nog onbekend.
- Kijk eerst wat al bestaat voordat nieuwe voorzieningen worden opgezet.
- Ook ontmoetingsplekken buiten zorg en welzijn kunnen bijdragen.
- Sociale kaarten en buurt- en welzijnswerkers maken initiatieven vindbaar.
- Digitale sociale kaarten verouderen snel; persoonlijke verbinding blijft nodig.
- Besteed extra aandacht aan kwetsbare inwoners en mensen buiten bestaande netwerken.

Monitoring en bijsturing

- Cijfers alleen maken regionale resultaten onvoldoende zichtbaar.
- Regio's benutten ook gesprekken met inwoners over ervaringen en prioriteiten.
- Deze inzichten voeden monitoring, regiobeelden en regioplannen.
- Monitor naast interventies ook bredere veranderingen in wijken en regio's.
- Zichtbare resultaten moeten keuzes en bijsturing ondersteunen.

Kennisuitwisseling en ondersteuning

- Regio's willen kennis delen over participatie, communicatie en resultaatmeting.
- Landelijke en regionale communicatie over zorg naar gezondheid vraagt om meer samenhang.

Belangrijkste inzicht: de waarde van regionale samenwerking moet vooral blijken uit wat inwoners daadwerkelijk ervaren. Dat vraagt om benutting van bestaande lokale initiatieven, aandacht voor inwonerservaringen in monitoring en communicatie die aansluit bij hun leefwereld.

Met programmamanagers en bestuurders in gesprek over de stand van zaken in de regio

Jan Griepink (Carinova en SallandUnited), Marc Seelen (Flevoziekenhuis en Positief Gezond Almere), Els van der Stelt (regio West-Brabant) en Aiko de Raaf (landelijk kwartiermaker IZA) gingen met elkaar in gesprek over de stand van zaken in regionale samenwerking. Centraal stond het begrip 'gelijkgerichtheid'.

- Ervaringen uit onder meer Salland, Almere, Zeeland en West-Brabant lieten zien dat gelijkgerichtheid niet vanzelfsprekend is. Organisaties hebben verschillende belangen, verantwoordelijkheden en prioriteiten. Wisselingen van bestuurders en wethouders kunnen bovendien de continuïteit van de samenwerking bemoeilijken.
- De panelleden benadrukten dat regionale samenwerking meer vraagt dan het afstemmen van plannen. Bestuurders moeten bereid zijn om het gezamenlijke belang voorop te stellen, oude zekerheden los te laten en ook binnen hun eigen organisatie de nodige veranderingen door te voeren. Daarbij mogen verschillen en spanningen zichtbaar worden. Juist het voeren van ongemakkelijke gesprekken is nodig om daadwerkelijk stappen te zetten in de transformatie.

- De panelleden bespraken ook de rol van landelijke partijen. Regionale ambities kunnen vastlopen als bestaande financierings- en verantwoordingssystemen onvoldoende ruimte bieden voor nieuwe werkwijzen. Dit vraagt om meer gelijkgerichtheid tussen regionale en landelijke partijen en de bereidheid om samen oplossingen te zoeken.
- De panelleden vroegen daarnaast aandacht voor kleinere organisaties, die vaak minder capaciteit en middelen hebben om aan regionale samenwerking deel te nemen.
- Tot slot kwam de duurzaamheid van netwerken aan bod. Deelnemers benadrukten het belang van structurele verankering van initiatieven, blijvende investeringen in persoonlijke relaties en uitwisseling van ervaringen tussen regio's. Ook stelden zij voor regionale bijeenkomsten vaker open te stellen voor deelnemers uit andere regio's.

Belangrijkste inzicht: gelijkgerichtheid vraagt meer dan een gedeelde ambitie. Bestuurders en organisaties moeten bereid zijn anders te werken, verantwoordelijkheid te nemen voor de gezamenlijke opgave en spanningen niet uit de weg te gaan.

Lunchen & inzichten uit kostenmodellen en samenwerkingsovereenkomsten

- De lunch bood ruimte voor ontmoeting en informele uitwisseling.
- Deelnemers deelden informatie over kostenverdeling en samenwerkingsovereenkomsten.

Inzichten uit kostenmodellen en samenwerkingsovereenkomsten

Waarvoor betalen partijen?
Sommige netwerken beperken de bijdrage tot de netwerkfunctie: bijeenkomsten, ontmoeting, duiding van landelijke ontwikkelingen en de ondersteuning daarvan. Voor projecten en transformatieplannen zoeken zij aparte financiering. Andere netwerken betalen ook voor een bredere regierol, zoals het samenbrengen van beleid of het sturen op coalities.

Hoe verdelen ze de kosten?

- *Gelijk:* alle partijen delen in een eventueel tekort naast de centrale middelen.
- *Naar draagkracht:* partijen vallen in categorieën op basis van hun omzet in de regio of het inwonertal.
- *Per programmapijler:* partijen dragen alleen bij aan de pijlers waaraan ze deelnemen.
- Kleine partijen betalen soms een symbolisch bedrag, en sommige partijen leveren een in-kindbijdrage.

Wie beheert het geld?
Meestal treedt één deelnemer op als kassier, zoals een gemeente of de GGD. Die legt verantwoording af aan het bestuur. Eén netwerk sluit daarbij een overeenkomst gemene rekening af. Zo dragen de partijen de kosten samen en verrekenen ze onderling geen btw. Een ander netwerk werkt met een aansluitovereenkomst, waarmee partijen jaarlijks kunnen in- of uitstappen. Eén netwerk koos voor een eigen rechtsvorm: een vereniging voor de kas en de administratie, en een stichting die het exploitatierisico draagt.

Wat als het misgaat?
Sommige netwerken kiezen bewust voor geen escalatieroute. Andere lossen problemen samen op en schalen zo nodig op. Weer andere leggen formele afspraken vast in een ALV, met proportionele sancties gericht op herstel. Eén netwerk legt ook vooraf vast wat er gebeurt als centrale of transformatiemiddelen wegvallen.

Workshops en intervisie

In twee rondes vonden workshops plaats over bekostiging en domeinoverstijgend datagedreven werken. Beide workshops stonden in elke ronde op het programma. In de eerste ronde vond daarnaast een intervisiesessie plaats over bestuurlijk eigenaarschap.

Workshop Bekostiging

Deelnemers verkenden in deze workshop wanneer reguliere bekostiging past en wanneer sectoroverstijgende of domeinoverstijgende bekostiging uitkomst kan bieden. Vervolgens bespraken zij aan de hand van ervaringen uit MooiMaasvallei wat nodig is om regionale samenwerking en de beweging van zorg naar gezondheid duurzaam te bekostigen.

Bekostiging als onderdeel van de transformatie

- Bekostiging moet niet alleen middelen bieden, maar vooral de transformatie ondersteunen.
- Bekostiging en governance zijn twee kanten van dezelfde medaille. Wat partijen gezamenlijk willen dragen, moeten zij ook gezamenlijk bekostigen.
- Huidige bekostiging past niet altijd bij domeinoverstijgende samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid.

Hybride bekostigingsmodel

- MooiMaasvallei verkent een hybride model dat bilaterale contracten combineert met een regiobudget.
- De Meent, datgene waar men gezamenlijk verantwoordelijk wil zijn, staat hierin centraal. De uitdaging is om dat wat in de Meent wordt georganiseerd (en bekostigd) niet ook nog in de individuele organisaties te doen. Hoe dat vorm moet krijgen is een zoektocht waar gecommitteerd aan meewerkt.

Tijdelijke oplossingen versus structurele verandering

- Tijdelijke oplossingen voor knelpunten verschillen van structurele veranderingen in de bekostiging.
- Gezamenlijke ambities botsen soms met individuele verantwoordelijkheden en financiële belangen.
- Structurele verandering vraagt ook iets van de financiers en de landelijke partijen.

Ruimte om te experimenteren

- Niet alle onzekerheden zijn vooraf weg te nemen.
- Nieuwe samenwerkings- en bekostigingsvormen vragen om ruimte om te experimenteren.
- Eén model past niet overal; gezamenlijke bekostiging vraagt gedeelde doelen, vertrouwen en sterke samenwerking.
- Voor minder ver ontwikkelde regio’s passen mogelijk andere financieringsvormen.

Belangrijkste inzicht: duurzame bekostiging vraagt om meer dan het oplossen van afzonderlijke financiële knelpunten. Het gaat om bekostigingsvormen die de gewenste transformatie ondersteunen en aansluiten bij de gezamenlijke ambitie, het onderlinge vertrouwen en de ontwikkelfase van het regionale samenwerkingsverband.

Workshop Domeinoverstijgend datagedreven werken – RIGA

Els Roorda liet namens RIGA zien hoe datagedreven werken regio's helpt keuzes te maken binnen de transformatie.

Beginnen bij de inhoudelijke vraag

- RIGA combineert gegevens uit verschillende bronnen in een data-infrastructuur.
- Dit biedt zicht op gezondheidsvraagstukken, verschillen tussen groepen en mogelijke interventie-effecten.
- Begin bij regionale doelen en informatievragen, niet bij techniek.

Regionale of landelijke data-infrastructuur

- Regionale infrastructuur sluit aan bij lokale vragen en versterkt eigenaarschap.
- Landelijke samenwerking en standaarden verbeteren datagebruik en voorkomen dubbel werk.

Data- en kennisinfrastructuur

- Technische infrastructuur alleen is niet genoeg.
- Een kennisinfrastructuur helpt partijen om samen vragen te stellen, data te duiden en inzichten toe te passen.

Prioriteiten stellen en impact monitoren

- Regio's kunnen niet alle regionale vraagstukken tegelijk oppakken.
- Koppel data aan maatschappelijke doelen om gerichter prioriteiten te stellen.
- Data helpen waardevolle inzet kiezen en effecten volgen.

Belangrijkste inzicht: datagedreven werken is geen doel op zich, maar een middel om betere keuzes te maken, gerichter te interveniëren en maatschappelijke impact zichtbaar te maken. Dit vraagt om een gezamenlijke datastrategie en het vermogen inzichten te vertalen naar de praktijk.

Intervisie – Eigenaarschap van bestuurders

Tijdens de intervisie bespraken deelnemers hoe regiomanagers bestuurlijk eigenaarschap kunnen stimuleren zonder zelf de verantwoordelijkheid over te nemen.

Eigenaarschap en ondersteuning

- Regiomanagers nemen vaak taken over of 'lopen gaten dicht' om voortgang te houden.
- Daardoor kan bestuurlijk eigenaarschap afnemen.
- Regiomanagers balanceren tussen ondersteunen en bestuurders aanspreken.

Duidelijkheid over rollen

- Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming zijn niet altijd helder.
- Bestuurders dienen zowel hun organisatie als het regionale netwerk.
- Bestuurswisselingen vragen hernieuwde investering in relaties en vertrouwen.

Besproken spanningsvelden

- Comfort bieden versus pijnpunten bespreekbaar maken.
- Formele deelname versus werkelijk eigenaarschap.
- Procesbegeleiding versus inhoudelijke betrokkenheid.
- Zelf ingrijpen versus verantwoordelijkheid bij bestuurders laten.

Gezamenlijk leren

- Herken en benoem spanningen in plaats van ze zelf op te lossen.
- Er is behoefte aan meer intervisie voor projectleiders en regiomanagers.

Belangrijkste inzicht: bestuurlijk eigenaarschap vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden, vertrouwen en de bereidheid ongemakkelijke gesprekken te voeren. Regiomanagers moeten ondersteunen zonder het eigenaarschap over te nemen.

Afsluiting: Gezamenlijke reflectie vervolg netwerk

Toekomst van het landelijke netwerk van IZA-regio's
Het landelijke netwerk ontstond binnen het subsidieprogramma van ZonMw. Omdat dit programma een einddatum heeft, vroegen de organisatoren deelnemers mee te denken over de toekomst van het netwerk. Vier scenario's werden voorgelegd:

- Het netwerk organiseert zichzelf.
- Het netwerk wordt ondergebracht bij een bestaande organisatie.
- Het netwerk wordt afgerond en losgelaten.
- Een alternatief scenario.

De belangrijkste opmerkingen per scenario waren:

- Scenario “het netwerk organiseert zichzelf” (20 post-its)
    - Spreekt aan door betrokkenheid en motivatie: wie de meerwaarde ziet, komt
    - Uitdaging: het netwerk levend en actueel houden, met genoeg animo om te organiseren
    - Risico: nieuwe mensen haken niet aan als regio's het stokje overdragen
    - “Wij zijn passanten, dus wie neemt het stokje over?”
    - Ook hier zijn ruimte en middelen voor een trekker nodig
- Scenario “het netwerk wordt ondergebracht bij een bestaande organisatie” (26 post-its)
    - Dit biedt de grootste kans op continuïteit: “Iemand moet het samenkomen organiseren, anders gebeurt het niet”
    - Een vaste trekker en duidelijk eigenaarschap spreken aan
    - Uitdaging: welke organisatie wil dit, me en van die anderet welke tijd en welk geld?
    - Deelnemers noemen ZonMw, VWS, VNG, NZa en ZN, maar kiezen niet voor één partij
    - Waarschuwing: het mag geen ‘moetje’ of systeem op zich worden nou
- Scenario “Het netwerk wordt afgerond en losgelaten” (3 post-its)
    - Biedt ruimte voor een ‘2.0-versie’
    - Zorg: alles wat is geleerd gaat verloren, inclusief het netwerk

Belangrijkste inzicht: Iedereen vindt het belangrijk dat het netwerk wordt doorgezet. In alle scenario’s achten deelnemers een trekker en eigenaarschap nodig. Het netwerk moet dicht bij de praktijk staan en verbonden blijven met landelijke systeempartijen. Een besluit ontbreekt nog; de reacties gaan mee in de verkenning.