

# EEN ONDERNEMEND VWS

## NAAR EEN BETEKENISVOLLE ROL BINNEN REGIONALE SAMENWERKINGSVERBANDEN

---

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>3</b>
1.1	AANLEIDING: HET BELANG VAN DE REGIO .....	3
1.2	DE GEHANTEERDE AANPAK.....	4
1.3	LEESWIJZER .....	5
<b>2</b>	<b>NAAR EEN ONDERNEMEND VWS</b> .....	<b>6</b>
2.1	DESKUNDIGEN OVER HET BELANG VAN EEN ACTIEVE ROL VAN DE OVERHEID .....	6
2.2	HET MINISTERIE VAN VWS BEWEEGT NAAR DE REGIO .....	7
2.3	LESSEN VAN PRAKTIJKVOORBEELDEN .....	8
2.4	DE MEERWAARDE VAN EEN ONDERNEMEND VWS.....	11
2.5	CONCLUSIE: DE REGIONALE UITVOERINGSPRAKTIJK VRAAGT EEN ONDERNEMEND VWS..	13
<b>3</b>	<b>DRIE ROLLEN VOOR VWS IN DE REGIO</b> .....	<b>14</b>
3.1	DRIE NIEUWE ROLLEN VOOR EEN ONDERNEMEND VWS.....	14
3.2	DE REGIO-LIAISON VOOR STRUCTURELE AANWEZIGHEID IN DE REGIO .....	15
3.3	DE OPGAVEFIKSER VOOR INTEGRALE OPLOSSINGEN VOOR PROBLEMEN IN DE REGIO .....	16
3.4	DE REGIOCOMMISSARIS VOOR EEN STEVIGER POSITIE VAN DE REGIO BINNEN VWS .....	16
<b>4</b>	<b>#HOEDAN?</b> .....	<b>18</b>
<b>A.</b>	<b>BESTUDEERDE DOCUMENTEN</b> .....	<b>20</b>
<b>B.</b>	<b>PRAKTIJKVOORBEELDEN</b> .....	<b>21</b>
<b>C.</b>	<b>OVERZICHT GESPREKSPARTNERS</b> .....	<b>27</b>

---

# 1 Inleiding

We staan in Nederland voor grote transformatieopgaven. Er zijn complexe veranderingen nodig op het gebied van klimaat, arbeidsmarkt, wonen én gezondheid. Op het gebied van gezondheid zijn de afgelopen jaren diverse akkoorden gesloten, zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en de Hervormingsagenda Jeugd (HA). Ook zijn er programma's opgezet zoals het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ). Deze akkoorden en programma's moeten bijdragen aan de transitie van een focus op ziekte, beperking en behandeling naar gezondheid, gedrag en participatie.

## 1.1 Aanleiding: het belang van de regio

Regionale samenwerkingsverbanden vervullen in de gesloten akkoorden en programma's een sleutelpositie. Hebben een cruciale rol om een passend en toekomstbestendig zorg-, ondersteunings- en welzijnsaanbod te creëren. Regionale samenwerkingsverbanden bieden de kans om over de grenzen van stelsels en structuren heen te werken bij het aanpakken van de grote maatschappelijke opgaven die voorliggen (RVS, 2023).

### Intermezzo: wat bedoelen we met 'de regio'?

Recent publiceerde AEF het in opdracht van VWS uitgevoerde onderzoek "Regio-indelingen zorg en welzijn: een onderzoek naar congruentie, effectiviteit en legitimatie". Uit dit onderzoek blijkt dat de regio geen eenduidig begrip is. Ook de RVS (2023) constateerde recent dat er een grote variëteit is aan regionale samenwerkingsverbanden. De regio kent een schaalniveau dat het midden houdt tussen wat lokaal gebeurt en wat op landelijk niveau plaatsvindt. Per opgave varieert het optimale schaalniveau en de partijen die daarbij betrokken zijn. Daarom ligt het niet voor de hand om (van bovenaf) een uniforme, opgave-overstijgende regio-indeling vast te stellen.

Ook in deze opdracht vroegen mensen meerdere keren naar onze definitie van 'de regio'. Onze bevindingen bevestigen de conclusies van AEF en de RVS: het is weinig zinvol om een precieze schaalgrootte te definiëren en/of toe te werken naar één landelijke regio-indeling. De definitie die wij in deze rapportage hanteren is daarom geïnspireerd op de definitie van de RVS en luidt als volgt:

***De regio is een verband van publieke en vaak ook private partijen die samenwerken rond een of meerdere opgaven in een geografisch gebied dat het midden houdt tussen wat lokaal gebeurt en wat een landelijke schaalgrootte kent.***

In dit rapport zullen we afwisselend spreken over 'de regio', 'regionale samenwerkingsverbanden' en 'domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden'<sup>1</sup> om te verwijzen naar een verband van partijen in de regio die zich gezamenlijk inzetten voor de transitie naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem.

Het goede nieuws is dat de transformatie naar een toekomstbestendige gezondheidszorg in de regio al begonnen is. Mede gestimuleerd door het beleid van de afgelopen jaren, zijn tientallen regionale samenwerkingsverbanden de beweging naar een gezondheidsbevorderend systeem aan het maken.<sup>2</sup> Zij kunnen deze beweging echter niet alleen vormgeven. Allereerst kunnen zij in het transformatieproces veel van elkaar leren.

---

<sup>1</sup> Domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden zijn te omschrijven als: meerjarige samenwerkingsverbanden met partijen uit het zorgdomein (zowel cure als care), het ondersteunings- of welzijnsdomein (sociaal domein) en financiers van zorg die de gezondheid van inwoners bevorderen door het ontplooiën van verschillende initiatieven gericht op het verplaatsen, voorkomen en/of vervangen van zorg, welzijn en ondersteuning (Pluut et al, 2022).

<sup>2</sup> Ibidem.

---

Daarnaast hebben ze de hulp nodig van kennisinstituten, uitvoeringsorganisaties en landelijke partijen, zoals Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit, De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd, koepelorganisaties, ZonMw én ministeries, waaronder het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

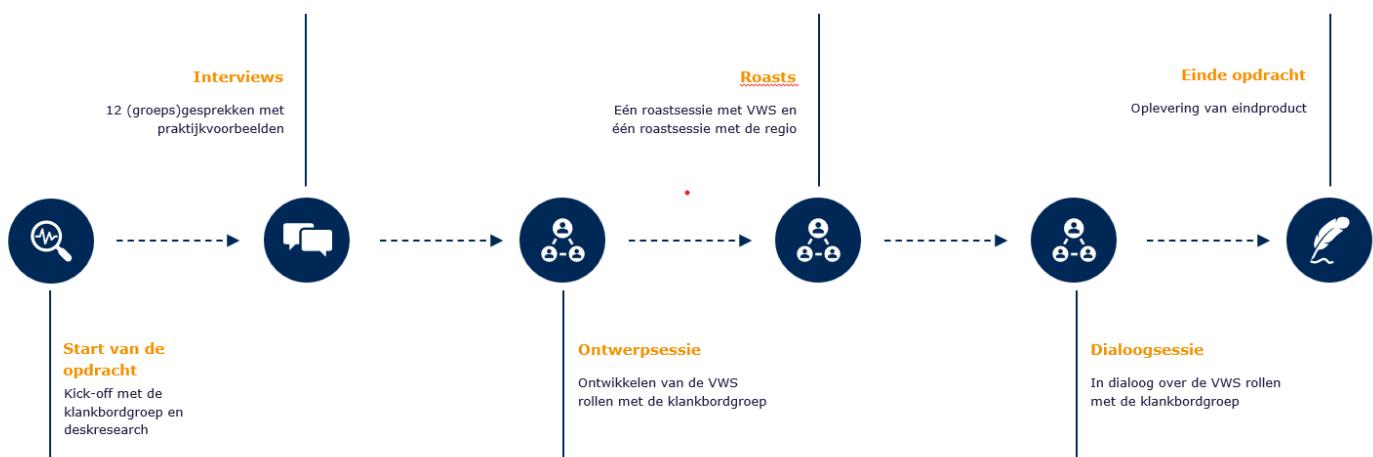
Wat kan VWS betekenen voor de regio? Wij verkenden de afgelopen maanden met rijksambtenaren en professionals uit de regionale uitvoeringspraktijk hoe VWS een betekenisvolle rol kan vervullen in de transitie naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem. In deze rapportage delen we onze bevindingen.

## 1.2 De gehanteerde aanpak

Om goed onderbouwde rollen voor VWS te ontwikkelen, doorliepen we de volgende stappen:

- a. **Vorming van een klankbordgroep.** Omdat de opdracht de volle breedte van het VWS-werkveld omvat, is een klankbordgroep geformeerd waarin relevante beleidsdirecties en domeinoverstijgende programma's vertegenwoordigd waren. Een overzicht van de betrokkenen is terug te vinden in bijlage C. De klankbordgroep dacht mee over de opzet en insteek van de verkenning, reikte voorbeelden en contactpersonen aan, reflecteerde op tussentijdse bevindingen en scherpte de resultaten en onze adviezen aan.
- b. **Documentenstudie.** We bestudeerden zeven relevante documenten, zoals beleidsrapporten en wetenschappelijke artikelen over de rol van de regio en VWS in transformaties. Deze beknopte documentenstudie gaf ons een solide basis voor de interviews en ons advies. Een overzicht van de bestudeerde documenten is terug te vinden in bijlage A.
- c. **(Groeps)gesprekken.** Om inzicht te krijgen in praktijkvoorbeelden die richtinggevend zijn voor ons uiteindelijke advies hebben we 12 (groeps)gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen VWS, andere departementen en professionals uit de regionale samenwerkingsverbanden. In de gesprekken van een tot anderhalf uur stonden we stil bij de centrale vraag van de verkenning: wat hebben de regionale samenwerkingsverbanden nodig van VWS, zowel op het gebied van sturen en kaders stellen als in het volgen en faciliteren? Een korte samenvatting van de praktijkvoorbeelden is weergegeven in bijlage B en een overzicht van de geïnterviewden in bijlage C.
- d. **Ontwerpsessie.** We organiseerden een interactieve ontwerpsessie met de klankbordgroep om gezamenlijk toe te werken naar een omschrijving van de rol van VWS in de regio.
- e. **Roastsessies.** We organiseerden twee roastsessies, waarin relevante belanghebbenden ons aangescherpte voorstel voor de rol van VWS van ongezouten kritiek konden voorzien. Aan de eerste sessie namen VWS-medewerkers deel. Bij de tweede sessie waren professionals vanuit regionale samenwerkingsverbanden aanwezig.
- f. **Dialoogsessie met de klankbordgroep.** Tijdens de dialoogsessie met de klankbordgroep hebben we ons voorstel voor de rol(len) van VWS in de regio voorgelegd. Dit zorgde voor een laatste validatie en aanscherping.
- g. **Rapportage.** De bevindingen en het advies over de rol van VWS als betekenisvolle partner in de regio staan beschreven in deze rapportage.

In bijlage C zijn de gesprekspartners genoemd die aan een interview en/of een of meerdere bijeenkomsten hebben deelgenomen. Een vermelding betekent niet per se dat deze gesprekspartner het (helemaal) eens is met de formulering van het advies.



Figuur 1. Overzicht van de aanpak

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de resultaten van de documentenstudie, de analyse van praktijkvoorbeelden en de bevindingen van interviews met mensen van VWS en uit de regio. We beschrijven in hoofdstuk 3 de voorgestelde rollen om vanuit VWS samen te werken met de regio. Ten slotte formuleren we in hoofdstuk 4 een advies over hoe de rollen op korte termijn in te vullen en in een aantal regio's te gaan uitproberen. De bijlagen bevatten de bestudeerde documenten, een omschrijving van de praktijkvoorbeelden en de respondenten die hebben meegedaan aan dit onderzoek. Wij danken hen hartelijk voor hun belangrijke bijdrage.

---

## 2 Naar een ondernemend VWS

De ondernemende overheid is volgens Mariana Mazzucato onmisbaar voor een slimme en duurzame groei van onze samenleving. Maar hoe moet de overheid worden ingericht en in het bijzonder VWS? In dit hoofdstuk schetsen we de bevindingen van onze documentenstudie en de interviews met VWS-medewerkers en professionals uit de regionale uitvoeringspraktijk. We laten zien dat er onder deskundigen, VWS-professionals en regionale professionals een duidelijke roep komt om een ondernemend VWS en laten zien wat de potentiële meerwaarde is van een dergelijke actieve rol van de overheid.

### 2.1 Deskundigen over het belang van een actieve rol van de overheid

De afgelopen jaren pleitten diverse deskundigen voor een actievere rol van de rijksoverheid bij de complexe maatschappelijke opgaven waarmee we ons als samenleving geconfronteerd zien. Een tijdens onze interviews en sessies meermaals aangehaalde publicatie is het boek "de ondernemende staat". Zij laat zien dat grote transformaties vaak op het conto van commerciële partijen ('de markt') worden geschreven, terwijl de overheid hier juist vaak een drijvende kracht achter is.

***"De private sector is in veel opzichten minder ondernemend dan de publieke sector [...]. De veronderstelling dat de publieke sector op z'n best de juiste prikkels kan bieden voor innovatie door de private sector (met subsidies, belastingvoordelen, emissieheffingen, technische normen, enzovoort) gaat voorbij aan de vele voorbeelden waarbij het voornaamste ondernemende initiatief van de staat kwam." (Mazzucato, 2014, p. 104 en p. 251)***

Maar hoe kan een ondernemende overheid invulling krijgen? Tim 'S Jongers (2022) geeft in zijn boek "Beledigende broccoli" zijn visie op hoe beleidsmakers ondernemerschap kunnen tonen en aanjagen. Om te komen tot uitvoerbaar beleid en een impactvolle uitvoering is het van groot belang dat beleidsmakers en bestuurders luisteren naar ervaringsdeskundigen. Zij doen dat bij voorkeur in de leefwereld en uitvoeringspraktijk – en niet in overheidsgebouwen. Om deze reden dienen beleidsmakers zich in de uitvoering te begeven. Zo zien zij wat er wel en niet leeft, wat de kern is van maatschappelijke problemen en hoe deze met elkaar samenhangen.

Ook de Raad voor het Openbaar Bestuur (2021) gaat in de publicatie "Rol nemen, ruimte geven" in op wat een ondernemende overheid betekent voor het werk van rijksambtenaren. De raad adviseert het volgende:

***"Stel rijksambtenaren aan die werken in de regio en daar het Rijk integraal (bovendepartementaal) kunnen vertegenwoordigen. Geef deze ambtenaren voldoende mandaat om te handelen namens het Rijk. (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2021, p. 62)***

Een ander rapport dat een actieve rol voor de overheid bepleit is het rapport "Elke Regio telt?" (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, Raad voor het Openbaar Bestuur, Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving, 2023). Hierin pleiten de drie adviesraden voor een meer vitale relatie tussen regio's en de rijksoverheid. Dit zal er volgens deze raden toe leiden dat "signalen uit de regio beter doorklinken op rijksniveau en Rijk en regio gemakkelijker met elkaar in gesprek komen". Net als Tim 'S Jongers zijn de adviesraden van mening dat dit vorm moet krijgen door je als beleidsmaker actief in de uitvoering te bewegen.

---

**"De vertegenwoordiging van de rijksoverheid in de regio kan 'gezicht' krijgen door te zorgen voor meer fysieke aanwezigheid in de regio's. Het gaat dan niet alleen om periodieke werkbezoeken van beleidsmakers, maar ook om structurele aanwezigheid [...]. (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, Raad voor het Openbaar Bestuur, Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving, 2023, p. 57)**

Kortom, er klinkt onder deskundigen steeds vaker een roep om een ondernemende overheid die zich actief beweegt in de zich transformerende regionale uitvoeringspraktijk. VWS en andere departementen hebben de afgelopen jaren al stappen gezet om hier invulling aan te geven. De inzet en toepassing hiervan is echter meer incidenteel (deels ad hoc) dan structureel. Er is (nog) geen algemeen gedeeld beoordelingskader of een dergelijke rolinvulling situationeel gewenst en geschikt is/was. Hierover gaan de volgende paragrafen.

## **2.2 Het ministerie van VWS beweegt naar de regio**

VWS vanuit verschillende programma en directies de afgelopen jaren vanuit een ondernemend beleidsparadigma gewerkt aan een betere verbinding tussen beleid en uitvoering. VWS startte op specifieke thema's initiatieven om de verbinding met de regio intensiever vorm te geven. Voorbeelden hiervan zijn het regioteam arbeidsmarkt vanuit de directie MEVA en Waardigheid en Trots vanuit de Directie Langdurige Zorg. In deze initiatieven investeert regioteam arbeidsmarkt in fysieke aanwezigheid van rijksambtenaren. Waardigheid en Trots investeert door Vilans aangestelde regioadviseurs- of -coaches die kennisdeling organiseren, behoeften en uitdagingen uit de regio in kaart brengen en adresseren, en een vertaling maken van praktijk naar beleid en vice versa. Een ander voorbeeld is het Regionetwerk VWS dat is opgezet vanuit het programma de Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP). Het regionetwerk heeft het volgende doel:

**"Het ondersteunen van de regio om te leren van de praktijk en vroegtijdige knelpunten te signaleren."**<sup>3</sup>

Hiertoe werden regiocontactpersonen op MT-niveau aangewezen, die vervolgens het initiatief namen tot werkbezoeken en kennisdeling. Door het delen van de verslagen van werkbezoeken, het opzetten van een *community* op VWS-net en het organiseren van intervisiebijeenkomsten ontstond meer kennis van regionale behoeften, initiatieven en ontwikkelingen.

In 2021 publiceerde VWS het rapport "Samenwerken in de regio: van regiobeeld naar regio-aanpak". In dit rapport stellen de auteurs dat VWS de samenwerking in de regio actief moet stimuleren en in gesprek moeten blijven met de regionale samenwerkingsverbanden. In onderstaand citaat wordt de gewenste beweging van landelijk niveau naar de regio geschetst. In werkelijkheid is deze beweging tweerichtingsverkeer; signalen uit de praktijk worden idealiter ook meegenomen in de beleidsvorming.

**"De landelijke ondersteuning zou het 'oliemannetje' moeten zijn die de juiste gesprekken in regionaal verband aanjaagt, de samenwerking stimuleert en best-practices en resultaten van samenwerkingsinitiatieven over regio's heen deelt. Hiervoor is het van belang om in gesprek te gaan en te blijven met de regionale samenwerkingsverbanden, regionale successen op te halen en onderling te delen, en vanuit de landelijke aanpak de regio's te faciliteren in het overkomen van de ervaren knelpunten." (Coolen et al., 2021, p. 13)**

Hoewel bovenstaande toelichting en citaten laten zien dat er stappen zijn gezet, concluderen we uit de interviews met beleidsmakers dat zij nog worstelen met hoe situationeel invulling te geven aan een actievare rol van VWS. Sommigen vrezen bijvoorbeeld het ongelijk behandelen van regio's en het overnemen van verantwoordelijkheden. Wij zien in deze zorgen de uitdagingen terug die recent benoemd zijn door de RVS. De RVS (2023)

---

<sup>3</sup> Voortgang 'De Juiste Zorg Op de Juiste Plek' | 1848.nl. (2021, oktober 18) <https://app.1848.nl/document/kamerbrief/48011>

constateert dat de beweging naar de regio een nieuw en veelgebruikt organisatieprincipe is, dat absoluut kansen kent, maar ook risico's. Kansen omdat regionale samenwerking energie losmaakt, nabijheid biedt, maatwerk, investeringskansen en organisatiekracht mogelijk maakt voor dat wat in de regio speelt. Risico's liggen volgens de RVS in mogelijk minder regie door de overheid, regionale monopolies, grotere regionale verschillen en het niet kunnen bestendigen van wat er regionaal ontstaat. Vanuit deze risico's volgt het belang van balanceren tussen:

- Focus en breedte;
- Co-creatie en representatie;
- Maatschappelijke behoefte en institutionele borging;
- Ruimte en kaders;
- Sturen en volgen.

Overheidsambtenaren die zich in de regio begeven dienen zich bewust te zijn van deze balanceeracts en de dialoog te voeren over wat de rol van de regio en overheid is en waar binnen de regionale context de balans ligt. Wij zullen hier in onze aanbevelingen op terugkomen.

### 2.3 Lessen van praktijkvoorbeelden

We analyseerden elf voorbeelden van programma's of initiatieven waarbij rijksambtenaren, zowel werkzaam bij VWS als bij andere departementen, een actieve rol in de regio vervullen. Deze lijst van voorbeelden is niet uitputtend. Onderstaande tabel bevat een omschrijving van deze praktijkvoorbeelden. In bijlage B staan de uitgebreide omschrijvingen.

Voorbeeld	Toelichting voorbeeld	Primair betrokken ministerie	Rol overheid
<b>Programma leefbaarheid en veiligheid</b>	Het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid is een samenwerking tussen verschillende ministeries, gemeenten en lokale partners. Het programma is geïnspireerd op de aanpak in Rotterdam-Zuid en richt zich op het versterken van leefbaarheid en veiligheid in achterstandsgebieden.	BZK	Medefinancier, informeren over financiële mogelijkheden, meedenken over oplossingen voor knellende wet- en regelgeving, kennisdeling.
<b>Regio's aan de grens</b>	Het programma Regio's aan de grens richt zich op de leefbaarheid in Nederlandse grensregio's. Samen met de rijksoverheid, onderzoeksinstellingen en private partijen wordt samengewerkt aan deze lokale opgave.	BZK	Kennisdeling tussen departementen, regio's en binnen regio's.
<b>Regio Deals</b>	Regio Deals is een samenwerkingsverband tussen regionale partijen en de Rijksoverheid, waarbij ze als partners gezamenlijk werken middels een gebiedsgerichte aanpak aan het vergroten van de brede welvaart. De Regio Deals worden gekenmerkt door maatwerk, waarbij er per regio afspraken worden gemaakt over de	BZK	Meedenkkraft, beoordelen van voorstellen, ter beschikking stellen van financiële middelen, toezicht op voortgang, kennisdeling tussen regio's.



Voorbeeld	Toelichting voorbeeld	Primair betrokken ministerie	Rol overheid
	inhoud, financiering en samenwerking tussen de verschillende partijen.		
<b>Directie Regio</b>	De directie Regio & Ruimte van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) is verantwoordelijk voor de Regio-functie en daarmee het verknopen van het EZK-beleid en regionale economische ontwikkeling en het stimuleren van samenwerking tussen het ministerie en regionale partners.	EZK	Sturen op verduurzaming middels maatwerkafspraken, verbinden van landelijk en regionale niveau, direct signalen uit de regio ontvangen.
<b>Regioteam arbeidsmarkt</b>	Het regioteam arbeidsmarkt van VWS is een team dat zich specifiek richt op het bevorderen van de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn binnen verschillende regio's in samenwerking met regionale werkgeversorganisaties. Het regioteam fungeert als een verbindende schakel tussen VWS en andere ministeries én de regio's, waarbij ze structureel in de regio te vinden zijn.	VWS	Knelpunten uit de regio ophalen en neerleggen bij de dossierhouders, informatie en advies voor partijen in de regio.
<b>Waardigheid en Trots in de regio</b>	Waardigheid en trots in de regio richt zich op zorgaanbieders in verpleging en verzorging en op de gehandicaptenzorg. Waardigheid en trots in de regio ondersteunt en stimuleert bij het vinden en implementeren van oplossingen voor instellingsoverstijgende vraagstukken door middel van het stimuleren van regionale samenwerking. De uitvoering is belegd bij Vilans.	VWS	Ruimte bieden aan de regio om eigen ervaren knelpunten op te lossen op basis van een door de regio zelf ontwikkelde en dus gedragen visie, gefaciliteerd met financiële middelen vanuit VWS en ondersteund door het team van Waardigheid en Trots in de regio.
<b>Het regionetwerk</b>	Het Regionetwerk VWS bestaat uit managers en directeuren van het ministerie van VWS die fungeren als regiocontactpersonen voor verschillende zorgkantoorregio's. Het netwerk vergemakkelijkt het bespreken van uitdagingen en de uitwisselingen van goede voorbeelden van regionale samenwerking in de praktijk.	VWS	Verbinden tussen regionale partijen en regio's, kennisdeling bevorderen, overheid toegankelijk en bekend maken in de regio.
<b>Eerstelijnszorg Zoetermeer</b>	EerstelijnsZorg Zoetermeer is de organisatie die huisartsen, apothekers en andere eerstelijnszorgverleners ondersteunt. Dat kan ondersteuning zijn op het gebied van samenwerking,	VWS	Werkbezoek VWS; aanvullende behoeften geïnventariseerd.

Voorbeeld	Toelichting voorbeeld	Primair betrokken ministerie	Rol overheid
	automatisering, huisvesting, onderling of met andere partijen zoals het ziekenhuis of de gemeente.		
<b>Preventie-coalitie</b>	Samenwerkingsverband van verschillende organisaties en partners die zich inzetten voor preventieve gezondheidszorg om de gezonde leefstijl te bevorderen, gezondheidsproblemen te voorkomen en de ziektelast te verminderen.	VWS	Samenwerking bevorderen tussen verschillende organisaties en partners op het gebied van preventie; aanvullende behoeften geïnventariseerd.
<b>Vallei Vitaal en Gezond</b>	Samenwerking tussen verschillende organisaties in de regio Gelderse Vallei, met als doel de gezondheid en de zorg voor de inwoners te verbeteren en te borgen. De aanpak van Vallei Vitaal en Vallei Vitaal en Gezond richt zich op transformatie, anders bekostigen, financieren en organiseren.	VWS	Werkbezoek VWS; aanvullende behoeften geïnventariseerd.

De praktijkvoorbeelden laten zien dat er al op verschillende manieren wordt geëxperimenteerd met een ondernemende rol van de overheid. Partijen ervaren dit als waardevol. Structurele aanwezigheid van rijksambtenaren in de regio levert input op voor relevant en uitvoerbaar beleid, en zorgt voor een betere kennisdeling en een snellere uitrol van goede voorbeelden. Ook voelen regio's zich geholpen doordat rijksambtenaren fungeren als klankbord of doordat rijksambtenaren hun netwerk in dienst stellen van de regio, bijvoorbeeld door de hulp van medeoverheden te organiseren. Dit blijkt onder andere uit praktijkvoorbeelden als Regioteam arbeidsmarkt, Waardigheid & Trots, Regionetwerk VWS, Regio Deals en Regio's aan de grens. De mate waarin deze structurele aanwezigheid van de overheid wordt gerealiseerd en de positieve ervaring in de regio wordt gevoeld, verschilt overigens wel per praktijkvoorbeeld.

Een ondernemende overheid vraagt wel om de juiste randvoorwaarden. Fysieke aanwezigheid in de regio en de hiervoor vereiste tijd en middelen zijn van groot belang, zo blijkt uit de analyse van de praktijkvoorbeelden. Ambtenaren moeten de ruimte krijgen om daadwerkelijk meerdere dagen per week fysiek aanwezig te zijn in de regio. Ook is het belangrijk dat de in de regio participerende ambtenaren over kennis van de uitvoeringspraktijk beschikken. Een andere belangrijke randvoorwaarde voor een ondernemende overheid die blijkt uit onze analyse van praktijkvoorbeelden is dat ambtenaren toegankelijk en bereikbaar zijn, hun afspraken nakomen en terugkoppelen wat zij met input uit de regio hebben gedaan en hoe dit een plek heeft gekregen in vorming en uitvoering van landelijk beleid.

Programmamanagers, projectleiders en andere betrokkenen vanuit de regionale samenwerkingsverbanden benadrukken dat er voor een op de uitvoering gericht beleid meer nodig is dan werkbezoeken van VWS-medewerkers of directieleden. Deze bezoeken voelen soms aan als "schoolreisjes". Er is waardering voor de interesse die VWS hiermee toont, maar de meerwaarde voor de regio is momenteel beperkt. Dat komt doordat ambtenaren die eenmalig of laagfrequent de regio bezoeken beperkte kennis hebben over uitvoeringsvraagstukken en daarmee primair (ervarings)kennis halen. Om "meedenkkracht" te kunnen bieden en de vertaling van uitvoering naar beleid goed te kunnen maken, is het van belang dat rijksambtenaren de complexiteit van de uitvoeringspraktijk snappen en

---

vanuit die kennis kunnen meedenken, hun eigen kennis en expertise kunnen inbrengen, de uitvoeringsproblemen uit kunnen leggen aan collega-rijksambtenaren en te kunnen vertalen naar handelen en werken aan passende oplossingen. Daarnaast is het essentieel om ervoor te zorgen dat de uitvoeringsproblemen op een integrale manier worden aangepakt, wat vaak op overheidsniveau coördinatie vereist om gezamenlijk tot een alomvattende oplossing te komen.

Op dit moment is betrokkenheid van rijksambtenaren vaak nog te ad hoc en onvoldoende structureel.

## 2.4 De meerwaarde van een ondernemend VWS

Uit voorgaande paragraaf blijkt een duidelijke roep om een zichtbare, meer structurele rol van VWS binnen regionale samenwerkingsverbanden. Regio's die al eerder samenwerkten met VWS zien kansen en voordelen van een ondernemende overheid. Het onderstaand citaat uit de tweede roast-sessie vat de meest gehoorde opvatting samen van de regio over de gewenste rol van VWS:

***"VWS moet afscheid nemen van het klassieke paradigma met een scherpe scheiding tussen beleid en uitvoering. Erken dat de huidige complexiteit vraagt om een nieuw paradigma."***

We onderscheiden op basis van onze bevindingen de volgende redenen voor een ondernemende rol van VWS:

1. Uitvoeringsgericht beleid maken met de voeten in de klei;
2. Beleid uitleggen, vertalen en helpen toepassen;
3. Integraliteit van beleid en uitvoering bevorderen;
4. Stakeholdermanagement, kennisdeling en netwerkvorming.

Wij werken deze vier redenen hieronder verder uit.

### **Reden 1: Uitvoeringsgericht beleid maken met de voeten in de klei**

Wanneer VWS actief is in de regionale samenwerkingsverbanden, zijn ambtenaren goed op de hoogte van de uitdagingen in de regio. Onze respondenten benadrukken dat het belangrijk is dat VWS kennis heeft van de uitvoeringspraktijk in de regio. Sterker gesteld: goed beleid kan niet worden gemaakt zonder deze kennis. Ambtenaren kunnen deze kennis kan opdoen door zich te begeven in de regionale uitvoeringspraktijk zelf. Dit kan niet op afstand georganiseerd worden en/of uit rapporten worden gehaald.

Inzicht in de regionale praktijk helpt VWS-medewerkers om de juiste prioriteiten te stellen in de beleidsontwikkeling. Ook kan VWS vanuit het inzicht in de weerbarstige uitvoeringspraktijk ervaren dat er meer uitvoeringsruimte nodig is. Ambtenaren kunnen dan 'in Den Haag' meer experimenteeruimte voor de betreffende regio bepleiten en nastreven. Ten slotte helpt een ondernemende rol van VWS om op een structurele manier te leren van hoe beleid uitpakt in de praktijk en zo de uitvoerbaarheid van (nieuwe) wetten, regels, beleid te vergroten en de benodigde randvoorwaarden te creëren.

### **Reden 2: Beleid uitleggen, vertalen en helpen toepassen**

Een tweede reden voor een meer ondernemende rol van VWS in de regionale samenwerkingsverbanden, is dat VWS de informerende rol hiermee beter kan vormgeven. Regionale samenwerkingsverbanden vinden het prettig om te weten wat de beleidsvoornemens zijn, zodat ze daarop kunnen anticiperen. Daarnaast kan VWS partijen in de regio informeren over welk beleid, (subsidie)regelingen en regels eraan komen en wat

---

deze voor hen kunnen betekenen. Ook als de regio in afwachting is van bepaalde (beleids)initiatieven die vertraging oplopen of aan verandering onderhevig zijn, is het prettig om (in ieder geval op proces) meegenomen te worden.

Dit geldt ook voor het vertalen van beleid naar de uitvoering. Door zichtbaar en aanwezig te zijn in de regionale samenwerkingsverbanden helpt VWS partijen te snappen wat wél kan en mag. Dit helpt om het gesprek ook te voeren vanuit de geest en de mogelijkheden van wetgeving en beleid en om misverstanden over wat niet mag weg te nemen. Het komt geregeld voor dat er bepaalde beeldvorming ontstaat over wetten en regels die niet in lijn is met de bedoeling en/of juridische mogelijkheden. Het goede gesprek hierover kan leiden tot het beter benutten van de mogelijkheden. VWS kan regionale samenwerkingsverbanden helpen door hierover samen in gesprek te gaan en veel voorkomende misverstanden landelijk te agenderen.

### ***Reden 3: Integraliteit in beleid en uitvoering bevorderen***

Voorals mensen die al ervaring hebben met de samenwerking met rijksambtenaren, zien ook een rol voor VWS als stakeholder in de regio. VWS is niet alleen als stelseigenaar verantwoordelijk voor het maken van wetten en het stellen van kaders, waarmee de uitvoerende partijen vervolgens aan de slag gaan. VWS heeft ook een taak in het goed laten functioneren van de gecreëerde stelsels in de praktijk. Zowel professionals als de regio als VWS-medewerkers zelf zijn van mening dat VWS dit het beste kan door zich te begeven in de praktijk, waar de stelsels samenkomen. De verschillende stelsels (Wmo, Jeugdwet, Zvw en Wlz) zijn niet ingericht vanuit zorgaanbod. Immers, de opgaven die in de regionale samenwerkingsverbanden aan de orde zijn, houden zich niet aan grenzen van stelsels en het zorgaanbod vanuit deelsectoren. Daarnaast zijn er ook binnen stelsels (bijvoorbeeld tussen deelsectoren in de Zvw) soms conflicterende prikkels in de wijze van bekostiging die samenwerking en de beweging naar passende zorg in de weg kunnen zitten. Ook houden deze opgaven niet op bij de grenzen van het beleidsterrein waarvoor VWS verantwoordelijk is. VWS moet als nodig meer de samenwerking met andere departementen opzoeken.

Het bovenstaande belicht een derde meerwaarde van de verbinding tussen VWS en de regionale samenwerkingsverbanden. De directe aansluiting bij de uitvoeringspraktijk kan de integraliteit in beleid en uitvoering bevorderen. Door actief te zijn in de regionale samenwerkingsverbanden kunnen VWS-medewerkers zelf signaleren waar stelsels, wetten en regels botsen in de uitvoeringspraktijk of tot onzekerheid/onduidelijkheid leiden, waardoor risicomijdend gedrag ontstaat. Vervolgens kunnen ze samen met de regionale samenwerkingsverbanden naar oplossingen zoeken. Deze oplossingen kunnen vervolgens ook ten goede komen aan andere regionale samenwerkingsverbanden. Ook kan het in de toekomst leiden tot meer integraal beleid waarin vooraf meer rekening wordt gehouden met issues op het grensvlak van stelsels en (deel)sectoren. Hiervoor is het overigens niet alleen nodig dat VWS actiever wordt in de regio, maar ook dat er binnen VWS en met andere departementen intensiever wordt afgestemd.

### ***Reden 4: Stakeholdermanagement, kennisdeling en netwerkvorming***

Mensen uit de regionale samenwerkingsverbanden verwezen tijdens de interviews en roastsessie regelmatig naar de recente realiteit van akkoorden als het IZA en GALA. VWS is medeondertekenaar van deze akkoorden en daarmee mede- verantwoordelijk voor het doen slagen van deze akkoorden, om zo het hoofd te bieden aan de grote, complexe opgaven en benodigde transformaties in onze gezondheidszorg. Om die reden kan VWS zich volgens de respondenten niet beperken tot een kaderstellende rol. Door actief deel te nemen aan de uitvoering van de gesloten akkoorden, toont VWS eigenaarschap op het doen slagen van de gezamenlijke afspraken waaraan alle ondertekenende partijen zich hebben gecommitteerd. Ook kan VWS bemiddelen tussen partijen wanneer zij er als gevolg van tegengestelde belangen niet uitkomen. Stakeholdermanagement is hiermee een andere belangrijke reden voor participatie van VWS in de regio.

---

Als stelselverantwoordelijke is VWS erbij gebaat dat de ervaringskennis en goede voorbeelden uit de ene regio hun weg vinden naar andere regio's. Omdat regio's daar zelf beperkt belang bij hebben en het aan tijd en middelen ontbreekt om deze kennisdeling te organiseren, kan een actieve rol van VWS in de regio hierin belangrijke zijn. Ambtenaren kunnen elkaar op de hoogte brengen van wat ze zien en horen in de regio en kunnen daarnaast hun netwerk in dienst stellen van de regio. Zij kunnen ondersteuning door medeoverheden initiëren.

## **2.5 Conclusie: de regionale uitvoeringspraktijk vraagt een ondernemend VWS**

Op basis van de gevoerde gesprekken met VWS-medewerkers, andere departementen en vertegenwoordigers van regionale samenwerkingsverbanden kunnen we stellen dat het noodzakelijk is dat VWS situationeel een actieve rol vervult in de regionale samenwerkingsverbanden. De regionale samenwerkingsverbanden zien graag dat VWS als 'teamlid' in de regio fungeert en pragmatisch meedenkt. Dat is een betrokkenheid die naast de kaderstellende rol van VWS ook dienend is aan de regio.

Differentiatie naar specifieke behoeften van elke regio wordt ook aangemoedigd. Sommige respondenten pleiten er zelfs voor om op korte termijn te kiezen voor een nauwere betrokkenheid bij de regio's die het echt het hardst nodig hebben. De ene regio heeft de ondernemende rol van VWS harder nodig dan andere, zo stellen zij. Los van deze vraag naar differentiatie, is duidelijk dat er een nauwere en structurele samenwerking tussen VWS en de regio's nodig is, waarbij de unieke behoeften en specifieke opgaven van elke regio in acht worden genomen en er een vruchtbare uitwisseling van kennis en ervaringen plaatsvindt.

We benadrukken dat dit een radicaal ander paradigma is dan het 'klassieke' paradigma waarin VWS (van bovenaf) vooral wetten maakt en kaders schept. Het paradigma van een ondernemend VWS wordt wel hier en daar toegepast, maar is op dit moment meer uitzondering dan regel. De noodzaak van het paradigma van een ondernemend VWS is, zo zagen we bij de start van dit hoofdstuk, onderschreven door diverse deskundigen en ook diverse VWS-medewerkers en partijen in de regio onderschrijven dit. Tegelijkertijd zijn er ook nog veel ambtenaren die vanuit een klassiek paradigma denken en werken. Bovendien is VWS nog altijd in stelsels en sectoren georganiseerd. We willen daarom niet lichtzinnig doen over wat deze verandering betekent voor VWS. Dit brengt ons bij het veelvuldig tijdens de interviews gehoorde motto: "Als je het doet, doe het dan goed". In onze aanbevelingen in hoofdstuk vier gaan we hier verder op in. Maar eerst staan we stil bij hoe een ondernemend VWS vorm kan krijgen door drie rollen te introduceren.

## 3 Drie rollen voor VWS in de regio

We constateren op basis van de literatuur en gesprekken met rijksambtenaren en professionals uit de regio dat er behoefte is aan een ondernemend VWS. En dat er al een start is gemaakt met een actieve rol in de regio. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe VWS op een structurele basis invulling kan geven aan een ondernemende rol in de regionale samenwerkingsverbanden.

### 3.1 Drie nieuwe rollen voor een ondernemend VWS

Het paradigma van een ondernemend VWS heeft implicaties voor de relatie met en de houding van VWS richting de regionale samenwerkingsverbanden. We hebben met onze gesprekspartners gereflecteerd op hoe VWS zich ondernemend kan organiseren. In het ontwerptraject dat we hebben doorlopen, hebben we meerdere rollen geschetst en voorgelegd. Door nadrukkelijk om kritiek op deze rollen te vragen, kwamen we tot de belangrijkste rollen die VWS in het beoogde paradigma kan vervullen. De drie nieuwe rollen voor een ondernemend VWS zijn:

1. De regio-liaison;
2. De opgavefiker;
3. De regiocommissaris.



De **regio-liaison** is de *dedicated* vertegenwoordiger van VWS in de regio en de vertegenwoordiger van de regio bij VWS in Den Haag. De regio-liaison is een onmisbare rol in de verbinding tussen VWS en de regio, omdat hij of zij<sup>4</sup> door substantiële aanwezigheid in de regio weet wat daar speelt in de uitvoeringspraktijk. Als de regio-liaison knelpunten identificeert en/of krijgt aangereikt in de regio, dan is hij/zij daarmee mede- probleemeigenaar. Hij/zij kaart deze knelpunten aan 'in Den Haag' en brengt oplossingen terug naar de regio. Daarvoor is het nodig dat beleidsmedewerkers van VWS de problemen die spelen in de regio serieus nemen.

Bij het oplossen van hardnekkige aan het stelsel gerelateerde knelpunten komt de tweede rol in beeld: **de opgavefiker**. Samen met VWS-collega's gaat hij/zij aan de slag om daadwerkelijk oplossingen te creëren. Het samenspel tussen regio-liaison en opgavefiker is nodig om beleid beter te maken en/of randvoorwaarden te creëren die de uitvoering beter laat functioneren.

Beleidsmedewerkers binnen VWS



Persoon met mandaat binnen VWS



Ten slotte denken we dat de regio-liaison niet zonder een derde rol kan: de **regiocommissaris**. De regiocommissaris zorgt er vanuit zijn mandaat binnen VWS voor dat de regio serieus wordt genomen. De regio-liaison kan naar de regiocommissaris escaleren als uitdagingen of ontwikkelingen in de regio daarom vragen.

<sup>4</sup> Een mooie bijkomstigheid van de woordkeuze is dat liaison zowel mannelijk als vrouwelijk is. We verwijzen voorsnog naar hij/zij, zijn/haar, et cetera.

---

Door een goed samenspel tussen VWS-medewerkers in deze drie nieuwe rollen en door productief samen te werken met mensen in de regionale samenwerkingsverbanden, kan VWS een belangrijke bijdrage aan de beoogde transformatie leveren.

In de volgende paragrafen lichten we de drie rollen nader toe en werken we ze verder uit, zonder deze geheel dicht te willen en te kunnen timmeren. Zowel de gekozen naamgeving als de mate van uitwerking bieden ruimte om voor VWS om deze nader uit te proberen en in te vullen.

### **3.2 De regio-liaison voor structurele aanwezigheid in de regio**

De regio-liaison zorgt voor structurele aanwezigheid en vertegenwoordiging van VWS in de regio. De regio-liaison besteedt minimaal de helft tot driekwart van zijn/haar tijd in de regio. De regio-liaisons vormen als het ware 'de buitendienst' van VWS.

De regio-liaison die we voor ons zien heeft een integrale insteek. Dat betekent dat hij/zij in principe voor alle onderwerpen het eerste aanspreekpunt van VWS is voor de desbetreffende regio. Benodigde prioritering zal volgen uit de regioplannen en de regioaanpak. Het kan (en zal) echter zo zijn dat voor specifieke opgaven en/of thema's ook themaspecifieke vertegenwoordigers van VWS actief zijn in de regio. Als deze vertegenwoordigers goed met elkaar in contact en verbinding zijn, dan past dit prima binnen de hier geschetste rol(len). Een voorbeeld van een themaspecifieke invulling is nu al aan de orde met adviseurs in het regioteam arbeidsmarkt zorg en welzijn. Overigens is de rol van (integrale) regio-liaison mede geïnspireerd door deze werkwijze. Ook de werkwijze van het ministerie van BZK ten aanzien van de Regio Deals, het programma "Regio's aan de grens" en de Directie Regio van het ministerie van EZK inspireerden ons bij het uitdenken van de rol van de regio-liaison.

De regio-liaison heeft bij voorkeur een goed netwerk in de regio, bij VWS en eventueel bij andere relevante departementen. Als de regio-liaison dit niet direct vanaf de start heeft, is hij/zij in staat om dit snel te ontwikkelen. De regio-liaison spreekt zowel de taal van de uitvoering als van het beleid. Hij kan goed schakelen tussen informeren, aanjagen, coachen, mee- en tegendenken, escaleren en wat verder situationeel nodig is. De regio-liaison kan indien nodig bemiddelen tussen partijen in de regio als de voortgang in het gezamenlijk aanpakken van de opgaven stagneert. De regio-liaison weet ook wanneer hij/zij een stapje terug moet doen en wat wel en niet tot zijn/haar rol behoort.

Binding met de regio in welke vorm dan ook helpt hierbij en maakt het ook geloofwaardig om het belang van de regio (ook) goed te vertegenwoordigen. De regio-liaison is VWS-medewerker en voelt zich ook van de regio. De rol kan eventueel (tijdelijk) worden uitbesteed, maar voor een structurele verbinding tussen VWS en de regio heeft het de voorkeur dat de regio-liaison in dienst van VWS is. De rol van regio-liaison is een volwaardige functie en geen bijbaan of deeltaak.

Het takenpakket van de regio-liaison kan er als volgt uitzien:

- Het aansluiten bij formele en informele netwerkoverleggen en -gesprekken in de regio als verbinder in de regio. Het gaat hierbij om meedenken en meedoen in de aanpak van de grote opgaven in de regio.
- Het realiseren van een meer integrale benadering en verbinding binnen VWS door de ervaringen vanuit de uitvoeringspraktijk in de regio in te brengen. Daar waar ook de betrokkenheid van andere departementen nodig is, wordt ook de verbinding gelegd.
- Het bijdragen aan een betere afstemming tussen beleid en uitvoering. Dit kan door voorgenomen beleid te toetsen in de regio en de inzichten mee te nemen in de (interactieve) beleidsvorming en het informeren van de regio over relevante ontwikkelingen in het beleid en interessante regelingen.

- Het bijdragen aan meer regio-specifiek beleid door het aankaarten van problemen vanuit de regio bij VWS en 'het terugbrengen' van concrete oplossingen naar de regio. Dit leidt als het goed is tot betere randvoorwaarden voor het goed kunnen functioneren van de uitvoeringspraktijk in de regio. Hiervoor schakelt de regio-liaison met de opgavefikers binnen VWS, die op hun beurt ook weer andere partijen (zoals Zorginstituut Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit, et cetera) kunnen betrekken.
- Het (vanuit een onafhankelijke positie) stimuleren van het monitoren van en reflecteren op de voortgang op de realisatie van de doelstellingen zoals deze voortkomen uit de gesloten akkoorden. Het gaat dan niet zozeer om controle, maar meer om een helpende hand toe te steken.
- Het zorgen voor een goed samenspel tussen regio-liaison, opgavefikser(s) en regiocommissaris, ook als deze laatste in stelling gebracht moet worden.

### 3.3 De opgavefikser voor integrale oplossingen voor problemen in de regio

De opgavefikser werkt binnen VWS en kan worden gezien als 'binnendienst' die er juist ook voor de regio is. Iedere directie heeft opgavefikers. De opgavefikser wordt primair gedreven door het oplossen van een concreet probleem dat zich voordoet in de uitvoeringspraktijk van de regio. Dit is anders dan het reageren op moties vanuit de Tweede Kamer, die overigens ook naar aanleiding van problemen in de uitvoeringspraktijk geformuleerd kunnen zijn. Ook de opgavefikser is er met zijn/haar uitgebreide dossierkennis primair voor de regio's. Hij/zij is bereid tijd te investeren in kennis van/over de regionale uitvoeringspraktijk en onderhoudt actief het contact met de regio-liaisons. De opgavefikser zorgt ervoor dat de problemen van de regio serieus worden genomen en niet zoals nu nog wel eens het geval is als lastig worden ervaren en als extra worden gezien bovenop het dagelijkse werk.

De opgavefikser is ook een nieuwe rol binnen VWS. Tegelijkertijd zien we voorbeelden van hoe aspecten van deze rol al wel hier en daar worden toegepast. We denken bijvoorbeeld aan de behandeling van complexe casuïstiek. VWS zorgt in deze gevallen samen met andere partijen voor het realiseren van oplossingen. Het blijft echter vaak bij 'N=1-oplossingen', waarvan niet structureel wordt geleerd voor het oplossen van andere casussen en ten behoeve van benodigde veranderingen in het beleid.

Het takenpakket voor de opgavefikser zou er als volgt uit kunnen zien:

- Het realiseren van oplossingen voor concrete problemen en vraagstukken die spelen in de uitvoeringspraktijk van de regio. Hiervoor heeft hij nauw contact met de regio-liaison. Indien nodig schakelt de opgavefikser ook met de regiocommissaris.
- Het opbouwen van dossierkennis en kennis van (het effect van beleid op) de uitvoeringspraktijk in verschillende regio's. Hiervoor gaat hij samen met de regio-liaisons regelmatig op bezoek in de regio en neemt hij deel aan kennisdeling over en in de betreffende regio.
- Is op het moment dat er een probleem voorligt bij de opgavefikser, neemt hij deel aan het team dat (op dat moment) de regio faciliteert in het voorzien in een oplossing.

### 3.4 De regiocommissaris voor een steviger positie van de regio binnen VWS

De regiocommissaris binnen VWS heeft een sterke positie met autoriteit en mandaat, bijvoorbeeld als lid van het managementteam (MT), kwartiermaker IZA of programmadirecteur. Hierdoor wordt de stem van de regio op een hoger niveau gehoord en serieus genomen. De regiocommissaris fungeert als sparringpartner voor de regio-liaison, waarbij de regio-liaison ondersteuning kan krijgen bij het verkrijgen van meer mandaat om zaken gedaan te krijgen. Daarnaast heeft de regiocommissaris een belangrijke rol als vertegenwoordiger van de minister bij het IZA, WOZO, GALA, TAZ en Hervormingsagenda Jeugd. Dit betekent dat wanneer de uitvoering van het IZA in een regio stagneert, de regiocommissaris zijn gezag gebruikt om ervoor te zorgen dat er stappen worden ondernomen om samen met de betrokken partijen hierin een doorbraak te realiseren en de gemaakte afspraken alsnog na te komen.



---

Een cruciale eigenschap van de regiocommissaris is het besef dat transformatie (in de regio) een complex proces is en dat de regio daarin ondersteuning heeft. Hij/zij erkent dat de opgaven in de regio veelal een integrale aanpak vereisen en dat differentiatie op regionaal niveau soms noodzakelijk is. Dit vraagt om vernieuwende oplossingen en ideeën, en dus ook om een open houding van de regiocommissaris ten opzichte van deze innovatieve benaderingen.

Het takenpakket voor de regiocommissaris zou er als volgt uit kunnen zien:

- Wanneer de afspraken in het IZA, WOZO, GALA, TAZ en Hervormingsagenda Jeugd niet worden nageleefd komt de regiocommissaris in actie. Bijvoorbeeld door de andere ondertekende partijen hierop aan te spreken.
- Houdt de ontwikkelingen rondom de uitvoering van het IZA nauwlettend in de gaten en rapporteert hierover aan de minister.
- Agendeert de ervaren knelpunten en problemen die naleving in de weg staan aan de minister en geeft experimenteerruimte waar nodig.
- Heeft goed contact met de regio-liaison en wordt gezien als sparringpartner.
- Geeft de regio-liaison de ruimte om nieuwsgierig en kritisch te zijn.
- Slaat als het moet met de vuist op tafel en zorgt dat wat de regio-liaison ophaalt, serieus wordt genomen binnen het ministerie.

---

## 4 #Hoedan?

Op basis van onze bevindingen zijn wij gekomen tot drie rollen die zorgen voor een meer structurele aansluiting van VWS in en met de regionale samenwerkingsverbanden. Met deze rollen kan VWS morgen aan de slag. Tegelijkertijd is het handelen vanuit een nieuw paradigma ook een stevige verandering en zal dit een proces van doorzetten en de lange adem zijn. Om de rollen ook echt te gaan laten werken is het zaak om de rollen toe te gaan passen, uit te proberen en van te leren. Dit ontwikkel- en veranderproces vraagt om een plan van aanpak en/of implementatieplan. We noemen in dit hoofdstuk een aantal elementen die wat ons betreft de kern kunnen zijn van een dergelijk plan van aanpak. Om een ondernemend VWS te organiseren doen wij daarom de volgende aanbevelingen.

### 1. Als je het doet, doe het dan goed

Een van de inzichten uit dit traject is dat het goed functioneren van welke rol of model dan ook, afhankelijk is van de prioriteit en mate van toewijding die aan de regio kan worden gegeven. De relatie tussen VWS en de regio en tussen beleid en praktijk kan alleen beter worden door een intensieve betrokkenheid van VWS bij en in de regio. Het advies is dan ook: als je het doet, doe het dan goed. VWS biedt kaders, maar is ook dienend aan de regio. Dit klinkt en voelt waarschijnlijk anders dan de dominante denkwijze binnen VWS. Tegelijkertijd weten we en zien we dat bepaalde VWS-medewerkers al langer zo werken of ernaar streven zo te werken. Met deze drie nieuwe rollen kan VWS dit breder en meer structureel vormgeven. Dit vraagt wel investeren en daadwerkelijk tijd en middelen vrijmaken zodat VWS-medewerkers zich deze rollen eigen kunnen maken en goed neer kunnen zetten.

### 2. Aan de slag in vier of vijf pilotregio's middels actieonderzoek

Wij stellen voor om de voorgestelde rollen te toetsen in vier of vijf pilotregio's. Dit zijn bij voorkeur vier verschillende regio's die zich onderscheiden in transformatieopgaven. Denk aan grote gezondheidsverschillen, arbeidsmarktproblematiek of problemen ten aanzien de toegankelijkheid van (passende) zorg. Het uitvoeren van actieonderzoek in vier of vijf geselecteerde regio's naar implementatie van de voorgestelde rollen kan waardevolle inzichten opleveren over de implementatie, succesfactoren en effectiviteit van de voorgestelde rollen. Door actief te leren van de praktijkervaringen in deze regio's, kan VWS toewerken naar een landelijke invulling van de rollen voor de verbinding met de regio.

### 3. Omarm het paradigma binnen VWS en zorg voor draagvlak en steun

Het betrekken van de gehele organisatie bij het gedachtegoed van een ondernemend VWS is essentieel. Om deze verandering te bewerkstelligen, moet het paradigma op bestuursniveau omarmd worden. Het is van groot belang dat het management en de bestuursleden de visie van een ondernemend VWS omarmen en uitdragen. Daarbij komt dat de regionrollen ook dedicated rollen zijn waarvoor VWS-medewerkers moeten worden vrijgesteld. Alleen dan voelen degenen die handelen of willen handelen conform het nieuwe paradigma zich gesteund en kan het ook andere VWS-medewerkers 'aansteken' zo te gaan werken.

### 4. Beleg de uitvoering bij VWS

Hoewel er goede voorbeelden zijn waarbij externe partijen, zoals Vilans, NZa, Zorginstituut Nederland een rol spelen bij het fysiek aanwezig zijn in de regionale uitvoeringspraktijk, adviseren wij om de uitvoering van de rol 'regio-liaison' in handen te leggen van beleidsambtenaren van VWS zelf. Dit garandeert een directe betrokkenheid en verantwoordelijkheid van VWS. Door deze verantwoordelijkheid zelf te dragen, komt een praktijkgericht beleid dichterbij. Het is daarin wel cruciaal dat goed wordt samengewerkt met de externe partijen en dat er als één overheid wordt opgetreden.

### 5. Versterk het inwerkprogramma

Een effectief inwerkprogramma van nieuwe medewerkers is cruciaal voor een succesvolle implementatie van het gedachtegoed van een ondernemend VWS. Het is raadzaam om het

---

bestaande inwerkprogramma kritisch te evalueren op het klassieke paradigma en ook hierin het paradigma van een ondernemend VWS uit te dragen. Door een vernieuwd inwerkprogramma, kunnen nieuwe VWS-medewerkers snel en beter hun rollen en verantwoordelijkheden begrijpen m.b.t. de regio, waardoor ze sneller kunnen bijdragen aan het succes van de drie rollen.

#### **6. Organiseer een "Tour du regio"**

Het is belangrijk om een dialoog te bevorderen tussen de regionale uitvoeringspraktijk en VWS, om duidelijke rollen en verwachtingen te definiëren (ROS, 2021). Het organiseren van een "Tour du regio" kan een effectieve manier zijn om stakeholders samen te brengen en een gezamenlijk begrip te creëren van elkaars rollen en verantwoordelijkheden. Met een "Tour du Regio" stellen wij voor dat beleidsmedewerkers, ofwel de regio-liaisons en opgavefiksers, naar verschillende regio's gaan om inspiratie op te doen voor hun regio's en dossiers en een dialoog te houden over de rollen en verwachtingen. Door deze dialoog kan de samenwerking tussen de verschillende partijen worden versterkt.

#### **7. Stimuleer reflexiviteit**

Het is van groot belang om voortdurend te reflecteren op de invulling en uitvoering van de rollen. Door regelmatig evaluatiemomenten in te bouwen en ruimte te bieden voor feedback en suggesties, kan VWS hiervan leren en groeien. Wij stellen voor om minimaal één keer in de drie maanden een reflectiemoment te organiseren middels intervisie binnen de teams van VWS. Het creëren van een cultuur van reflexiviteit zal bijdragen aan continue verbetering en succes op de lange termijn. De eerdergenoemde balanceeracts die door de RVS zijn benoemd, zijn een zinvol vertrekpunt voor een dialoog over de rol van de opgavefiksers, regio-liaison en regio-commissaris.

---

## A. Bestudeerde documenten

Andersson Elffers Felix. (2023). *Regio-indelingen zorg en welzijn: een onderzoek naar congruentie, effectiviteit en legitimatie*.

Coolen, Flim, Van der Moolen en Theunissen (2021). *Samenwerken in de regio: van regiobeeld naar regio-aanpak - Leren van successen en uitdagingen bij het in de praktijk brengen van Juiste Zorg op de Juiste Plek* (2021). Den Haag: Ministerie van VWS.

Mazzucato (2014). *De ondernemende staat: waarom de markt niet zonder overheid kan*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

Pluut, Waaijer, Te Marvelde, De Boer (2022). *Verkenning Domeinoverstijgende Samenwerkingsverbanden*. Den Haag: ZonMw en Pluut & Partners.

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, Raad voor het Openbaar Bestuur, Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (2023). *'Elke regio telt! Een nieuwe aanpak van verschillen tussen regio's*.

Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (2023). *De regio als redding? Over de dilemma's rond regionaal werken aan gezondheid en het belang van balanceren*.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2021). *Rol nemen, ruimte geven: advies over de rol van het rijk bij interbestuurlijke samenwerking*.

'S Jongers (2022). *Beledigende broccoli: Over de ervaringskennis van kwetsbare mensen*. Uitgeverij Van Gennep.

---

## B. Praktijkvoorbeelden

Wij hielden interviews met betrokkenen bij een aantal voorbeelden van overheidsbetrokkenheid bij samenwerkingsverbanden of programma's die een complex maatschappelijk probleem willen oplossen. De samenstelling van de deelnemende respondenten verschilde per interview: we spraken soms met betrokkenen vanuit de regio zelf, soms alleen met een betrokkene van VWS of een ander departement en in andere interviews was er sprake van een mix van professionals vanuit de rijksoverheid en de regio. We noemen eerst de voorbeelden van buiten VWS en vervolgens de voorbeelden op het primaire terrein van VWS.

### Voorbeelden van andere departementen

#### *Programma leefbaarheid en veiligheid (BZK)*

##### Omschrijving

Het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid is een samenwerking tussen verschillende ministeries, gemeenten en lokale partners. Het programma is geïnspireerd op de aanpak in Rotterdam-Zuid en richt zich op het versterken van leefbaarheid en veiligheid in achterstandsgebieden. Het programma is gestart met het maken van gebiedsplannen door allianties van lokale partners. Het is aan de alliantie om gezondheidsproblemen al dan niet in het plan op te nemen.

##### Rol van de overheid

De rijksoverheid is medefinancier van de uitvoering van het gebiedsplan. De rijksvertegenwoordiger in de alliantie informeert partners over beschikbare financieringsmogelijkheden, denkt mee over oplossingen voor knellende wet- en regelgeving en deelt kennis over de aanpak in andere stedelijke focusgebieden.

##### Randvoorwaarden

Belangrijke randvoorwaarden zijn:

- het kennen van het gebied
- kritisch kijken naar de samenstelling van de alliantie
- fysieke aanwezigheid van ambtenaren
- bereikbaarheid van ambtenaren
- een horizontale (in plaats van hiërarchische) relatie tussen de alliantiepartners.

#### *Regio's aan de grens (BZK)*

##### Omschrijving

Het programma Regio's aan de grens richt zich op de leefbaarheid in Nederlandse grensregio's. Daartoe wordt samengewerkt met medeoverheden binnen en net buiten de Nederlandse landsgrenzen. Er zijn vier programmasporen opgezet volgens welke het programma inzet op versterking van de regio's aan de grens. De samenwerking kan op verschillende manieren vorm worden gegeven en met gebruik van verschillende instrumenten. Voor de samenwerking met medeoverheden binnen Nederland is één van die instrumenten de Town Deal. Bij Town Deals kunnen gemeenten een actueel project of hulpvraag indienen binnen het thema van aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat. Samen met de rijksoverheid, onderzoeksinstellingen en private partijen wordt samengewerkt aan deze lokale opgave. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met de collega's van team Regio Deals voor de invulling van Regio Deals aan de randen van Nederland.

---

### Rol van de overheid

BZK is een coördinerend ministerie dat in contact staat met de verschillende Haagse ministeries. Vanuit het programma Regio's aan de grens doen wij ons best om op de hoogte te zijn van Haagse ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor de grensregio's en ontwikkelingen in grensregio's die van belang kunnen zijn voor andere ministeries. Wij communiceren informatie uit Den Haag naar de regio en vice versa en brengen wanneer nodig overheden met elkaar in contact. Sinds enkele jaren is er bovendien de toepassing van de leidraad grenseffecten als verplicht onderdeel opgenomen in het beleidskompas, waarmee de effecten van nieuw of gewijzigd beleid en wetgeving van de verschillende ministeries op grensregio's wordt getoetst. BZK organiseert interdepartementale workshops om bewustzijn hiervoor bij de verschillende ministeries te vergroten. Een van de programmasporen van Regio's aan de grens richt zich op de ontwikkeling van kennis en innovatie. In dat licht heeft BZK recentelijk een kennisuitwisselingstraject opgestart voor regio's aan de grens. Dit gebeurde in samenwerking met SZW en VWS. Ze brengen regio's, gemeenten en provincies die aan de grens liggen samen om van elkaar te leren over onderwerpen die in alle regio's in meer of mindere mate leven. Zichtbaarheid in de regio's en contacten met andere departementen wordt als belangrijk ervaren, evenals goede communicatie met de verschillende stakeholders. Hiertoe hoort ook het serieus nemen van de punten die worden aangedragen door de regio en de Haagse departementen.

### Randvoorwaarden

Zichtbaarheid in de regio's en contacten met andere departementen wordt als belangrijk ervaren, evenals goede communicatie met de verschillende stakeholders. Hiertoe hoort ook het serieus nemen van de punten die worden aangedragen door de regio en de Haagse departementen.

### *Regio Deals (BZK)*

#### Omschrijving

Regio Deals is een samenwerkingsverband tussen regionale partijen en de Rijksoverheid, waarbij ze als partners gezamenlijk werken aan het vergroten van de brede welvaart. Dit omvat de verbetering van de kwaliteit van leven, wonen en werken voor zowel inwoners als ondernemers in Nederland. Het doel van de Regio Deals is het versterken van de leefbaarheid en de economie in de regio's door middel van gebiedsgerichte samenwerking. Overheden krijgen hierbij de ruimte om hun eigen regionale opgaven te identificeren en projecten te ontwikkelen om deze opgaven aan te pakken. De Regio Deals worden gekenmerkt door maatwerk, waarbij er per regio afspraken worden gemaakt over de inhoud, financiering en samenwerking tussen de verschillende partijen. De deals hebben een looptijd van enkele jaren en worden ondersteund met financiële middelen van het Rijk en expertise vanuit de deelnemende departementen.

#### Rol van de overheid

De rol van de overheid binnen de Regio Deals is tweeledig. Enerzijds fungeert de overheid als facilitator en ondersteuner van de regio's. Departementen bieden overheden de mogelijkheid om hulp te vragen en meedenkkracht te ontvangen bij het ontwikkelen en uitvoeren van hun projecten. Dit gebeurt op basis van gelijkwaardigheid en partnerschap, waarbij het Rijk geen sturende rol inneemt, maar eerder een adviserende en faciliterende rol vervult. Anderzijds heeft de Rijksoverheid een verantwoordelijkheid om de kaders en randvoorwaarden voor de Regio Deals vast te stellen en te bewaken. Ze beoordeelt de ingediende voorstellen, zorgt voor de beschikbaarheid van financiële middelen en houdt toezicht op de voortgang en resultaten van de deals. De overheid heeft hierbij oog voor de diversiteit van de regio's en stimuleert samenwerking en kennisuitwisseling tussen de verschillende Deals en regio's om van elkaars ervaringen te leren en synergie te bevorderen.

### *Directie Regio (EZK)*

#### Omschrijving

De directie Regio & Ruimte van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) is

---

verantwoordelijk voor de Regio-functie en daarmee het verknopen van het EZK-beleid en regionale economische ontwikkeling en het stimuleren van samenwerking tussen het ministerie en regionale partners. De directie heeft als doel om economische groei en welvaart in Nederland te bevorderen door middel van samenwerking en programma's.

#### Rol van de overheid

De Directie Regio & Ruimte fungeert als schakel tussen het ministerie en regionale overheden, bedrijven, kennisinstellingen en andere relevante stakeholders. EZK benadrukt dat de structuren zijn veranderd en dat er meer aandacht is voor strategische samenwerking en het creëren van verbindingen tussen verschillende partijen. Op het gebied van regionale economie wordt gestreefd naar maatwerkafspraken en is er een grotere rol voor ecosystemen en het midden- en kleinbedrijf (MKB). Het belang van lokale en regionale aspecten wordt erkend. Er wordt ook gesproken over de energietransitie en de rol van het ministerie op dit gebied, waarbij zowel top-down als bottom-up benaderingen worden gehanteerd. Er wordt gewerkt aan randvoorwaarden en het stimuleren van duurzame oplossingen op lokaal niveau. De rol van het ministerie van EZK is voortdurend in ontwikkeling, maar er wordt gestreefd naar een goede verbinding tussen het landelijke en regionale niveau. Er wordt benadrukt dat de vakkennis niet altijd bij de koepels te vinden is en dat het daarom belangrijk is om signalen rechtstreeks vanuit de regio te ontvangen.

#### Randvoorwaarden

Specifieke voorwaarden voor een goede samenwerking met de regio zijn volgens hen ontwikkeling van kennis en competenties, voldoende tijd en middelen, en een goed netwerk. Daarnaast is aanwezigheid en zichtbaarheid op regionaal niveau van groot belang.

### **Voorbeelden uit het werkveld van VWS**

#### *Regioteam arbeidsmarkt (VWS)*

##### Omschrijving

Het regioteam arbeidsmarkt van VWS is een team dat zich specifiek richt op het bevorderen van de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn binnen verschillende regio's in samenwerking met regionale werkgeversorganisaties. Het team heeft als doel om een laagdrempelige toegang tot VWS te bieden en visitekaartje van VWS in de regio te zijn.

##### Rol overheid

Het regioteam fungeert als een verbindende schakel tussen VWS en andere ministeries en de regio's, waarbij ze nauw samenwerkt met verschillende stakeholders. Het team werkt vraaggericht en proactief om de behoeften en uitdagingen van de arbeidsmarkt in kaart te brengen. Ze haalt knelpunten op in de regio en biedt mogelijke oplossingen die de sector ondersteunen bij het opleiden, werven en behouden van professionals in zorg en welzijn. Daarnaast fungeert het team als een bron van informatie en advies voor zowel zorg- en welzijnsorganisaties als andere stakeholders in de regio. Intern zorgt het Regioteam van MEVA voor afstemming met betreffende afdelingen en dossierhouders. Uniek is dat de regioadviseurs deze werkzaamheden grotendeels in de regio uitvoeren.

#### *Waardigheid en Trots in de regio (vanuit VWS- en regioperspectief)*

##### Omschrijving

Waardigheid en trots in de regio is in 2018 gestart en richt zich op zorgaanbieders in verpleging en verzorging (vanuit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg) en sinds 2023 ook op de gehandicaptenzorg. Zorgverzekeraars Nederland is sinds 2022 opdrachtgever van het programma dat wordt uitgevoerd door kennisorganisatie Vilans. Waardigheid en trots in de regio ondersteunt en stimuleert bij het vinden en implementeren van oplossingen voor instellingsoverstijgende vraagstukken door middel van het stimuleren van regionale samenwerking (primair tussen aanbieders verpleeghuiszorg, zorgkantoren en secundair ook met gemeenten, georganiseerde burgers en andere partijen zoals welzijnsorganisaties,

---

werkgeversorganisaties en onderwijsinstellingen). Waardigheid en trots in de regio is gericht op versnelling door verbreding en opschaling van goede initiatieven en praktijken. Met het oog op de toekomst worden organisaties geholpen om in regionaal verband te werken aan oplossingen voor passende verpleegzorg aan kwetsbare mensen in onze samenleving.

#### Rol van VWS

De rol van VWS in kern is: de regio de ruimte bieden om de eigen ervaren knelpunten op te lossen op basis van een door de regio zelf ontwikkelde en dus gedragen visie, gefaciliteerd met financiële middelen vanuit VWS (vanuit transitie-middelen) en ondersteund door het team van Waardigheid en trots in de regio. Het ministerie is hierin niet richtinggevend op inhoud en probeert belangenpraktijken te vermijden. Ondersteund door Waardigheid en trots in de regio zijn regionale visies ontwikkeld en is gekeken naar buikpijndossiers die impact hebben op meerdere domeinen. Hier probeerde zij tevens verbinding te maken tussen verschillende regio's.

#### *Het regionetwerk (vanuit VWS-perspectief)*

#### Omschrijving

Het Regionetwerk VWS bestaat uit managers en directeurs van het ministerie van VWS die fungeren als regiocontactpersonen voor verschillende zorgkantorregio's. Het netwerk vergemakkelijkt het bespreken van uitdagingen en de uitwisselingen van goede voorbeelden van regionale samenwerking in de praktijk. De regiocontactpersoon is een aanjager van regionale samenwerking, maar dient ook als vraagbaak, steun in de rug of gesprekspartner voor regio's.

#### Rol van VWS

Het ministerie van VWS speelt een ondersteunende en faciliterende rol in het Regionetwerk. Het ministerie faciliteert de partijen in de regio bij het overwinnen van uitdagingen en maakt gebruik van de opgedane kennis bij het vormgeven van nieuw beleid. VWS fungeert als een verbinder tussen regionale partijen, maar ook tussen verschillende regio's en bevordert kennisdeling. Het ministerie heeft tevens de verantwoordelijkheid om de overheid toegankelijk en bekend te maken in de regio, en creëert bewustzijn en betrokkenheid bij de betrokken partijen. Daarnaast is VWS verantwoordelijk voor het waarborgen van de randvoorwaarden voor het succes van het Regionetwerk, zoals openheid, laagdrempeligheid en bereikbaarheid van de Rijksoverheid en dus het ministerie, en het erkennen en ondersteunen van de rol van de regiocontactpersonen binnen de eigen (Rijksbrede) organisatie.

#### Verdieping: het regionetwerk in de regio Zuid-Limburg

Het ministerie van VWS is betrokken geraakt bij de regio Zuid-Limburg en heeft geleerd van de samenwerking en aanpak die daar plaatsvindt. De regiocontactpersonen vanuit VWS zijn in de afgelopen jaren op verschillende dossiers en samenwerkingsverbanden aangehaakt. Er is waardering voor de wijze waarop de contactpersonen deze nieuwe werkwijze proberen vorm te geven en de inzet die zij plegen; de contactpersonen hebben door hun betrokkenheid enig gezag in de regio opgebouwd. Er wordt benadrukt dat de samenwerking in de regio voornamelijk gericht is op inhoud en dat er in de regio een duidelijke agenda is waar de meeste partijen zich achter kunnen scharen. Er is een wil om de goede aanpak van de regio over te nemen en aan te sluiten bij bestaande energie en bewegingen.

De regio benadrukt wel de behoefte aan nog meer gestructureerde contacten en samenwerking tussen de regio en het ministerie van VWS. Gesproken wordt over duurzame deelname van VWS aan netwerken en een meer structurele agenda. Er wordt gepleit voor een meer actieve en prikkelende rol van VWS, waarbij ze concrete opdrachten en ondersteuning bieden aan de regio. Tot nu toe is het contact vooral ad hoc. Het idee van een "living lab" wordt genoemd, waarin de regio kan dienen als voorbeeld en leerpunt voor andere gebieden in het land. Er wordt erkend dat het complex is om de regio en het beleid vanuit Den Haag op elkaar af te stemmen, maar er wordt benadrukt dat regionale aanpak de sleutel kan zijn voor verandering. Het gesprek richt zich ook op het belang van het



---

verminderen van versnippering en het mogelijk maken van beleid dat rekening houdt met de specifieke behoeften van verschillende regio's. Over het algemeen wordt de noodzaak van een goede samenwerking tussen de rijksoverheid en de regio benadrukt, waarbij beide partijen van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen versterken in het aanpakken van regionale uitdagingen.

### *Eerstelijnszorg Zoetermeer (vanuit het perspectief van de regio)*

#### Omschrijving

De EerstelijnsZorg Zoetermeer is een voorbeeld van een verregaand georganiseerde eerstelijns in Nederland. EerstelijnsZorg Zoetermeer is de organisatie die huisartsen, apothekers en andere eerstelijnszorgverleners ondersteunt. Dat kan ondersteuning zijn op het gebied van samenwerking, onderling of met andere partijen zoals het ziekenhuis of de gemeente. Maar de EerstelijnsZorg Zoetermeer ondersteunt ook op facilitair gebied, waaronder automatisering en huisvesting. In totaal zijn er zo'n 340 mensen in dienst bij de EerstelijnsZorg Zoetermeer. De meesten daarvan werken als zorgverlener of zorgondersteuner in een van de gezondheidscentra of groepspraktijken.

#### Rol VWS (gewenst)

We hebben uitgebreid gesproken over de mogelijke rol van de overheid. Dit gaat over de gewenste rol van VWS en niet/minder over hoe de rol van VWS nu wordt ervaren.

#### Faciliterende rol

- a. De overheid kan randvoorwaarden faciliteren die samenwerking aantrekkelijk maken, zoals het bieden van infrastructuur en ICT-systemen die samenwerking ondersteunen.
- b. Door de organisatiegraad en -kracht van zorgprofessionals te bevorderen, bijvoorbeeld door financiële incentives voor lidmaatschap van beroepsgroepen, kan de overheid samenwerking stimuleren.
- c. De bestaande regionale ondersteuningsstructuren, zoals de Regionale Ondersteuningsstructuren (ROS), kunnen worden benut als aanjagers van regionale samenwerking. De overheid kan de rol van de ROS versterken en zorgen voor monitoring en bevordering van samenwerking.
- d. De overheid kan een faciliterende rol spelen door te helpen bij het beantwoorden van de vraag "hoe" bepaalde ontwikkelingen en veranderingen kunnen plaatsvinden. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door het delen van goede voorbeelden en best practices.

#### Sturende rol

- a. Om samenwerking te bevorderen, kan de overheid de bekostiging zo inrichten dat het loont om samen te werken en niet loont om geïsoleerd te opereren. Dit kan worden bereikt door het belonen van samenwerking in de bekostigingssystemen.
- b. De overheid kan een regisserende rol aannemen in het sturen van grote transformaties in de zorg. Dit vereist het durven maken van keuzes en het nemen van leiderschap.
- c. Het is belangrijk dat de overheid actief de regie neemt en samenwerkt met instanties zoals de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) om de faciliteiten en bekostiging zo in te richten dat samenwerking wordt gestimuleerd en concurrentie wordt vermindert.
- d. Door een andere wijze van bekostiging in te zetten, gericht op collectieve samenwerking en kwaliteit in plaats van individuele disciplines en productie, kan de overheid de nadruk leggen op samenwerking en het behalen van goede resultaten.

### *Preventiecoalitie (vanuit het perspectief van VWS)*

#### Omschrijving

De preventiecoalitie is een samenwerkingsverband van verschillende organisaties en partners die zich inzetten voor preventieve gezondheidszorg. Het doel van de coalitie is het bevorderen van een gezonde levensstijl, het voorkomen van gezondheidsproblemen en het verminderen van de ziektelast in Nederland.

---

### Rol van VWS (gewenst)

In het kader van de preventiecoalitie is VWS beperkt aanwezig in de regio. Vanuit de Preventiecoalitie wordt geregeld opgemerkt dat VWS voornamelijk een ministerie van zorg is en mogelijk minder bekend is met het functioneren van gemeenten. Daarom wordt gepleit voor meer kennis en begrip tussen VWS en de regio, en voor een meer gestructureerde aanpak met duidelijke spelregels en evaluaties. Een meer sturende rol is gewenst. Geef bijvoorbeeld op bepaalde vlakken de GDD een grotere rol. Daarnaast kan VWS meer faciliteren op het gebied van bijvoorbeeld kennisdeling. Belangrijke randvoorwaarden zijn onder andere een beter begrip van hoe de zorg in de regio werkt, zorgen dat het behapbaar blijft voor de regio, het vinden van een balans tussen interdepartementale samenwerking en het voorkomen van overbelasting van de regio. Tot slot wordt gepleit voor het opzetten van een netwerk tussen regiocontactpersonen om van elkaar te leren.

### *Vallei Vitaal en Gezond (vanuit het perspectief van de regio)*

#### Omschrijving

Dit voorbeeld gaat over de samenwerking tussen verschillende organisaties in de regio Gelderse Vallei, met als doel de gezondheid en de zorg voor de inwoners te verbeteren en te borgen. Er zijn twee samenwerkingsverbanden: Vallei Vitaal, dat zich richt op zorg, en Vallei Vitaal en Gezond, dat breder kijkt naar gezondheid en betrokkenheid van andere partijen, zoals het sociaal domein en het bedrijfsleven. Ze werken aan vier uitdagingen: gezond leven, mentale gezondheid, vitaal oud worden en kansrijk opgroeien. De aanpak van Vallei Vitaal en Vallei Vitaal en Gezond richt zich op transformatie, anders bekostigen, financieren en organiseren. Er zijn knelpunten zoals gebrek aan urgentiebesef, beperkte mankracht en behoefte aan financiering.

#### Rol van VWS

De rol van de overheid wordt als wisselend ervaren, waarbij er behoefte is aan meer leiderschap, keuzes en faciliterende ondersteuning. Het regiovoorbeeld benadrukt de noodzaak van een systeemverandering en het wegnemen van concurrentie en perverse prikkels in financieringssystemen om het gezondheidssysteem te bevorderen. Er wordt aangegeven dat de overheid een sturende rol kan aannemen in het stimuleren van deze veranderingen en het faciliteren van samenwerking tussen verschillende zorginstellingen en domeinen.

## C. Overzicht gesprekspartners

Naam	Organisatie
Aiko de Raaf	VWS
Aloys Kersten	VWS
André Louwen	Eerstelijnszorg Zoetermeer
Bo Zomerdijk	VWS
Caylin Zhou	VWS
Chaya Sampatsing	VWS
Chris Flim	VWS
Ciska Hiemstra	VWS
Daniek Timmermans	VWS
Drian van der Woude	VWS
Eefje van Kessel	Amsterdam UMC
Harro Leegstra	VWS
Ine Berkelmans	Het Zuiderlicht
Iris van der Moolen	VWS
Jacqueline Kuppens	BZK
Jelco Avoort	MUMC
Jerry Fortuin	Vereniging Digitalisering Zorg Achterhoek
Jessica Vliegen	MCC Omnes
Jessie Wagemakers	VWS
Joost Trienekens	Het Zuiderlicht
Karin Bleeker	VWS
Karin de Booij	Q-Consult
Koen Pijnenborg	VWS
Krista van Daalen	VWS
Marieke Meijer	BZK
Marjon Hulst	GGD Zuid-Limburg
Martijn Rooijackers	EZK
Maurice Cramers	BZK
Milan Lobrij	VWS
Miranda Janssen	Your Health Spot
Monique Dael	BZK
Peter Biessen	Zuyderland Medisch Centrum
Randy Poelman	VWS
Rob Haeck	VWS
Sjoerd van Dommelen	EZK
Soesja Boode	DSW
Stan Dekker	VWS
Ton Knevel	Ziekenhuis Gelderse Vallei
Trudy van Dijk	VWS
Tycho van den hurk	VWS
Ulco de Boer	VWS
Vincent Theunissen	VWS
Wiro Gruisen	CZ
Yvonne de Ruijter	VWS