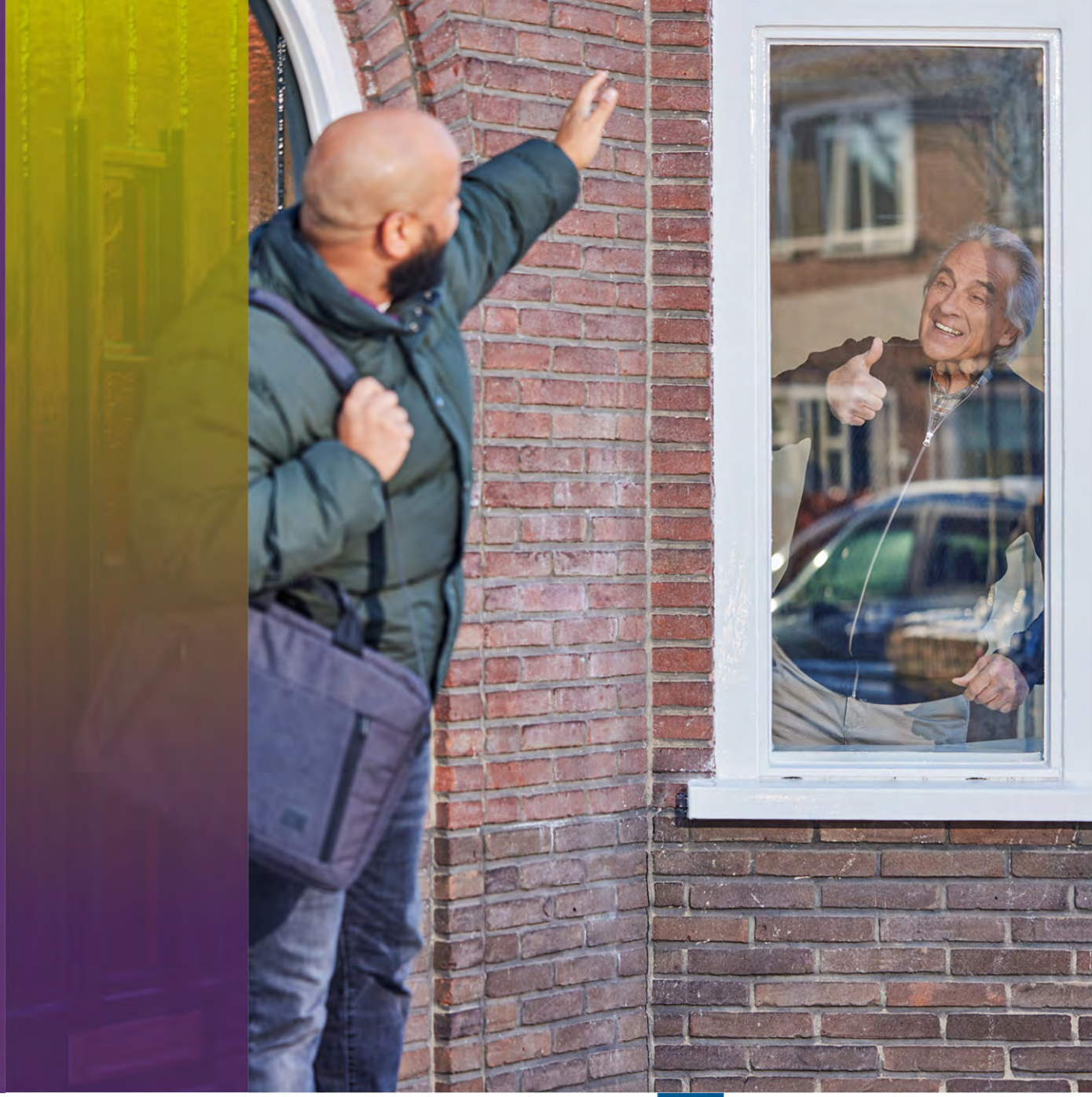
RegioKracht

**Bereikbare zorg en welzijn voor kwetsbare ouderen door regionale samenwerking.
Nu en in de toekomst**

Eindrapportage 2023-2026



regio kracht
samen sterker, samen sneller

Vilans

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

RegioKracht is een programma, uitgevoerd door Vilans, dat regionale samenwerking in de ouderen- en gehandicaptenzorg ontwikkelt, stimuleert, versterkt en monitort om zo de toegankelijkheid en beschikbaarheid van zorg en welzijn te waarborgen.

RegioKracht is onderdeel van de kennisomgeving van Vilans, waar een team van onderzoekers, kennis- en communicatieadviseurs zorgt voor kennisontwikkeling en -verspreiding.
De regionale ondersteuning is uitgevoerd in 33 zorgkantoorregio's. Hierbij is kennis toegepast, zijn nieuwe kennisvragen gesignaleerd en is over regio's heen kennis uitgewisseld, gedeeld en ontwikkeld.

Inhoud

Inleiding 4

1. Doel, context en aanpak 5

2. Opbrengsten 10

3. Resultaten 14

3.1 Waargenomen veranderingen 14

3.2 Hoe droeg RegioKracht bij aan deze veranderingen? 29

3.3 Hoe waardeerde men RegioKracht? 36

4. Reflectie op het programma 38

4.1 Ontwikkelingen in regionale samenwerking en transitie 38

4.2 Strategische ondersteuning van regionale samenwerking 40

4.3 Ondersteuning met kennis van regionale samenwerking en onderzoek 42

4.4 Verbinden van VVT en GHZ 45

5. Conclusie 48

6. Aanbevelingen 51

Toelichtingen 54

Begrippen 54

Afkortingen 55

Colofon 57

Inleiding

De ouderenzorg staat voor grote en onderling samenhangende opgaven. De vraag naar passende zorg en ondersteuning neemt toe, terwijl de beschikbaarheid van medewerkers, specialistische kennis, geschikte woonplekken en financiële middelen onder druk staat.

Actuele vraagstukken rond arbeidsmarkt, technologie en innovatie, wonen en de verbinding met andere domeinen vragen een gezamenlijke, regionale aanpak. Goede regionale samenwerking draagt bij aan toekomstbestendige zorg en ondersteuning, dat wil zeggen toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit.

Het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) was de basis voor de transitie naar 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan'. Veel van de benodigde veranderingen komen samen op regionaal niveau. Daar bepalen zorgorganisaties, zorgkantoren, gemeenten, woningcorporaties, welzijnspartijen en andere partners richting, prioriteiten en aanpak. Regionale samenwerking is daarmee geen doel op zich, maar een middel om de maatschappelijke opgaven van WOZO in de praktijk te realiseren.

RegioKracht ondersteunde deze beweging. Vilans is gevraagd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) om het programma RegioKracht uit te voeren. Als onderdeel van actielijn 3 – passende Wlz-zorg – binnen WOZO ondersteunde RegioKracht in de periode 2023–2026 zorgkantoren, zorgorganisaties en regionale samenwerkingsverbanden in de langdurige zorg, zowel VVT als gehandicaptenzorg (GHZ). RegioKracht versterkte regionale samenwerking én ondersteunde regio's bij concrete transitieopgaven.

Het programma kende een kennis- en een ondersteuningscomponent die samen kennis en competenties bij betrokkenen versterkten. RegioKracht was actief in alle zorgkantoorregio's, zij het met verschillende inzet en accenten. Deze eindrapportage beschrijft welke veranderingen in regionale samenwerking en transitie aan het einde van het programma zichtbaar waren en welke bijdrage RegioKracht daaraan leverde.

Opbouw document

Deze eindrapportage volgt de opbouw van de Effectenkaart. **Hoofdstuk 1** beschrijft het doel, de context en de aanpak van RegioKracht. **Hoofdstuk 2** geeft een samenvatting van de opbrengsten van het programma. **Hoofdstuk 3** beschrijft de belangrijkste resultaten. **Hoofdstuk 4** reflecteert op de geleerde lessen. **Hoofdstuk 5** trekt de conclusies en **hoofdstuk 6** geeft aanbevelingen. Helemaal achterin zijn enkele toelichtingen opgenomen over de gebruikte begrippen en afkortingen, een leeswijzer voor de Effectenkaart en de wijze waarop gegevens zijn verzameld voor deze rapportage.

1. Doel, context en aanpak

Het doel van RegioKracht was om als landelijk ondersteuningsprogramma regionale samenwerking te versterken, om zo de transitie in de langdurige zorg te versnellen. RegioKracht werkte vanuit een brede maatschappelijk ambitie:

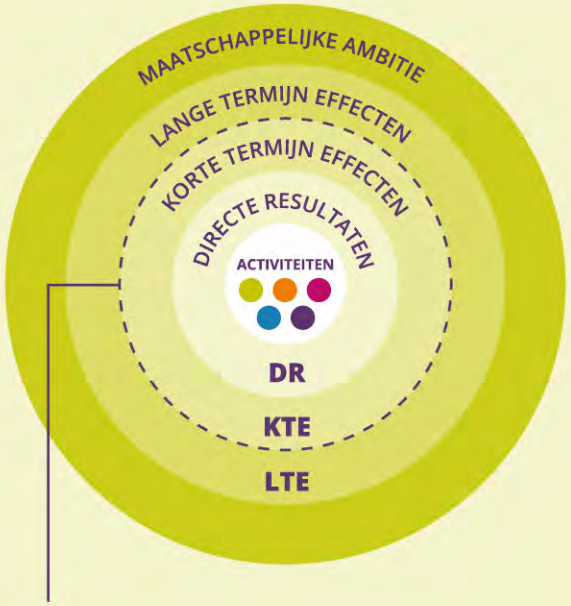
Door (betere) regionale samenwerking is en blijft de zorg voor en ondersteuning van ouderen en mensen met een beperking (Wlz-cliënten) toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit.

De Effectenkaart

Om daartoe te komen is gewerkt met een veranderlogica. De veranderlogica onderscheidt vijf veranderlijnen waarop de ondersteuning is gericht. De veranderlogica is visueel vertaald in een effectenkaart (volgende pagina). De Effectenkaart laat in één oogopslag zien hoe de activiteiten en ondersteuning van RegioKracht beoogden bij te dragen aan de gewenste veranderingen in de richting van de maatschappelijke ambitie.

De Effectenkaart vormt de inhoudelijke basis voor de uitvoering, monitoring en evaluatie van RegioKracht en dient als kapstok voor deze eindrapportage. De Effectenkaart hielp om die bijdrage te volgen, te bespreken en waar nodig bij te sturen.

Een effectenkaart brengt betrokkenen samen rond één verhaal: wat willen we veranderen, hoe denken we daar te komen en welke bijdrage levert ieder daaraan?



De 5 veranderlijnen

- **BETERE SAMENWERKING MET ANDERE SECTOREN EN LANDELIJKE PARTIJEN**
- **BETERE REGIONALE SAMENWERKING AAN TRANSITIE**
- **BETER GEÏNFORMEERDE BESLUITVORMING**
- **DUURZAME ONDERSTEUNING MET KENNIS**
- **BELEIDSLEREN ONTWIKKELINGEN EN WERKZAME ELEMENTEN**

Vereenvoudige versie van de Effectenkaart

EFFECTENKAART REGIOKRACHT

MAATSCHAPPELIJKE AMBITIE

Door (betere) regionale samenwerking is en blijft de zorg voor en ondersteuning van ouderen en mensen met een beperking (Wlz-cliënten) toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit.

LANGE TERMIJN EFFECTEN (LTE)

LTE 1
Zorgorganisaties werken regionaal aan de transitie in een lerend samenwerkingsverband, ondersteund met kennis over samenwerking.

LTE 2
De Kennisinfrastructuur Langdurende zorg is versterkt met kennis en kennispartijen rondom regionale samenwerking.

LTE 3
Beleidspartijen sturen op en faciliteren regionale samenwerking om de transitie te realiseren.

KORTE TERMIJN EFFECTEN (KTE)

SECTOR OVERSTIJGENDE SAMENWERKING

KTE 1
Betere samenwerking met andere sectoren en landelijke partijen.

BETERE REGIONALE SAMENWERKING AAN TRANSITIE

KTE 2
Bewustwording van de noodzaak en urgentie van samenwerking.

KTE 3
Reflecteren op de samenwerking en bereikte resultaten.

KTE 4
Ontwikkeling van impactvolle regionale transitieportfolio's.

BETER GEÏNFORMEERDE BESLUITVORMING

KTE 5
Benutten van kennis rondom regionale samenwerking en transitie.

KTE 6
Leren en toepassen van ervaringen uit andere regio's.

DUURZAAM BESCHIKBARE KENNIS

KTE 7
Duurzame ondersteuning met kennis over regionale samenwerking.

BELEIDS-LEREN ONTWIKKELINGEN

KTE 8
Inzicht in ontwikkelingen en kennis over elementen en randvoorwaarden.

ACTIVITEITEN (A)

AANJAGEN STRATEGISCHE NETWERKVORMING

A1: Verbinden met bovenregionale & (inter) sectorale tafels en landelijke partijen.

AANBIEDEN MAATWERK-ONDERSTEUNING

A2: Vergroten van samenwerkingscompetentie.
A3: Faciliteren en stimuleren van leren en reflecteren.
A4: Vertalen strategische opgaven naar regionale projecten.

BIEDEN HANDELINGSPERSPECTIEF

A5: Signaleren kennishiaten en informatiebehoeften.
A6: Ontwikkelen en verrijken van kennis.
A7: Onderzoeken van gesignaleerde kennishiaten
A8: Ontsluiten en verspreiden van kennis.
A9: Stimuleren en faciliteren van dialoog en kennisuitwisseling.

BORGEN OPBRENGSTEN

A10: Duurzaam beschikbaar maken van kennis, instrumenten en ontmoeting over regionale samenwerking.

INZICHTEN KENNIS EN BELEID

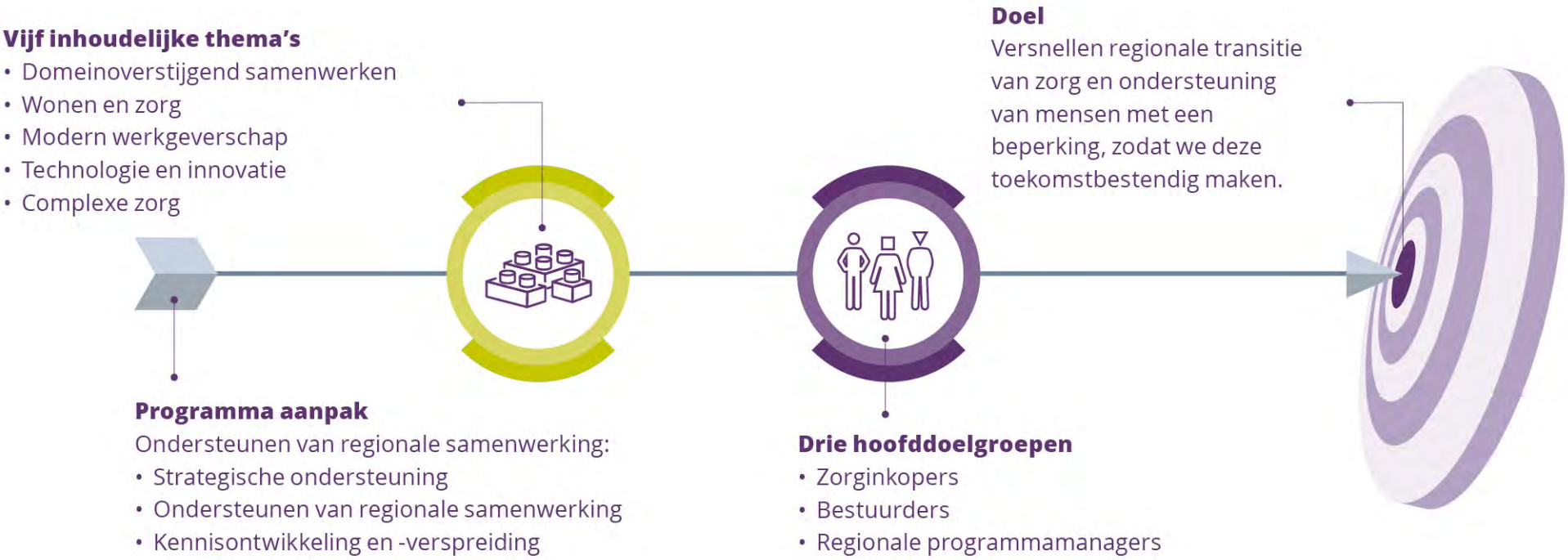
A11: Overkoepelende analyses voor kennisontwikkeling en beleidsvorming.
A12: Delen van inzichten uit ondersteunings-praktijk en programma-resultaten.

Aanpak

RegioKracht hielp regio's om hun samenwerking vorm te geven, hun uitvoeringskracht te versterken en om concrete stappen in de transitie te zetten. Het programma ondersteunde regio's om gezamenlijke opgaven scherp te krijgen, deze vervolgens te vertalen naar keuzes en besluiten en tot slot om gezamenlijk projecten uit te voeren die bijdragen aan toegankelijke, beschikbare en kwalitatief goede zorg en welzijn.

RegioKracht werkte via de vijf samenhangende activiteiten uit de Effectenkaart: aanbieden van maatwerkondersteuning en instrumenten, aanjagen van strategische netwerkvorming, handelingsperspectief bieden door kennis te ontwikkelen en te delen, borgen van opbrengsten en als laatste het zorgen voor overkoepelende inzichten voor kennisontwikkeling en beleidsvorming. Daarbij stonden aanvankelijk vier inhoudelijke hoofdthema's centraal: domeinoverstijgende samenwerking, wonen en zorg, modern werkgeverschap en technologie en innovatie. Omdat regio's veel knelpunten en initiatieven zagen rond de ondersteuning van mensen met complexe zorgvragen, werd complexe zorg — in de praktijk steeds vaker aangeduid als intensieve verstandelijke gehandicaptenzorg (VG-zorg) — gedurende het programma als vijfde hoofdthema toegevoegd. In dit proces ondersteunde RegioKracht bij de vormgeving van passende regionale governance. Het eigenaarschap bleef daarbij nadrukkelijk in de regio.

Programma-aanpak: doel, thema's en hoofddoelgroepen



RegioKracht werkte in alle zorgkantoorregio's en vormde een onafhankelijke schakel tussen regionale samenwerkingstafels, zorgkantoren, Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en het ministerie van VWS.

Door deze werkwijze had RegioKracht zicht op de ontwikkelingen in andere regio's en een directe verbinding met landelijke partijen. Hierdoor werkte RegioKracht in twee richtingen: regionale ervaringen, knelpunten en signalen werden verbonden met het landelijke niveau, terwijl landelijke ontwikkelingen, kennis en ervaringen uit andere regio's werden vertaald naar de regionale praktijk. Ervaringen en signalen uit regio's voedden vervolgens het beleidsleren. Met deze drie functies richtte het programma zich primair op drie doelgroepen: zorginkopers, regionale programmamanagers en bestuurders van GHZ-organisaties.

Samenhangende programmafuncties

RegioKracht werkte via drie samenhangende programmafuncties: strategische ondersteuning, kennisontwikkeling en -verspreiding, en onderzoek en monitoring. De drie functies versterkten elkaar. Praktijkvragen uit de regio's leidden tot kennisontwikkeling en onderzoek. Onderzoek en monitoring leidden tot nieuwe kennis en data. Kennis en data werden vertaald naar de



Beschrijving van de drie programmafuncties



2. Opbrengsten

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de belangrijkste opbrengsten tijdens het programma. Vanwege veelal overlappende activiteiten zijn de opbrengsten van evenementen, kennisvragen, kennisproducten en bereikcijfers voor de GHZ en VVT samen weergegeven.



"Iedereen weet inmiddels dat we hiermee aan de slag moeten. De vraag is vooral hóe we dat doen." — **bestuurder**

Eén maatschappelijke ambitie

Door (betere) regionale samenwerking is en blijft de zorg voor en ondersteuning van ouderen en mensen met een beperking (Wlz-cliënten) toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit



"Wat ik heel erg mooi vind en waar de ondersteuning een belangrijke rol in heeft gespeeld is dat we de transitie vooral echt samen doen." — **programmamanager**

Top 3 webpagina's

1. Factsheet zorgakkoorden en zorgprogramma's
2. Zuidoost-Brabant zet in op nieuw zorgmodel
3. Anders roosteren: plannen in plaats van puzzelen

Kennisteam

42 kennisvragen opgehaald

48 inspiratieverhalen
21 kennisproducten
9 onderzoeken

27 Regiotafels

20 (100%)
regionale programmamanagers

33 (100%)
zorginkopers en kwaliteitsadviseurs

THEMA'S

INZICHT IN REGIONALE VVT-PROJECTEN

200 x Domeinoverstijgend samenwerken
200 x Wonen en zorg
171 x Modern werkgeverschap
117 x Technologie en innovatie

4 Congressen

38 bijeenkomsten en leernetwerken
976 deelnemers

"Er is een gemeenschappelijke agenda met een stevige governance eronder." — **programmamanager**

Online Community

77 deelnemers
Regionale Programmamanagers

399 deelnemers
Samenwerken in de Zorg

WEBSITE
174.286 paginaweergaven

LINKEDIN
204.383 views

Waardering en impact van bijeenkomsten

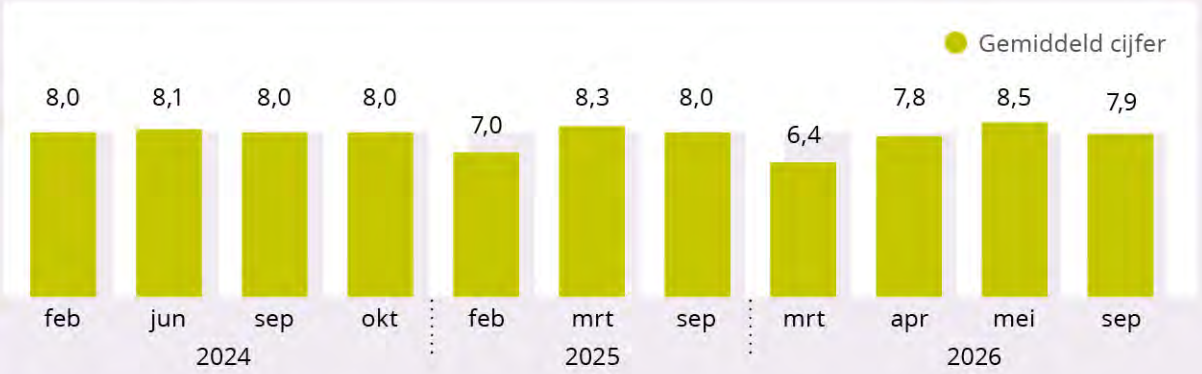
In de weergaven hiernaast is te zien hoe deelnemers gedurende de looptijd van RegioKracht de verschillende bijeenkomsten hebben gewaardeerd. Deze evaluatie-gegevens hebben betrekking op 17 van de 38 georganiseerde online en offline bijeenkomsten. De gemiddelde respons op de evaluatie van bijeenkomsten was 20%. De meeste evenementen werden als goed gewaardeerd met het gemiddeld rapport-cijfer van 7,2.

Ook blijkt dat de bijeenkomsten een positieve impact hebben gehad; de meerderheid van de deelnemers aan de bijeenkomsten is van plan om de kennis uit de bijeenkomsten te gebruiken in zijn/haar werk. De kwalitatieve feedback hielp om volgende bijeenkomsten beter te laten aansluiten bij de vragen en behoeften van de doelgroepen.

Verderop in de rapportage wordt beschreven hoe de activiteiten hebben bijgedragen aan de doelen van het programma.

Waardering van bijeenkomsten

7,2
beoordeling



Representativiteit

We hebben waarderingen van 17 van de 38 georganiseerde bijeenkomsten, waar 624 van in totaal 976 deelnemers uit de GHZ- en VVT-sector aan deelnamen. Sommige bijeenkomsten hadden meer deelnemers dan andere, waardoor dit cijfer zwaarder meeweegt in het totale gemiddelde.

Impact bijeenkomsten

Stelling: *Ik ben van plan om de kennis uit de bijeenkomst te gebruiken in mijn werk.*



- Dit wil ik gaan proberen, en ik denk dat het ook gaat lukken.
- Dit wil ik proberen, maar ik weet niet of het ook gaat lukken.
- Dit deed ik al, de bijeenkomst heeft er niet voor gezorgd dat ik het vaker of anders ga doen.
- Dit ben ik niet van plan.
- Geen van bovenstaande opties.



3. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste veranderingen die tijdens de duur van het programma zichtbaar werden en laat zien hoe het programma daaraan bijdroeg.

De rapportage ordent de resultaten langs de veranderlijnen. In de praktijk lopen deze lijnen door elkaar: één interventie kan tegelijkertijd bijdragen aan betere samenwerking, inhoudelijke projecten, beter onderbouwde besluiten en beleidsleren. De nadruk ligt daarom op de samenhang tussen activiteiten, veranderingen en concrete transitieopgaven. In paragraaf 3.1 worden per veranderlijn de waargenomen veranderingen in de regio's geschetst. Paragraaf 3.2 beschrijft vervolgens hoe RegioKracht daaraan heeft bijgedragen. Ten slotte wordt kort beschreven waarin de drie doelgroepen verschilden in hun waardering van RegioKracht.

Regionale verandering ontstaat niet in een vacuüm; het is altijd het gevolg van de gezamenlijke inzet van veel partijen en onder invloed van beleid, financiering en de regionale context. Daarom spreken we in deze rapportage niet over veranderingen die alleen door RegioKracht zijn veroorzaakt, maar over de bijdrage van RegioKracht.

Ook bevinden veel regionale projecten zich aan het einde van de programmaperiode nog in de uitvoerings- of opschalingsfase doordat het ontwikkelen van regionale samenwerking een meerjarige opgave is. Daardoor zijn voor slechts een klein deel van alle projecten de maatschappelijke effecten kwantitatief vast te stellen. De rapportage richt zich daarom op zichtbare inhoudelijke resultaten, veranderingen in samenwerking en besluitvorming, en de bijdrage die deze leveren aan de transitie.

3.1 Waargenomen veranderingen

RegioKracht bouwde voort op de regionale samenwerking die onder 'Waardigheid en Trots in de Regio' (WIR) is ontstaan. In vrijwel alle regio's bestaan relaties tussen bestuurders, zorginkopers, programmamanagers en andere belangrijke stakeholders. RegioKracht benutte die basis om de samenwerking verder te richten op concrete transitieopgaven.

Inmiddels is in 28 van de 33 regio's sprake van een sectorale bestuurlijke samenwerkingstafel. Doorgaans zijn de meeste VVT-organisaties in een regio daarin vertegenwoordigd. Daarnaast is in alle regio's een gezamenlijke regionale visie opgesteld, die in de meeste gevallen ook daadwerkelijk wordt opgevolgd. Veel VVT-regio's (23 van de 33) zaten bij de start van het programma al in een vergevorderde fase van samenwerking (institutionalisering of consolidering).

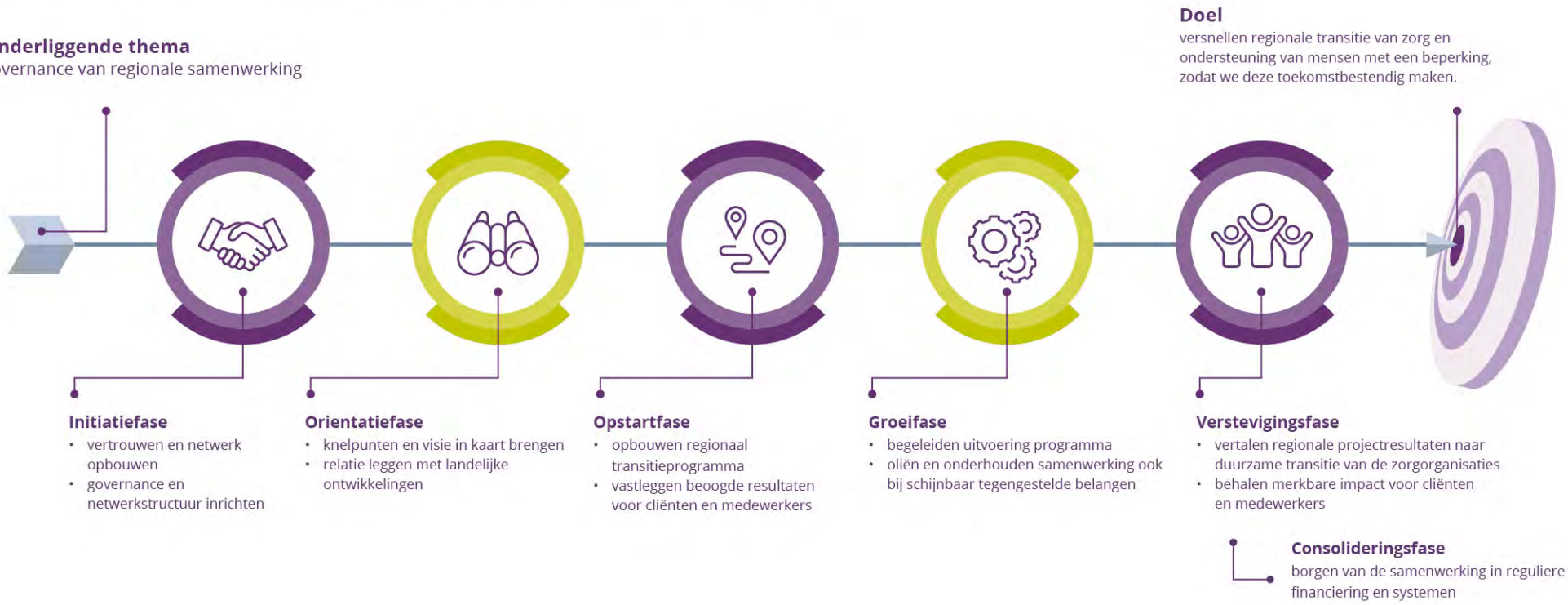
Gedurende het programma hebben zich nog drie regio's doorontwikkeld naar deze ontwikkelfase. Die ontwikkeling is ook terug te zien in de inkoopkaders van zorgkantoren en de daarbij behorende regionale analyses en speerpunten.

Regionale samenwerking ontwikkelt zich daarbij niet lineair. Een regio kan vooruitgang boeken en later tijdelijk terugvallen, bijvoorbeeld door wisselingen van bestuurders, inkopers of programmamanagers, veranderende financiering, nieuwe landelijke akkoorden of een gewijzigde regionale opgave. Samenwerking is dus een continu ontwikkelingsproces.

Regionale samenwerking vereist voortdurend onderhoud, coördinatie, reflectie en aanpassing. Onderstaande figuur illustreert verschillende fasen van regionale ontwikkeling en de ondersteuningsopgave daarbij.

Vanaf begin 2025 zijn we de ontwikkeling in samenwerking in regio's gaan inschatten aan de hand van een betekenisvolle fasering. De grafiek op pagina 15 laat zien dat de meeste VVT-regio's zich in de beginperiode van het programma al in de consolideringsfase bevonden.

Fasen van regionale ontwikkeling en de ondersteuningsopgaven daarbij



Veranderlijn 1: Betere regionale samenwerking aan transitie

Veranderdoel 1: Bewustwording van noodzaak en urgentie van samenwerking

> KTE2

In de meeste VVT-regio's zagen we dat bestuurders, zorginkopers en programmamanagers zich gedurende de programmaperiode sterker bewust werden van de gezamenlijke regionale opgaven en de noodzaak om deze in samenwerking aan te pakken. De bewustwording betreft vooral het belang van verdere versteviging en bestendiging van bestaande samenwerkingsrelaties binnen de VVT, naast de behoefte om nieuwe samenwerkingen met andere samenwerkingsverbanden of partijen aan te gaan.

> *"Iedereen weet inmiddels dat we hiermee aan de slag moeten. De vraag is vooral hóe we dat doen."* — **bestuurder**

De interviews die aan het eind van het programma zijn gehouden met bestuurders, zorginkopers en programmamanagers bevestigden dit beeld. Regiotafels zijn meer gaan denken vanuit een gezamenlijk belang en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Samenwerking is minder vrijblijvend en wordt vaker gezien als noodzakelijk voor de transitie van de langdurige zorg. Ook werd aangegeven dat het gesprek steeds vaker wordt gevoerd vanuit een regionaal perspectief in plaats van vanuit afzonderlijke organisatiebelangen.

Deze beweging leidde tot sterkere samenwerking, duidelijkere afspraken, gezamenlijke agenda's en meer regionale initiatieven, zoals regionaal inzicht in wachtlijsten, regionaal georganiseerde ANW (Avond-, Nacht- en Weekend)-diensten, regionale coördinatiepunten en regionale flexpools. Organisaties wisten elkaar beter te vinden. Ook is het onderlinge vertrouwen gegroeid en werden zorgkantoren vaker gezien als samenwerkingspartner.

Het urgentiebesef was breed aanwezig, maar leidde niet vanzelf tot duurzame regionale samenwerking. Regio's die konden voortbouwen op bestaande relaties, heldere

Ontwikkelfase regionale samenwerking in VVT-regio's



governance en onderling vertrouwen waren beter in staat om gezamenlijke opgaven te vertalen naar besluiten en uitvoering.

Bestuurders benadrukten vooral het belang van vertrouwen en gezamenlijk eigenaarschap, terwijl zorginkopers en programmamanagers daarnaast wezen op het belang van een gezamenlijke koers, actieve regie en structurele coördinatie. Regionaal programmamanagers, netwerkcoördinatoren en programmabureaus vervulden hierin een belangrijke rol: zij bewaakten samenhang en voortgang, organiseerden opvolging van afspraken en zorgden voor continuïteit.

Veranderdoel 2: Reflecteren op de samenwerking en bereikte resultaten

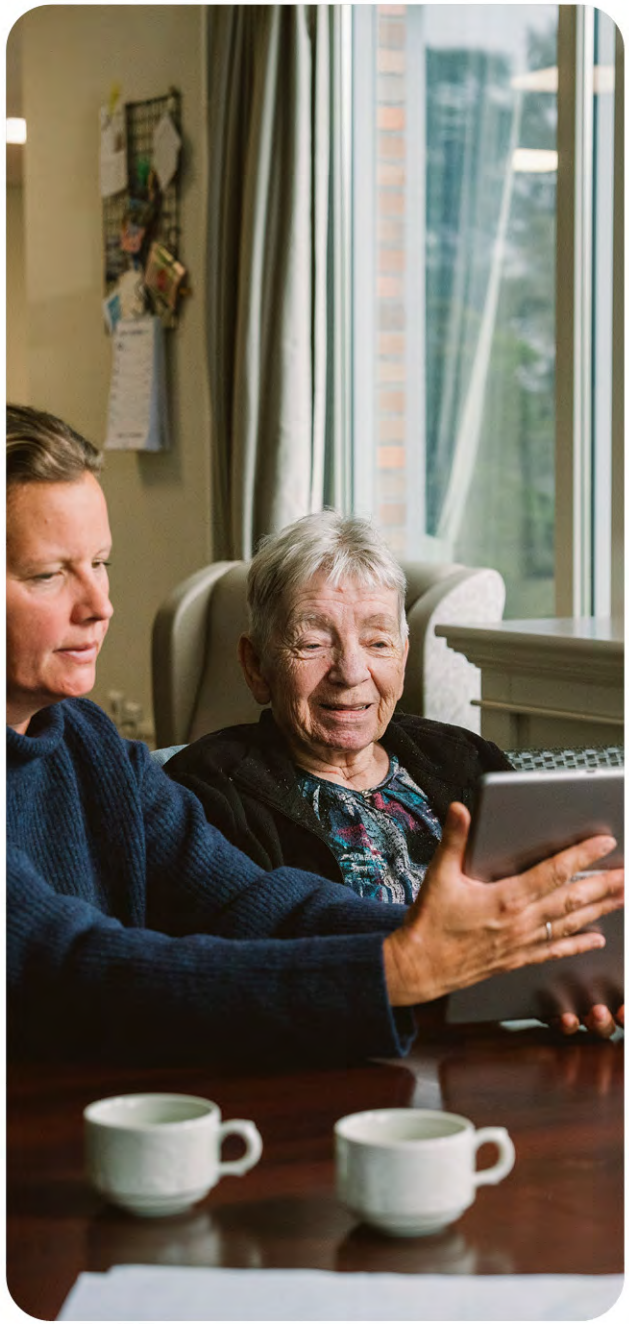
> KTE3

We zagen dat in de meeste VVT-regio's de samenwerkingspartners vaker gezamenlijk stilstonden bij de voortgang, inrichting en resultaten van de samenwerking. In die regio's werden projecten periodiek geëvalueerd en zo nodig aangepast of gestopt op basis van ervaringen uit de praktijk. Ook werden governance, samenwerking en projectresultaten vaker geëvalueerd.

Uit interviews kwam ook naar voren dat samenwerking minder vrijblijvend is geworden, waardoor meer ruimte is ontstaan om dilemma's, spanningen en resultaten gezamenlijk te bespreken. Ook het leren van andere regio's droeg volgens geïnterviewden bij aan reflectie op de eigen samenwerking. Tegelijkertijd bleek uit zowel de interviews als de inzichten van het ondersteuningsteam dat het evenwicht bewaken tussen organisatiebelang en regiobelang een blijvend aandachtspunt is.



"Bestuurders verschillen van elkaar. Hun organisaties verschillen van elkaar. Ook hun financiële en bedrijfsmatige positie verschilt. Daardoor zie je dat wanneer situaties spannend worden, mensen toch eerder kiezen voor het belang van hun eigen organisatie. Terwijl we met elkaar juist afspreken dat je soms het collectieve belang boven het organisatiebelang moet stellen. Dat is moeilijk. Echt oprecht moeilijk. Daar spreken we elkaar ook op aan. De discussie – of eigenlijk de dialoog – is daarin wel anders dan vijf jaar geleden. Het is minder vrijblijvend geworden." — **bestuurder**



Veranderdoel 3: Ontwikkeling van impactvolle regionale transitieportfolio's

> KTE4

Alle regio's voerden gezamenlijke projecten uit die direct raken aan de transitie van de ouderenzorg. De projecten sloten aan op de beweging van WOZO: 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan'.

De projecten zijn onder te verdelen in vier transitiethema's: domeinoverstijgend samenwerken, wonen en zorg, modern werkgeverschap en technologie en innovatie. Bij wonen en zorg lag de nadruk onder meer op langer zelfstandig wonen, woonzorg-concepten, reablement, ondersteuning van het sociale netwerk en de gevolgen voor de huidige capaciteit van woonzorgplekken. Op arbeidsmarktgebied werkten regio's aan behoud van medewerkers, anders werken, regionale inzet en het verdelen van schaarse capaciteit. Op technologie ging het om digitale zorg, gegevensgebruik, opschaling van bewezen toepassingen en scholing. Domeinoverstijgend stonden afspraken en voorzieningen rond gemeenten, wonen, welzijn, huisartsenzorg, ziekenhuizen en andere partners centraal.

De gezamenlijke regionale projecten bevonden zich nog grotendeels in de fase van implementatie en eerste opschaling. Maatschappelijke effecten waren daardoor nog niet overal zichtbaar. Naarmate de samenwerking vorderde, verschoof de aandacht van het starten van afzonderlijke projecten naar het verbinden, prioriteren, volgen en borgen van samenhangende regionale programmalijnen.

VVT-regio's hebben op alle vier de transitiethema's — en daarbinnen vaak nog op subthema's — projecten ontwikkeld. De projecten bevonden zich niet overal in dezelfde fase: naast concrete implementatie en opschaling is er vaak nog sprake van pilots, verkenningen en het opbouwen van randvoorwaarden. De rode draad in alle thema's was dat de transitie zich beweegt van agendering en experiment naar uitvoering, opschaling en borging.

Hierna volgt een korte beschrijving van de ontwikkelingen op de transitiethema's. De gepresenteerde grafieken geven ook inzicht in de specifieke subthema's waarmee regionale transitieportfolio's vorm kregen.

Domeinoverstijgend samenwerken

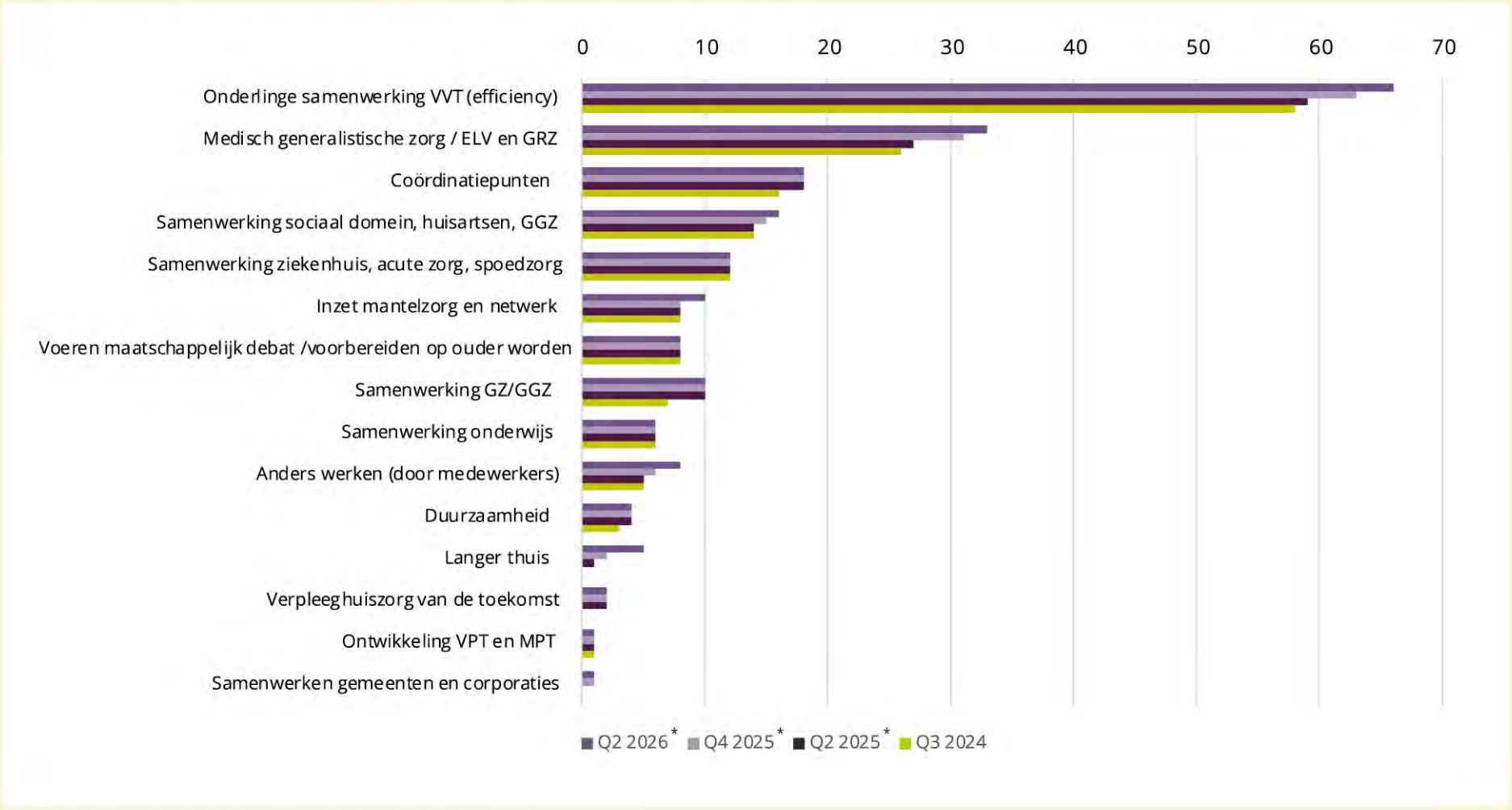
Binnen het thema domeinoverstijgende samenwerking zijn belangrijke stappen gezet in het opbouwen van nieuwe samenwerkingsstructuren tussen zorg en het sociaal domein. Deze samenwerking vertaalt zich in toenemende mate naar de praktijk, bijvoorbeeld via gezamenlijke casuïstiek en integrale pilots. Dit heeft geleid tot een betere afstemming tussen partijen en een meer gezamenlijke benadering van complexe vraagstukken rondom cliënten.

De opbrengst lag daarmee vooral in het creëren van verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd bevond de samenwerking zich veelal nog in een ontwikkel- en experimenteerfase. Structurele borging in werkprocessen, financiering en governance was vaak nog onvoldoende gerealiseerd. Onderling verschillende sturings- en bekostigingssystemen vormen nog steeds een belemmering voor verdere integratie.

200 regionale projecten



Ontwikkeling van regionale projecten rondom Domeinoverstijgende samenwerking



* de gegevens van één concessiehouder dateren uit Q3/2024.

Wonen en zorg

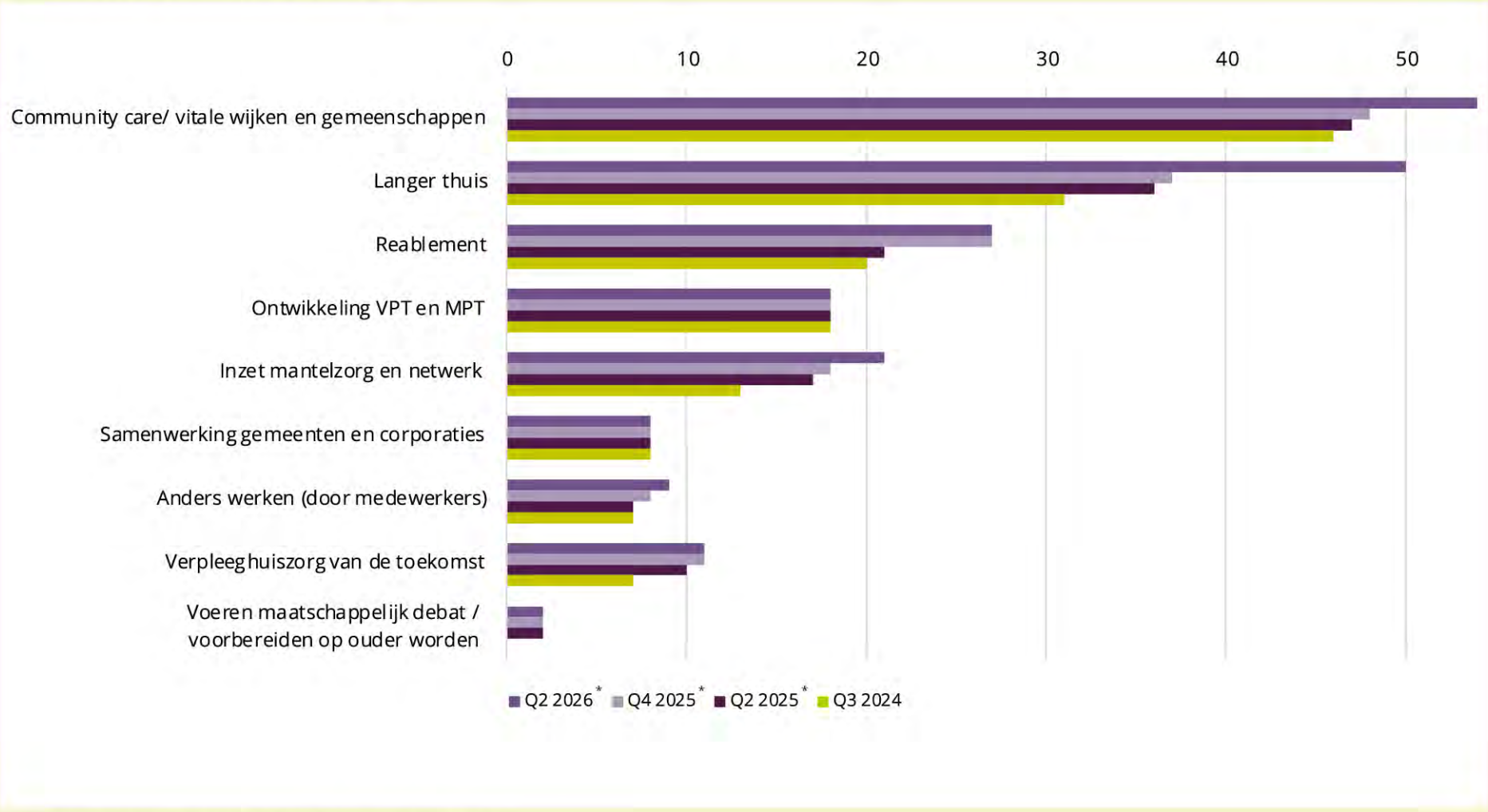
Binnen het transitiethema wonen en zorg was zichtbaar dat de beweging van beleidsvorming naar concrete praktijkimplementatie op gang is gekomen. Projecten gericht op langer zelfstandig thuis wonen, het versterken van zelfredzaamheid (onder meer via reablement) en het ontwikkelen van zorgzame gemeenschappen werden in toenemende mate toegepast in de praktijk. Daarmee is bereikt dat cliënten vaker thuis kunnen blijven wonen en dat ondersteuning meer gericht is op eigen regie en zelfstandigheid. Ook zijn in diverse regio's tussen zorgorganisaties, gemeenten, welzijnspartijen en woningcorporaties samenwerkingsverbanden ontstaan die hebben geleid tot eerste concrete initiatieven op wijkniveau.

Niettemin haalde de opschaling nog niet overal het gestelde doel: veel initiatieven bevonden zich nog in een pilot- of experimentele fase en zijn nog niet structureel ingebed. Daarnaast was de beschikbaarheid van passende woningen en een samenhangende woonzorginfrastructuur nog onvoldoende ontwikkeld, waardoor de beweging naar 'langer thuis' niet overal kon worden waargemaakt. Ook was de inzet van informele zorg en sociale netwerken nog niet altijd duurzaam geborgd.

200 regionale projecten



Ontwikkeling van regionale projecten rondom Wonen en zorg



* de gegevens van één concessiehouder dateren uit Q3/2024.

Modern werkgeverschap

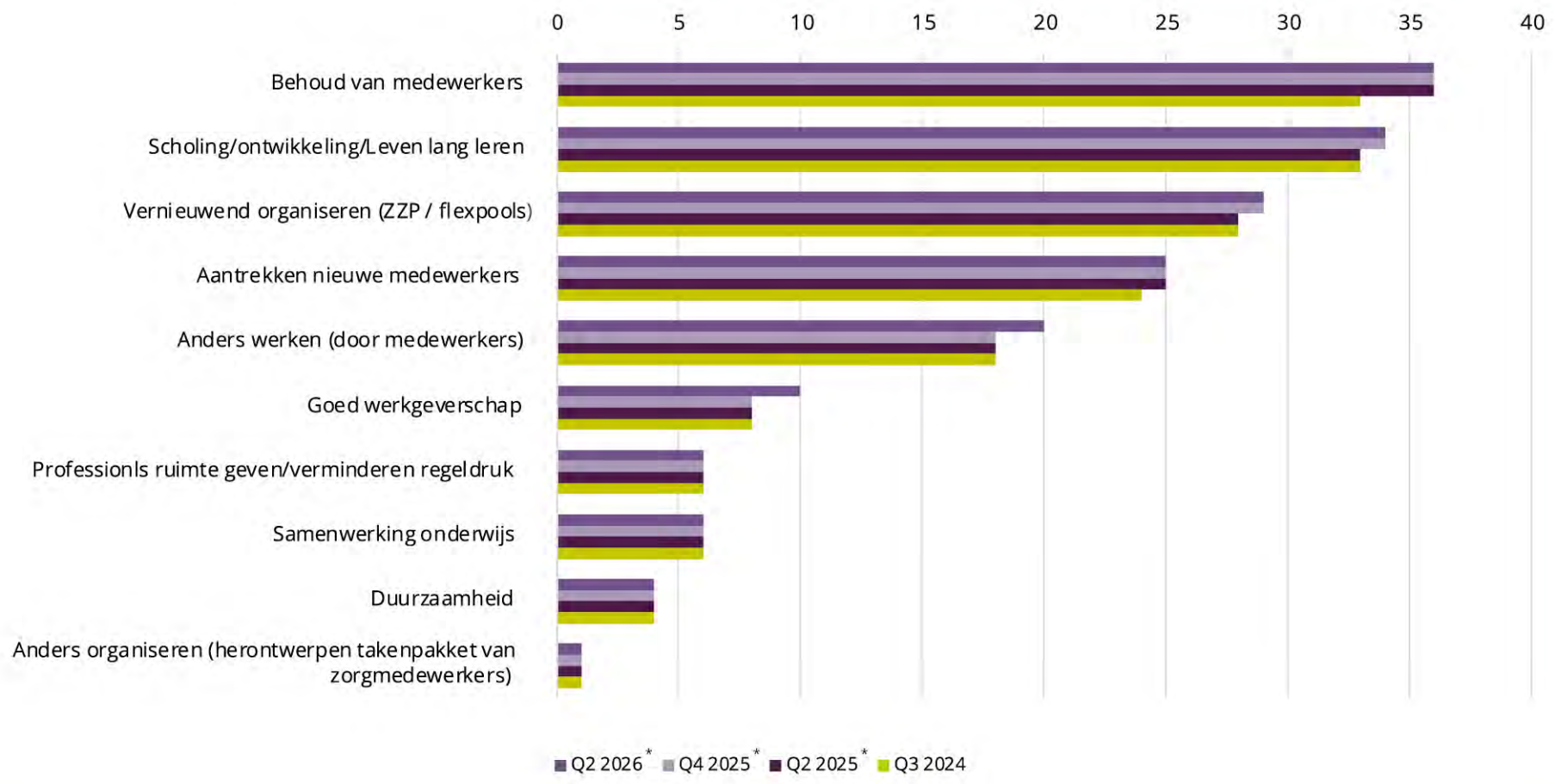
Binnen het thema modern werkgeverschap werd ingezet op het creëren van de randvoorwaarden voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Er zijn regionale samenwerkingen ontstaan rond opleiden en ontwikkelen. Ook wordt er geëxperimenteerd met nieuwe manieren van werken, zoals taakdifferentiatie en een andere inzet van professionals en informele zorg. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor een meer flexibele en toekomstgerichte arbeidsinzet.

De belangrijkste opbrengst lag in de opbouw van samenwerkingsstructuren en het agenderen van de noodzakelijke veranderingen in werkgeverschap. Tegelijkertijd waren de resultaten in de praktijk nog beperkt zichtbaar op systeemniveau. De doorvertaling van beleid en experimenten naar structurele veranderingen in de dagelijkse praktijk verliep nog langzaam. Ook bleef het effect op personeelstekorten en werkdruk tot op heden beperkt meetbaar.

171 regionale projecten



Ontwikkeling van regionale projecten rondom Modern werkgeverschap



* de gegevens van één concessiehouder dateren uit Q3/2024.

Technologie en innovatie

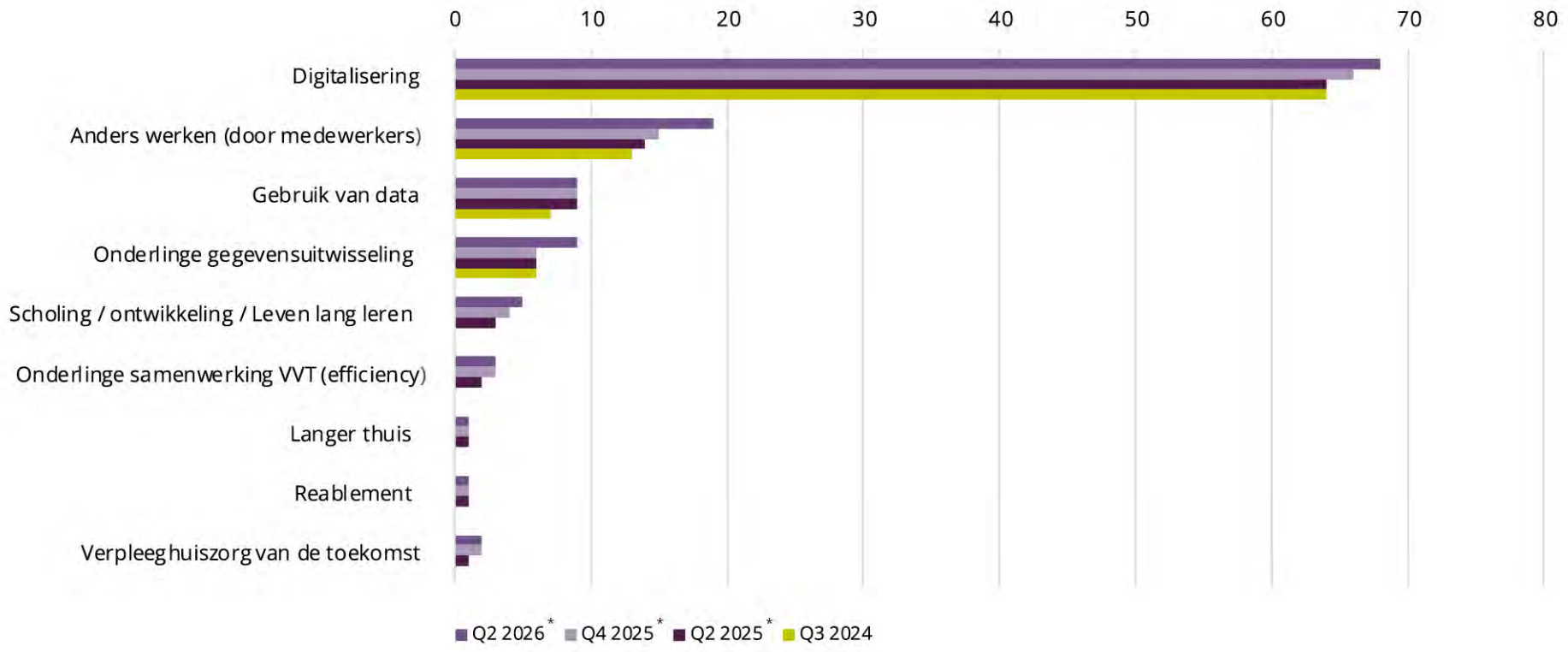
Binnen het thema technologie en innovatie is een duidelijke voortgang zichtbaar. In meerdere projecten werd de stap gezet van experiment naar implementatie en werd technologie steeds vaker onderdeel van reguliere werkprocessen. De inzet van ondersteunende structuren, zoals digicoaches en leernetwerken, heeft geleid tot een grotere acceptatie en toepassing van technologische oplossingen. Daarnaast is de regionale samenwerking versterkt, wat bijdraagt aan efficiëntere inzet en opschaling.

Tegelijkertijd blijven er belangrijke aandachtspunten bestaan. De implementatie van technologie was nog niet overal volledig geïntegreerd in werkprocessen en bleef soms afhankelijk van individuele projecten of gemotiveerde koplopers. Ook was de daadwerkelijke impact op werkdruk, kwaliteit en kosten nog onvoldoende systematisch en eenduidig inzichtelijk gemaakt. Daarnaast vraagt de combinatie van technologische en sociale innovatie (anders werken) nog verdere ontwikkeling.

117 regionale projecten



Ontwikkeling van regionale projecten rondom Technologie en innovatie



* de gegevens van één concessiehouder dateren uit Q3/2024.

Veranderlijn 2: Betere samenwerking met andere sectoren en landelijke partijen

> KTE1

We zagen de samenwerking in de afgelopen jaren verschuiven van overleg en afstemming tussen VVT-organisaties onderling naar gezamenlijke uitvoering van bredere regionale opgaven met andere partijen.

De samenwerking van regionale samenwerkingstafels met zorgkantoren, andere regio's, bovenregionale netwerken en landelijke partijen is duidelijk sterker geworden. Verbindingen met gemeenten, sociaal domein, wonen, huisartsenzorg en medisch-specialistische zorg (MSZ) zijn in veel regio's tot stand gekomen (al vragen deze nog verdere borging). Regionale samenwerkingstafels werken vaker met afvaardigingen naar andere, vaak domeinoverstijgende tafels.

Regionale agenda's raakten bovendien steeds sterker verbonden met landelijke programma's en akkoorden, zoals WOZO, Integraal Zorgakkoord (IZA) en Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA). Daarbij veranderde vooral de positie van het zorgkantoor. In de meeste regio's ontwikkelde het zorgkantoor zich van financier naar inhoudelijke samenwerkingspartner, met meer gedeeld eigenaarschap voor de ontwikkelrichting. Zorgkantoren namen vaker deel aan bestuurlijke overleggen en zorginkopers droegen bij aan de duiding van regionale opgaven, transitieagenda's en projecten.

De aandacht verschoof van projectfinanciering naar inhoudelijke vraagstukken rond transformatie, capaciteit, arbeidsmarkt, wonen en passende zorg. Bijvoorbeeld vraagstukken met betrekking tot langer zelfstandig thuis wonen, vraag- en aanbodcoördinatie en samenredzame gemeenschappen. Dit beeld kwam ook naar voren uit de interviews, al verschilde de ontwikkeling per concessiehouder en zorgkantoorregio.

De praktijk liet zien dat domein- of sectoroverstijgende samenwerking niet vanzelf ontstaat. Het vraagt bestuurlijk vertrouwen, een duidelijke regionale vertegenwoordiging en concrete gezamenlijke opgaven. Daarnaast bleek dat duurzame transformatie werd belemmerd in de gevallen dat bekostiging per domein georganiseerd was (en bleef). Verdere stappen worden vooral mogelijk wanneer de bekostiging van samenwerking tussen domeinen eenvoudiger verloopt en wanneer concessiehouders regionale en domeinoverstijgende oplossingen vaker gezamenlijk inkopen.



"Je moet elkaar als bestuurders eerst leren kennen en ons als zorgkantoor. En dan weet je op een gegeven moment wat je aan elkaar hebt." — **zorginkoper**

"Door RegioKracht worden we ook gevoed met goede voorbeelden uit andere regio's. Die kruisbestuiving tussen regio's is echt belangrijk. Daar spelen zij een belangrijke rol in." — **zorginkoper**

Veranderlijn 3: Beter geïnformeerde besluitvorming

> KTE5 + KTE6

We zagen dat regiotafels steeds vaker en beter geïnformeerde keuzes konden maken. Bijvoorbeeld keuzes met betrekking tot een gezamenlijke visie en agenda, prioriteiten, programmalijnen en projecten, maar ook governance, rolverdeling, inzet van middelen, monitoring en samenwerking met andere domeinen. Daarbij moesten regio's voortdurend afwegen in hoeverre kennis, ervaringen en bewezen aanpakken uit andere regio's toepasbaar waren binnen hun eigen context.

Ook zorgkantoren hadden behoefte aan beter geïnformeerde besluitvorming. Zorgkantoren dachten mee over opgaven en uitvoering, en verbonden inhoudelijke keuzes nadrukkelijker met inkoop en financiering. Deze ontwikkeling is relevant in het licht van het Wlz-inkoopbeleid vanaf 2027, waarin regionale opgaven, inkoop en financiering sterker met elkaar worden verbonden.

Veranderlijn 4: Duurzame ondersteuning met kennis

> KTE7

VVT-regio's kregen steeds meer de beschikking over kennis, data, instrumenten en mogelijkheden voor kennisuitwisseling en zij wisten deze ook steeds vaker en beter toe te passen. Een deel van de ontwikkelde kennis is inmiddels verankerd in regionale structuren. Zo zijn meerdere regiovisies, governance documenten, werkagenda's, samenwerkingsafspraken, arbeidsmarkt- en andere informatieplatforms, regionale netwerken, programma's en projectstructuren ook na afloop van de projecten blijven bestaan. Dit vraagt om continu onderhoud van de regio's.

In sommige regio's zijn kennisdeling en interactie steeds meer onderdeel geworden van de regionale werkwijze. Daarnaast organiseerden regio's steeds vaker eigen leer- en kennisactiviteiten. Tijdens die activiteiten bespraken bestuurders, programmamanagers en projectleiders ervaringen, resultaten en nieuwe vragen en ideeën voor projecten.

Geïnterviewden gaven ook aan dat duurzame kennisdeling kwetsbaar blijft wanneer transitiemiddelen, programmamanagement, onafhankelijke ondersteuning of netwerkbijeenkomsten wegvallen. Ook continuïteit van betrokken bestuurders en programmamanagers blijft belangrijk.

"Misschien is het wel goed om iemand van daar uit te nodigen om eens te vertellen hoe het daar is gegaan. Dat is van grote meerwaarde, want anders gaan we allemaal in alle afzonderlijke regio's het wiel uitvinden." — **bestuurder**

3.2 Hoe droeg RegioKracht bij aan deze veranderingen?

In deze paragraaf beschrijven we hoe RegioKracht bijdroeg aan de beschreven veranderingen. Dit doen we aan de hand van de bijdrage vanuit de programmafuncties en vanuit de veranderlijnen.

Bijdrage per programmafunctie

Strategische ondersteuning

Het strategisch ondersteuningsteam bracht partijen in de regio's bijeen, hielp regionale vraagstukken te duiden en signaleerde kennisvragen, bijvoorbeeld over wat een landelijk akkoord betekende voor de regionale samenwerking. De ondersteuning richtte zich op zorgkantoren — in het bijzonder zorginkopers, beleidsmedewerkers, hun management en regionale projectleiders — en op bestuurders van VVT-organisaties aan regionale bestuurlijke tafels. Ook was er ondersteuning voor regionale programmamanagers die vanuit transitiemiddelen de gezamenlijke projectaansturing begeleidden.

Afhankelijk van het onderwerp en de gewenste uitvoering betrok het ondersteuningsteam ook organisaties uit andere domeinen en zorgsectoren, waaronder gemeenten, woningcorporaties, ziekenhuizen, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg (ggz), opleidingsinstituten en werkgeversorganisaties.

> *"Die is voor ons een soort steun en toeverlaat geweest. Hij overziet het grotere geheel in de regio, kent de IZA-tafel goed, kent mensen bij VWS en onderhoudt contacten met andere regio's."* — **programmamanager**

> *"Soms was het gewoon prettig om te sparren over lastige vraagstukken. Dan kon ik vragen: 'Wij lopen hier tegenaan, zijn er goede voorbeelden uit andere regio's?"* — **programmamanager**

Kennis

Het kennisteam richtte zich op het faciliteren van het zelf en samen van elkaar kunnen leren. Het team richtte zich daarbij op de drie doelgroepen van RegioKracht. Kennisadviseurs ontwikkelden, onderzochten en verrijkten kennis op basis van actuele ontwikkelingen en gesignaleerde kennisvragen, bijvoorbeeld in de vorm van ervaringsverhalen en podcasts.

Kennis werd per thema of doelgroep verspreid via onder meer Vilans-kanalen, ondersteuning, bijeenkomsten en community's. Het kennisteam bracht ook de regio's bij elkaar in online en offline bijeenkomsten om daar kennis en ervaringen uit te wisselen. Ook werden inhoudelijke experts ingezet voor de meer theoretische kennis over samenwerkingsvraagstukken en netwerksamenwerking.

Onderzoek en monitoring

Het onderzoeks- en monitoringsteam ontwikkelde monitoringinstrumenten die hielpen om bestaande relaties en structuren tussen organisaties en de samenwerkings-dynamiek zichtbaar en bespreekbaar te maken, en om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van regionale samenwerking en projecten. Monitoring had naast een verantwoordingsfunctie een rol in het leren en bijsturen binnen het programma en beleidsleren. De gebundelde informatie die tijdens het programma werd verzameld,

leidde tot overkoepelende inzichten voor het programma, de opdrachtgevers en beleidspartijen. In samenhang met strategische ondersteuning en kennisontwikkeling zorgde monitoring er zo ook voor dat RegioKracht hiermee gericht kon inspelen op landelijke en regionale ontwikkelingen en kennisbehoeften vanuit de praktijk. Ook konden overkoepelende inzichten ten aanzien van ontwikkelingen, werkzame elementen en randvoorwaarden worden gedeeld met opdrachtgevers en beleidspartijen.

Bijdrage per veranderlijn

Vergroten van samenwerkingscompetentie

Vrijwel alle 33 VVT-regio's ontvingen strategische ondersteuning. De ondersteuning sloot aan bij wat een regio op dat moment nodig had. Dit hing samen met de ontwikkelfase van de samenwerking. Waar samenwerking nog in opbouw was, lag de nadruk bijvoorbeeld op het organiseren van bestuurlijk commitment, het verbinden van partijen en het ontwikkelen van een gezamenlijke agenda.

In verder ontwikkelde regio's verschoof de aandacht naar het aanscherpen van de gezamenlijke koers, het maken van strategische keuzes en het vertalen daarvan naar uitvoering. Waar nodig intervenieerde het ondersteuningsteam als samenwerking stagneerde, om besluitvorming verder te brengen of als afspraken onvoldoende werden nagekomen.

> *"De ondersteuner is daar echt een belangrijke spil in geweest."* — **programmamanager**

> *"Er is echt een gemeenschappelijke agenda met een hele stevige governance eronder."* — **programmamanager**

De ondersteuning bestond onder andere uit het voorbereiden van keuzes, besluitvorming helpen organiseren, het inbrengen van kennis uit andere regio's, verschillen bespreekbaar maken en ingrijpen wanneer samenwerking of uitvoering vastliep. Dat vroeg om voortdurend schakelen tussen verbinden, adviseren, analyseren, spiegelen, agenderen en interveniëren. Soms kon een regio gaandeweg taken zelf overnemen; soms was juist intensievere of andersoortige ondersteuning nodig. Dit maakt zichtbaar dat RegioKracht niet alleen faciliterend en verbindend was, maar ook inhoudelijk en uitvoeringsgericht. Altijd vanuit de behoefte van de regio, maar zonder eigenaarschap over te nemen.

Ontwikkelingen en kennisvragen op het gebied van samenwerking vanuit de regio's waren de basis waarop vaak verkenningen werden uitgevoerd en nieuwe kennis werd ontwikkeld. Zo werd de kenniscyclus verder gevoed. Het samen leren werd ook gefaciliteerd vanuit community's, leernetwerken en andere bijeenkomsten.

RegioKracht droeg daarmee bij aan bewustwording van de noodzaak van samenwerking en aan zowel reflectie op de samenwerking, de ontwikkeling van regionale transitieportfolio's als beter geïnformeerde besluitvorming.

Faciliteren en stimuleren van leren en reflecteren

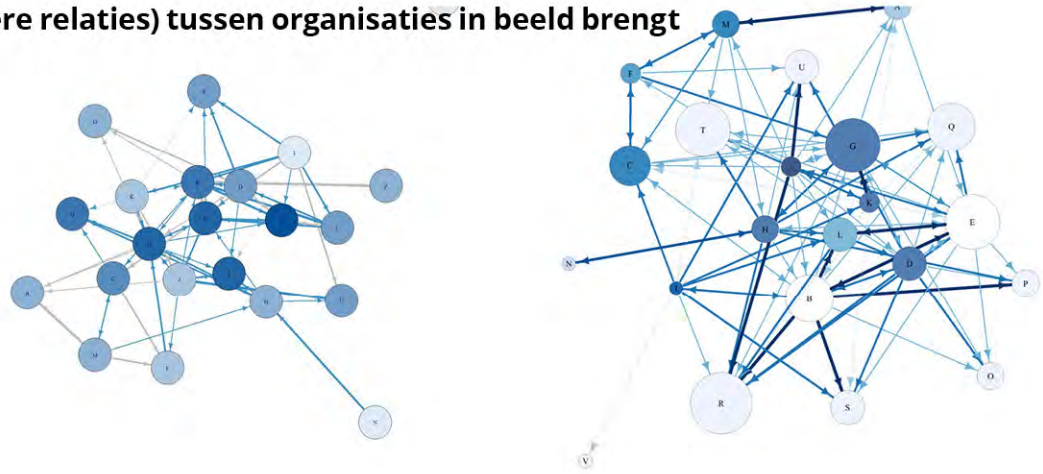
RegioKracht droeg bij door regio's te helpen met leren en reflecteren. Het ondersteuningsteam stelde kritische vragen en hielp partijen periodiek te kijken naar de kwaliteit van de samenwerking, de voortgang van de projecten en de bereikte resultaten. Daarnaast voorzag het programma de regio's van informatie en instrumenten waarmee ontwikkelingen, patronen en vraagstukken zichtbaar werden gemaakt en verdiept. Zo maakte de binnen RegioKracht ontwikkelde SamenwerkingSpiegel de samenwerkingsdynamiek inzichtelijk en bood het een basis voor gezamenlijke reflectie. Een ander instrument was de NetwerkAnalyse, waarmee de regionale structuur en de onderlinge samenwerking tussen organisaties in beeld kan worden gebracht.

De NetwerkAnalyse werd eerder voor een GHZ-regio ontwikkeld maar is nog niet door een regionale VVT-tafel toegepast. Daarmee waren instrumenten voor spiegelinformatie dus wel beschikbaar, maar bleef het gebruik ervan in de VVT beperkt. Regiotafels hadden volle agenda's en kwamen soms maar enkele keren per jaar bijeen. Reflectie gebeurde daarom, in plaats van via de genoemde instrumenten, vooral in gesprekken en interventies met en zonder ondersteuning, tijdens regionale bijeenkomsten van RegioKracht, en in uitwisseling met andere regio's.

Een concreet voorbeeld was een bijeenkomst over de spanning tussen grote en kleinere zorgaanbieders. Deze bijeenkomst liet zien dat reflectie niet alleen ging over de verhouding tussen organisatiebelang en regiobelang, maar ook over verschillen in positie, invloed en mogelijkheden binnen het regionale samenwerkingsverband. Regio's lieten hun samenwerking en governance soms ook gericht evalueren door externe bureaus. Er werd dus vaker en op meer manieren gereflecteerd op de samenwerking en de bereikte resultaten dan uit de monitoringinformatie en het beperkte gebruik naar voren kwam.

Doordat de regio's geen gemeenschappelijk instrumentarium gebruikten, konden uit deze reflecties nauwelijks regio-overstijgende inzichten over patronen of werkzame elementen worden afgeleid. Meer aandacht voor deze potentiële meerwaarde had mogelijk bijgedragen aan een breder gebruik van het gemeenschappelijke instrumentarium. Waar instrumenten wel werden ingezet, boden zij een gedeelde taal en een concrete basis voor vervolgstappen.

Twee voorbeelden van hoe een NetwerkAnalyse samenwerkingen (of andere relaties) tussen organisaties in beeld brengt



Inzichtelijk maken hoe de regionale opgaven werden geoperationaliseerd

RegioKracht verzamelde informatie over regionale samenwerking en bijna 700 initiatieven in de regio's. Door deze informatie vervolgens te structureren en visualiseren in het ProjectenDashboard werd duidelijk aan welke inhoudelijke opgaven regio's werkten en werden ook landelijke patronen, regionale verschillen en ontwikkelingen zichtbaar. De informatie werd benut voor kennisontwikkeling, voorbereiding van bijeenkomsten, het delen van praktijkvoorbeelden en rapportages aan ZN en VWS.

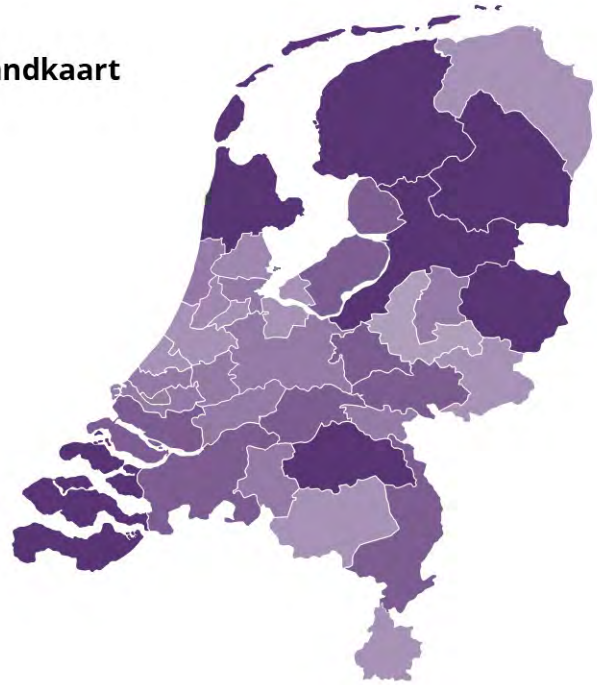
Daarnaast leidde dit overzicht ertoe dat regio's die aan dezelfde type opgaven werkten aan elkaar werden verbonden middels onderlinge contacten of bijeenkomsten. Doordat projectbeschrijvingen regionaal verschilden in aard, detailniveau en actualiteit, bleek het dashboard echter minder geschikt als zelfstandige informatiebron voor regio's. Daarom ontwikkelde RegioKracht samen met het programma 'Medisch generalistische zorg in de regio' **de Landkaart**, waarin geselecteerde regionale voorbeelden toegankelijker en op een meer eenduidige basis beschikbaar zijn. Het dashboard behield vooral waarde voor monitoring, analyse en beleidsleren. De Landkaart richtte zich daarentegen sterker op kennisdeling en toepassing in de praktijk. Daarmee droegen beide instrumenten bij aan reflectie, de ontwikkeling van transitieportfolio's, beter geïnformeerde keuzes en duurzame beschikbaarheid van kennis. Hierdoor konden regio's tegelijkertijd stappen maken op de transitiethema's.

Aanjagen van strategische netwerkvorming

RegioKracht verbond daarnaast regionale praktijk en landelijk beleid. Zo werden landelijke akkoorden, inkoopontwikkelingen en beleidswijzigingen vertaald naar de regio en werden regionale ervaringen, knelpunten en kennisvragen teruggebracht naar zorgkantoren, ZN en VWS. Dat gebeurde in reguliere overleggen, via impactanalyses en bijeenkomsten over het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) en AZWA en in een leerbijeenkomst over horizontale en verticale samenwerkingstafels.

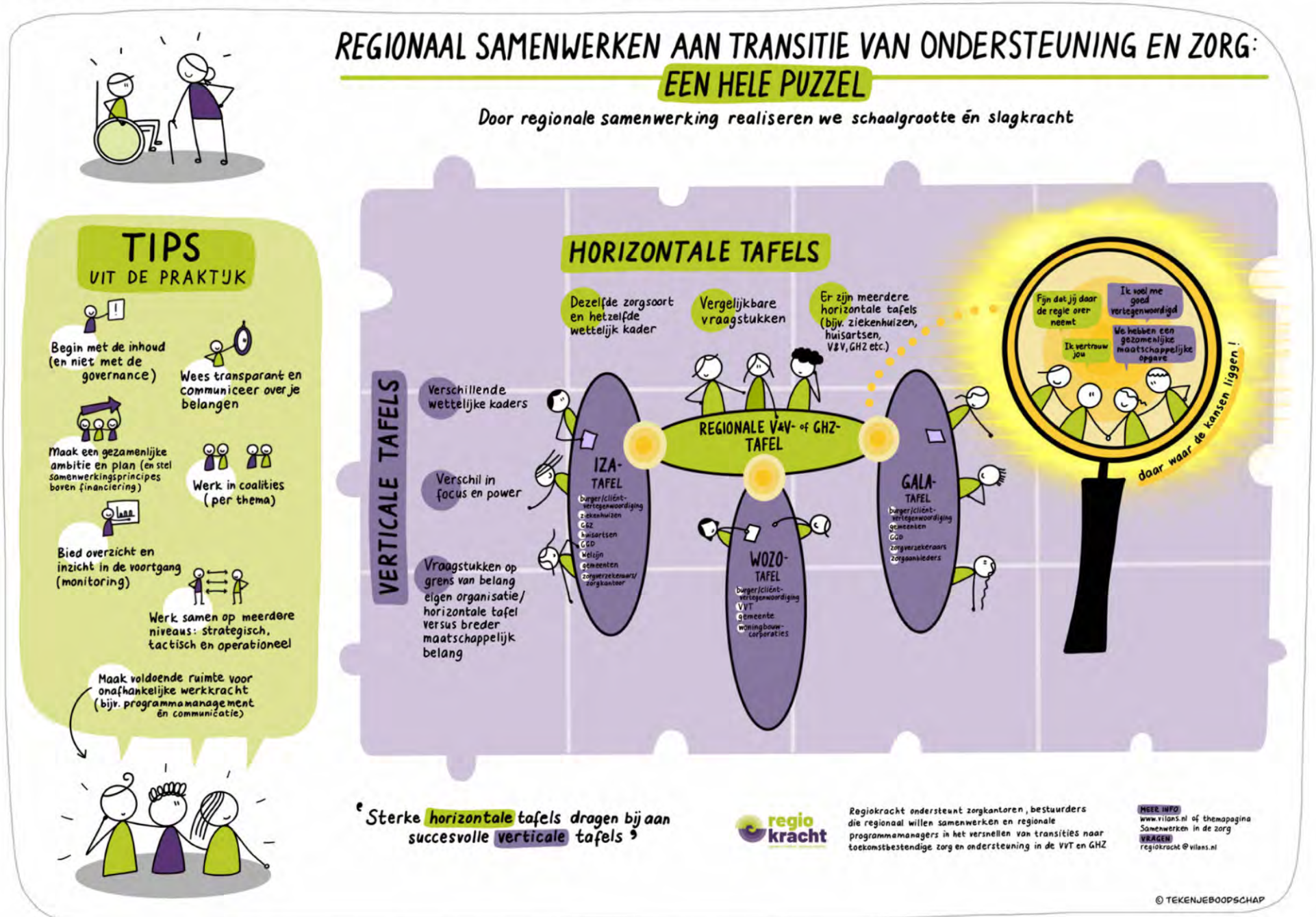
Naar aanleiding van vragen tijdens bijeenkomsten werden aanvullende producten

Landkaart



ontwikkeld, zoals een **FAQ**, een geactualiseerde **factsheet** en **praatplaat**, en werd een campagne georganiseerd om deze **kennis** actief te verspreiden. Ook heeft RegioKracht regionale kennis ingebracht bij het **RIVM-onderzoek** naar vraag en gebruik in de ouderenzorg. Daarmee werkte de kennisstroom in twee richtingen, werden verbindingen met andere sectoren en landelijke partijen versterkt en konden signalen uit de uitvoering bijdragen aan beleidsleren, zonder dat daarmee automatisch sprake was van directe beleidswijziging.

Deze praatplaat van Regiokracht maakt de verschillende horizontale en verticale overlegtafels in een regio overzichtelijk.



Handelingsperspectief bieden door ontwikkelen en delen van kennis

RegioKracht ondersteunde regionale samenwerking en besluitvorming met kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisuitwisseling. De kennisbehoeften van bestuurders, zorginkopers en regionale programmamanagers, praktijkvragen en actuele ontwikkelingen vormden daarbij het vertrekpunt. Bestaande kennis werd ontsloten en waar nodig werd nieuwe kennis ontwikkeld.

> *'Een onafhankelijke partij die met kennis en data regionale partijen "bij de les houdt" en nieuwe inzichten over de transitie beschikbaar maakt.'* — **bestuurder**

De kennisfunctie kreeg vorm via kennisproducten, ervaringsverhalen en onderlinge uitwisseling. Inhoudelijke accenten waren onder meer landelijke akkoorden, governance en programmasturing, mandaat en AI, modern werkgeverschap en langer thuis met digitale zorg.

Voor programmamanagers stonden handelingsperspectief en verbinding met collega's uit andere regio's centraal. Dit sloot aan bij hun relatief zelfstandige positie en behoefte aan uitwisseling over regionale samenwerking en inhoudelijke vraagstukken. Praktijkervaringen en terugkerende vragen voedden de kenniscyclus en vormden zo nodig aanleiding voor nieuwe kennisontwikkeling, zoals bijvoorbeeld **het ervaringsverhaal uit vier verschillende regio's.**

Het faciliteren van ontmoeting en interactie was minstens zo belangrijk als het ontwikkelen en delen van afzonderlijke kennisproducten. Voorbeelden waren **het webinar over AZWA en HLO**, bijeenkomsten over governance en programmasturing, een praktijkvoorbeeld over modern werkgeverschap, de **Sprintaanpak** en de **Masterclass 'Langer thuis met digitale zorg'**. Afhankelijk van doelgroep, onderwerp en thema wisselden bestuurders, zorginkopers, programmamanagers en projectleiders tijdens zulke ontmoetingen ervaringen uit, reflecteerden zij op vraagstukken en ontwikkelden zij nieuwe gezamenlijke projecten.

Ervaringen en werkzame aanpakken uit andere regio's maakten zichtbaar welke mogelijkheden er waren, maar vroegen steeds om vertaling naar de eigen context. Daarmee stimuleerde en faciliteerde RegioKracht kennisuitwisseling en dialoog en werd kennis niet alleen verspreid, maar ook gezamenlijk geduid en toegepast. Tijdens bijeenkomsten voor regionale programmamanagers werd daarnaast kennis gedeeld over indicatoren voor transitie en over relevante landelijke ontwikkelingen. Dit hielp programmamanagers om de voortgang van regionale programma's beter te duiden en om monitoring te verbinden met programmasturing en besluitvorming.

Niet alleen afgeronde en succesvolle voorbeelden waren waardevol. Ook het delen van twijfels, dilemma's en nog onvoltooide aanpakken hielp regio's hun eigen situatie te duiden. Sommige regio's, vooral diegene in een vroege samenwerkingsfase, waren terughoudend om spanningen of onrijpe plannen te delen. Persoonlijk contact en begeleide uitwisseling verlaagden die drempel.

De interviews bevestigden dat men vooral de combinatie van kennis en interactie waardeerde. Oftewel, de mogelijkheden om kennis gezamenlijk te bespreken, te verrijken en toe te passen.

Het programma RegioKracht droeg met kennis bij aan alle vier de veranderlijnen, zowel met expliciete kennisdeling via gesprekken, bijeenkomsten, leernetwerken en community's, als met impliciete kennis via producten, instrumenten en platforms. We ondersteunden bewustwording, reflectie en de ontwikkeling van transitieportfolio's; versterkten verbindingen met andere regio's, sectoren en landelijke partijen; hielpen betrokkenen beter geïnformeerde keuzes te maken; en maakten kennis duurzamer toegankelijk.

Borgen van opbrengsten

Tot slot droeg RegioKracht bij aan continuïteit en borging. Bij wisselingen hielp het programma nieuwe bestuurders, zorginkopers en programmamanagers om de ingezette koers voort te zetten. Kennisproducten, praktijkverhalen, podcasts en instrumenten werden langdurig en breed toegankelijk via 'Samenwerken in de zorg' van Vilans. Programmagerelateerde opbrengsten werden verbonden met kennis uit andere Vilansprogramma's door documenten en instrumenten onder te brengen in het kennisdossier RegioKracht. Hierin komen inhoudelijke inzichten en lessen die zijn opgedaan op de verschillende thema's binnen RegioKracht. De WhatsApp-community voor programmamanagers werd verplaatst naar het bredere Vilans-communityplatform. Daarmee bleven relaties, kennis, instrumenten en uitwisselingsmogelijkheden beschikbaar.

Duurzame samenwerking op langere termijn kan echter niet zonder actief programmamanagement in de regio's, gefaciliteerde ontmoeting en mensen die kennis en instrumenten kunnen toepassen, duiden, onderhouden en actualiseren.



3.3 Hoe waardeerde men RegioKracht?

Bestuurders

Bestuurders waardeerden vooral de brede, strategische blik en de onafhankelijke positie van de ondersteuning. RegioKracht hielp hen om het gesprek aan de bestuurstafel te verdiepen, verschillende belangen bespreekbaar te maken en vanuit een gezamenlijk regioperspectief koers te bepalen. Bestuurders hechtten daarnaast waarde aan continuïteit in de kennisfunctie: het volgen van ontwikkelingen in andere regio's, het duiden van landelijke ontwikkelingen en het inbrengen van actuele inzichten. Kennis heeft voor hen vooral meerwaarde wanneer deze wordt gecombineerd met onafhankelijke reflectie en dialoog. Een bestuurder verwoordde dit als de behoefte aan een onafhankelijke partij die met kennis en data regionale partijen 'bij de les houdt' en nieuwe inzichten over de transitie beschikbaar maakt.

> *"Het is te hopen dat een onafhankelijke organisatie die werkt met data en kennis blijft bestaan om regionale partijen "bij de les te houden" en nieuwe inzichten rond de transitie van de zorg beschikbaar te maken."* — **bestuurder**

> *"Op momenten dat er spanning of frictie ontstaat, is het prettig om een onafhankelijke partij erbij te hebben die zowel richting ons als richting aanbieders kritisch kan zijn."* — **zorginkoper**

Zorginkopers

Zorginkopers legden het accent vooral op partnerschap en op de verbinding tussen inhoudelijke en regionale opgaven, beleid en financiering. RegioKracht ondersteunde deze ontwikkeling van voornamelijk financier naar een actieve inhoudelijke samenwerkingspartner in de regio door het gesprek over gezamenlijke opgaven te faciliteren, verschillende perspectieven bij elkaar te brengen en regionale vraagstukken in een bredere context te plaatsen. Kennis en ervaringen uit andere regio's hielpen zorginkopers bij reflectie, beleidsvorming en gezamenlijke besluitvorming.

Programmamanagers

Programmamanagers waardeerden vooral de praktische en inhoudelijke ondersteuning bij het organiseren en uitvoeren van regionale samenwerking. Governance, programmasturing, monitoring, kennisuitwisseling en procesbegeleiding waren voor hen belangrijke onderdelen van die ondersteuning. RegioKracht fungeerde als sparringpartner en kennisbron, maar hielp ook om vraagstukken te concretiseren, projecten verder te brengen en ervaringen uit andere regio's te vertalen naar de eigen praktijk. Het contact met collega-programmamanagers uit andere regio's vergrootte bovendien het handelingsrepertoire van de programmamanagers; zij kregen zicht op alternatieve aanpakken, oplossingen voor vergelijkbare vraagstukken en verschillende vormen van governance en programmasturing. Voor hen vormden vooral leernetwerken, bijeenkomsten en directe contacten met andere programmamanagers een belangrijk onderdeel van de ondersteuning vanuit RegioKracht.



4. Reflectie op het programma

In dit hoofdstuk gaan we in op de opgedane inzichten en geleerde lessen tijdens de looptijd van het programma. Deze zijn ingedeeld in regionale samenwerking en transitie, strategische ondersteuning, kennis en onderzoek en de verbinding tussen VVT en GHZ.



4.1 Ontwikkelingen in regionale samenwerking en transitie

RegioKracht bouwde in de periode 2023–2026 voort op de regionale samenwerking die in de voorafgaande jaren in Waardigheid en trots in de regio was ontwikkeld. De nadruk verschoof daarbij van het opbouwen van samenwerking naar borgen en robuust maken van de samenwerking en het benutten ervan voor de transitie in de ouderenzorg.

De bijzondere positie van RegioKracht zat in de schakelfunctie tussen regio('s) en landelijk niveau. Het programma werkte in de meeste zorgkantoorregio's, in opdracht van en in verbinding met zorgkantoren, ZN en VWS. Tegelijkertijd sloot de ondersteuning altijd aan bij de vraag en ontwikkelfase van de regio. Daarmee was RegioKracht geen projectorganisatie die regionale plannen overnam, maar tegelijk ook meer dan een kennisprogramma op afstand. Het functioneerde als onafhankelijke, verbindende partij tussen bestuurders, zorginkopers, programmamanagers, regionale tafels en landelijke partijen: nabij genoeg om regionale vraagstukken goed te begrijpen en om echt praktisch mee te denken en bij te dragen, en ook onafhankelijk genoeg om tegengestelde belangen bespreekbaar te maken, kennis van andere regio's in te brengen en signalen terug te koppelen naar zorgkantoren, ZN en VWS.

Hoe kregen de drie programmafuncties samenhang in de praktijk?

In de praktijk werkte RegioKracht via een combinatie van strategische ondersteuning, kennisontwikkeling en -verspreiding, en onderzoek en monitoring. Team ondersteuning stond dicht bij de regiotafels en hielp bij het agenderen van opgaven, versterken van governance, voorbereiden van besluitvorming, doorbreken van impasses en verder brengen van regionale programma's en projecten. De rol van het ondersteuningsteam was zowel verbindend en reflecterend, als interveniërend en versnellend. Ondersteuning hielp regiotafels om abstracte landelijke doelen en akkoorden te vertalen naar concrete regionale keuzes.

Team kennis stond dicht bij de programmamanagers en had zo indirect verbinding met de regionale tafels. Team kennis zorgde ervoor dat vragen uit de praktijk werden opgehaald, kennis zo nodig werd verrijkt of ontwikkeld, en gedeeld via fysieke en online bijeenkomsten, podcasts en community's. Daardoor konden regiotafels leren van ervaringen uit andere regio's en kregen programmamanagers, zorginkopers en bestuurders handvatten om hun eigen samenwerking en transitieportfolio's verder te ontwikkelen.

Team onderzoek voerde verkenningen uit, ontwikkelde reflectie- en monitorings-instrumenten, en verzamelde informatie over de samenwerking, projecten en voortgang. Deze informatie was bedoeld voor leren en bijsturen tijdens het programma, maar ook voor verantwoording en beleidsleren richting opdrachtgevers.

De kracht van RegioKracht lag daarmee in de combinatie van regionale aanwezigheid, onafhankelijkheid van betrokken partijen,inhoudelijke onderzoeks- en monitoringsexpertise, kennis van landelijke ontwikkelingen, het vermogen tot het verbinden van ontwikkelingen in de verschillende regio's en tot slot toegang tot landelijke partijen. Juist die samenhang maakte het mogelijk om regionale samenwerking te verbinden aan de transitie. Dit hoofdstuk richt zich daarom vooral op wat deze manier van werken ons leert over het duurzaam ondersteunen van regionale samenwerking aan de transitie in de langdurige zorg.





4.2 Strategische ondersteuning van regionale samenwerking

De ondersteuningsvraag verschoof van het organiseren van samenwerking naar het benutten en versterken van die samenwerking om zo gezamenlijke keuzes te maken, knelpunten te doorbreken en regionale transities daadwerkelijk verder te brengen.

1. Ondersteuning vraagt om aansluiting bij wat een regio op dat moment nodig heeft.

Regio's verschillen in de inrichting, stabiliteit en opgaven van hun samenwerking. Hun ondersteuningsbehoefte varieert daardoor van strategische en bestuurlijke ontwikkeling tot uitvoering en verbinding met andere netwerken. Omdat samenwerking zich niet lineair ontwikkelt en personele of beleidsmatige veranderingen tot terugval kunnen leiden, bleek effectieve ondersteuning samen te hangen met maatwerk en het vermogen om tussen rollen te schakelen.

Dit betekent niet dat alle benodigde rollen steeds op dezelfde manier of vanuit dezelfde ondersteuning hoeven worden ingevuld.

Welke ondersteuning passend is, hangt af van de aard van de opgave en de competenties en werkwijzen die op dat moment nodig zijn. Variatie in expertise, stijlen en invalshoeken maakt het mogelijk beter aan te sluiten bij de behoeften van regio's. Ook zullen samenwerkingsverbanden na verloop van tijd zelf meer invulling geven aan bepaalde taken of rollen, bijvoorbeeld omdat zij structurele programmaondersteuning hebben ingericht of gaandeweg meer handelingsbekwaam zijn geworden.

2. Ondersteuning werkt vanwege de onafhankelijke positionering.

Ondersteuning hielp om belangen bespreekbaar te maken, kritische vragen te stellen en het gezamenlijke belang scherp te houden. Dat was nodig omdat spanning tussen organisatiebelangen en regionale belangen bleef bestaan. Juist bij uitvoeringsvraagstukken — zoals over de inzet van middelen, samenstelling van projectportfolio's en domeinoverstijgende samenwerking — , worden tegengestelde belangen concreet zichtbaar en biedt een onafhankelijke verbinder en sparringpartner meerwaarde. Dit vraagt om bestuurlijke en strategische flexibiliteit vanuit ondersteuning, en inleving in de dynamiek in de regio.

Het belang van deze onafhankelijke rol sluit aan bij het onderzoek naar 'tussenfiguren' of 'vage beleidsfiguren' (Van der Woerd 2024; Van der Woerd 2026). Dit onderzoek beschrijft mensen die zonder formeel mandaat of bestuurlijke macht toch invloed uitoefenen door werelden te verbinden, kennis te vertalen tussen beleid en praktijk, en zich te bewegen tussen organisaties en bestuurlijke niveaus. Het ondersteuningsteam en regionale programmamanagers werken als zo'n tussenfiguur: ze verbinden belangen, signaleren ontwikkelingen, ontsluiten kennis en helpen regio's hun positie te bepalen in een complex netwerk van regionale en landelijke samenwerkingsrelaties.

3. Vertrouwen en kennis van de regionale context zijn randvoorwaarden voor effectieve ondersteuning.

Voor effectieve ondersteuning is het ten eerste belangrijk om relaties op te bouwen, vertrouwen te ontwikkelen en de ondersteuningsrol geleidelijk vorm te geven. Vertrouwen — zowel tussen de samenwerkingspartners onderling als richting het ondersteuningsteam — om gevoelige onderwerpen te bespreken en samenwerking te versterken ontstaat niet vanzelf. Daarvoor zijn tijd, continuïteit en kennis van de regionale context nodig. Omdat RegioKracht in veel regio's kon voortbouwen op relaties uit de WIR-periode, kon ondersteuning sneller aansluiten bij bestaande tafels, lopende agenda's en bestuurlijke vraagstukken.

Ten tweede vergt effectieve ondersteuning kennis van de regionale context. En dat kost tijd: tijd om relaties en zichtbaarheid op te bouwen en om kennis op te doen van regionale vraagstukken (in het algemeen) en van de regionale context en kennisbehoefte (van regio's in het bijzonder).

4. Opbrengsten strategische ondersteuning zijn moeilijk meetbaar.

Opbrengsten van strategische ondersteuning zijn vaak moeilijk meetbaar, omdat ze vooral zichtbaar worden in verbeterde samenwerking, meer draagvlak, meer verbinding tussen beleid, bestuur en uitvoering, meer handelingsvermogen. Hiermee heeft de strategische ondersteuning een versnellingsfunctie. Bovendien ontstonden ze in samenhang met de andere programmafuncties; juist die combinatie zorgde ervoor dat kennis en inzichten ook daadwerkelijk hun toepassing vonden in de regionale praktijk.

5. Ondersteuning verbond regionale praktijk en beleidsleren.

Door strategische ondersteuning, kennisontwikkeling en monitoring te combineren ontstond een actueel beeld van wat in regio's werkte, waar uitvoering stagneerde en welke landelijke randvoorwaarden hielpen of juist belemmerden. Zo ontstond een continue leercyclus tussen uitvoering en beleid.



4.3 Ondersteuning met kennis van regionale samenwerking en onderzoek

Ook over de werkzame elementen van kennis en monitoring heeft RegioKracht enkele belangrijke inzichten opgeleverd.

1. Regionale samenwerking vraagt ook een goed functionerende kennis- en leerinfrastructuur.

Strategische ondersteuning en kennisadvisering waren sterk met elkaar verweven. Team ondersteuning signaleerde kennisvragen in regio's, bracht voorbeelden uit andere regio's in en hielp landelijke ontwikkelingen te vertalen naar regionale keuzes. Andersom voedden vragen uit de regio — via het kennisloket — de ontwikkeling van kennisproducten, bijeenkomsten, analyses en onderzoeken. Kennis ontstond in de combinatie van informatie, reflectie, ontmoeting en gezamenlijke betekenisgeving. Deze bovenregionale uitwisseling ontstaat niet spontaan. Als de regio een steeds groter sturingsmechanisme wordt, is het dus van belang om vanuit landelijk niveau te gaan uitwerken hoe dit ook op langere termijn gefaciliteerd kan worden.



2. Kennis over regionale samenwerking krijgt betekenis in de praktijktoepassing.

Kennis kreeg meerwaarde wanneer deze in gesprekken werd verbonden aan en direct toepasbaar was in de regionale praktijk. Regio's hadden behoefte aan een vertaling van de abstracte modellen of algemene beleidsinformatie naar hun regionale vraagstukken. Regiotafels konden veel leren van voorbeelden uit andere regio's, hoewel aanpakken zelden één-op-één overgenomen konden worden. Juist daarom was ondersteuning bij kennistoepassing van grote waarde.

Gedeelde kennis en bijeenkomsten werden vooral als waardevol ervaren wanneer zij regiotafels hielpen hun eigen situatie te duiden, alternatieven te verkennen en beter geïnformeerde keuzes te maken. Daarmee vergrootte de kennisfunctie het handelingsrepertoire van regiotafels en droeg zij bij aan een bredere kennis- en leerinfrastructuur waarin regio's samen konden leren, reflecteren en hun aanpak verder ontwikkelen.

Als samenwerking zich nog in een vroege fase bevond, waren sommige regiotafels terughoudend als het ging om het delen van ervaringen, dilemma's en aanpak. Tegelijkertijd werd daar wel degelijk de waarde van

ingezien. Juist het delen van nog maar deels uitgewerkte plannen of ervaren twijfels of valkuilen hielp andere regiotafels om hun eigen situatie beter te begrijpen en nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen.

3. In transitieprocessen lopen kennisontwikkeling en praktijkontwikkeling vaak gelijk op.

Nieuwe vraagstukken ontstonden meestal eerst in de regio en werden pas gaandeweg als kennisvraag herkend. Kennisproducten en ervaringsverhalen ontwikkelden zich daardoor parallel aan en in aansluiting op de praktijk. Dit onderstreept het belang van een cyclus waarin kennisontwikkeling, regionale ondersteuning en uitvoering nauw met elkaar verbonden zijn. In de tussenliggende periode zijn directe verbindingen tussen regio's essentieel om ervaringen, voorlopige inzichten en praktische oplossingen snel uit te kunnen wisselen. Deze ervaringen lieten zien dat voor een effectieve kennisfunctie een sterke wisselwerking tussen kennis en praktijk nodig is.

4. Kennisdeling vertalen naar kennisgebruik vraagt investering van bestuurders en organisaties.

Tijdens het programma zijn steeds meer kennisproducten verspreid via de verschillende communicatiekanalen van Vilans. Niettemin wist slechts een beperkte groep mensen deze informatie te vinden. Persoonlijk contact hielp om kennis te delen. Dit laat zien dat een goede kennisinfrastructuur naast kennisproducten (expliciete kennis) ook wordt bepaald door mensen en netwerken. Zij zijn nodig om de juiste kennis en data te koppelen aan de behoeften van de regio's en die behoeften te duiden en te vertalen naar de praktijk (impliciete kennis). Juist de combinatie van deze offline en online kennisdeling bepaalde de ervaren meerwaarde.

5. Monitoring en kennis krijgen vooral waarde wanneer zij regionaal leren én beleidsleren ondersteunen.

De opbrengsten van regionale samenwerking zijn lastig in traditionele prestatie-indicatoren uit te drukken. Veranderingen in vertrouwen, gezamenlijk eigenaarschap, bestuurlijke samenwerking en governance vragen andere meetmethoden. Gezien het belang voor het functioneren van regionale samenwerkingsverbanden en voor inhoudelijke resultaten, liggen er kansen om het instrumentarium hiervoor door te ontwikkelen, beter aan te sluiten op de praktijk en ook te koppelen aan bestaande kennis over effectieve samenwerking.

De meerwaarde van monitoring, met bijvoorbeeld het ProjectenDashboard en de Landkaart, lag daarbij in het vastleggen van resultaten en in het ondersteunen van leren en bijsturen. Informatie uit monitoring kreeg betekenis wanneer regionale partijen deze gezamenlijk bespraken. Monitoring, in de vorm van leren en ontwikkelen, was daarmee geen afzonderlijke meetactiviteit, maar een relevant onderdeel naar de doorontwikkeling van een stabiele en robuuste samenwerking. De reflectie-instrumenten werden minder breed toegepast dan vooraf beoogd.

Een reflectiemethode die voldoende is gevalideerd en geüniformeerd en die aansluit bij de vraag en ruimte van de regiotafels, vraagt ook nog om doorontwikkeling.

Een deel van de regiotafels zag RegioKracht als de vanzelfsprekende partij voor gezamenlijke reflectie. Dit zorgde ervoor dat de sociale en begeleide reflectie verder ontwikkeld was dan met de instrumenten werd gemeten. De reflectie-instrumenten droegen dus slechts beperkt bij aan regionaal leren en leverden

minder gegevens voor regio-overstijgende analyses op dan gehoopt.

Waar instrumenten wél werden gebruikt, boden zij een gezamenlijke basis om patronen in de samenwerking te bespreken en ontwikkelvragen scherper te formuleren. Dit leidde vervolgens tot concrete vervolgstappen.

De bereidheid om gaandeweg het traject reflectie-instrumenten te gebruiken kan mogelijk worden vergroot als duidelijker wordt gecommuniceerd dat toepassing van een gemeenschappelijk instrumentarium ook regio-overstijgende inzichten en onderzoek naar werkzame mechanismen mogelijk maakt. Concrete voorbeelden van leeropbrengsten uit andere regio's kunnen het gebruik eveneens stimuleren. Door de lange doorlooptijd waren zulke voorbeelden tijdens het programma echter nog maar beperkt beschikbaar.

Op programmaniveau gaf monitoringinformatie RegioKracht wel zicht op ontwikkelingen die in meerdere regio's speelden.



Door deze informatie te bundelen en te combineren met ervaringen van het ondersteuningsteam ontstond een breder beeld van terugkerende vraagstukken, verschillen tussen regio's en ontwikkelingen in de uitvoering van de transitie. Deze inzichten werden allereerst teruggebracht naar de regio's en gedeeld met VWS, ZN en concessiehouders.

Daarmee vervulde monitoring ook een functie tussen regionale praktijk en landelijk beleid. Ervaringen en knelpunten uit regio's werden zichtbaar op landelijk niveau en konden worden betrokken bij beleidsontwikkeling en de verdere inrichting van de transitie. Andersom konden landelijke ontwikkelingen beter worden geduid en vertaald naar de regionale praktijk.

6. Borging vraagt om expliciete én impliciete kennis.

Kennisproducten, handreikingen, instrumenten en dashboards houden kennis beschikbaar. Gesprekken, leernetwerken, community's, reflectiesessies en uitwisseling tussen regio's maken het mogelijk die kennis gezamenlijk te duiden en toe te passen. Voor duurzame kennisborging zijn beide nodig.



4.4 Verbinden van VVT en GHZ

Door VVT- en GHZ-regio's via het programma met elkaar te verbinden, ontstond een rijke leeromgeving waarin ervaringen, kennis en werkwijzen tussen beide sectoren werden uitgewisseld. Deze kruisbestuiving levert een aantal belangrijke inzichten en lessen op voor de verdere ontwikkeling van regionale samenwerking in de langdurige zorg.

1. VVT en GHZ groeien inhoudelijk steeds dichter naar elkaar toe.

Als het gaat om het stimuleren en faciliteren van regionale samenwerking loopt de VVT voor op de GHZ. De GHZ heeft geen programma op regionaal samenwerken gehad vóór 2023. In de GHZ lag de nadruk daardoor vaak nog op het organiseren van de samenwerking zelf. GHZ-regio's konden leren van de ontwikkelingen in de VVT-sector en zo hun ontwikkeling versnellen. Ook binnen het programma heeft het werken met één programma met één ondersteuningsteam voor beide sectoren hieraan bijgedragen.

2. Werkzame elementen zijn in beide sectoren vergelijkbaar.

In zowel de VVT- als de GHZ-sector waren vertrouwen, bestuurlijk eigenaarschap, regionaal programmamanagement, gezamenlijke reflectie belangrijke voorwaarden voor regionale samenwerking. Ook de behoefte om te leren van andere regio's, praktijkervaringen te benutten en gezamenlijke regionale agenda's te ontwikkelen, kwam in beide sectoren terug. Dit wijst op een gedeelde kennisbasis met betrekking tot regionale samenwerking in de langdurige zorg.

3. De verbinding tussen VVT en GHZ had meerwaarde omdat beide sectoren elkaar aanvulden.

De GHZ kon leren van VVT-ervaringen met governance, programmatische samenwerking, monitoring en gezamenlijke regionale transitieprojecten. VVT en GHZ werken bovendien samen rond cliënten in de gehandicaptenzorg bij wie ouderdomsproblematiek en dementie meer op de voorgrond komen. Omgekeerd bracht de GHZ kennis, ervaringen en perspectieven in over complexe zorg, expertisebundeling, bovenregionale samenwerking, verduurzaming en vraagstukken op het snijvlak van langdurige

zorg, ggz, sociaal domein en participatie. Zo ontstond een bredere kennisbasis voor de hele langdurige zorg.

4. Regionale samenwerking moet sectoroverstijgend zijn als dat aansluit bij de aard van de maatschappelijke opgave.

Op verschillende thema's bleken sectorgrenzen steeds minder goed te passen bij de maatschappelijke opgaven waarvoor regio's staan. Dat gold binnen de GHZ vooral voor ondersteuning van mensen met een intensieve zorgvraag, medisch generalistische zorg, ouder wordende cliënten, arbeidsmarkt en domeinoverstijgende samenwerking. Rond deze thema's raakten GHZ, VVT en ook de ggz steeds sterker met elkaar verweven. Regionale samenwerking moet daarom aansluiten bij de aard van de opgave. Waar een vraagstuk overlappend is, vraagt de aanpak dat sectoren samenwerken. Regio's zullen steeds vaker samen moeten bepalen wanneer alleen sectorale samenwerking voldoende is en wanneer een gezamenlijke, sectoroverstijgende aanpak nodig is.

5. Landelijke partijen hebben een belangrijke rol bij het ondersteunen van verbindingen tussen regio's en sectoren en het versnellen van ontwikkelingen.

Het grote belang van strategische ondersteuning is dat het maatwerk kan leveren op basis van de actuele opgave, prioriteiten en behoefte van regiotafels. De meerwaarde van de kennis- en de monitoringfunctie lag vooral in het gegeven dat zij landelijk werden gefaciliteerd vanuit VWS en ZN. Juist bij vraagstukken die meerdere regio-, sector- en/of zorgkantoorgrenzen overstijgen, blijft ondersteuning door een landelijk programma als RegioKracht van meerwaarde en vraagt dit om een kennisinfrastructuur die toekomstgericht is en breder kijkt dan organisatiegrenzen. Ook had de ondersteuning door RegioKracht baat bij de ervaring van Vilans met het opzetten van landelijke programma's, kennisinfrastructuren en impactmonitoring.

6. Landelijke lerende infrastructuur is van cruciaal belang voor nieuwe governance.

In beide sectoren is er nog veel uit te zoeken als het gaat om passende governance. De regio is een nieuwe sturingslaag waar veel van verwacht wordt van landelijk beleid. Maar wat moet er eigenlijk op regioniveau plaatsvinden en wat op lokaal of bovenregionaal niveau? Die vragen zijn anders te beantwoorden voor de ouderenzorg en GHZ, maar beide sectoren hebben hier nog veel stappen op te zetten. Een vervolgstap is dan ook hoe organiseer je de communicatie dan weer tussen die verschillende lagen? Daarvoor is regionale ondersteuning alleen niet de oplossing, maar een landelijke lerende structuur voor kennisontwikkeling en verbinding cruciaal.



5. Conclusie

RegioKracht heeft in de periode 2023-2026 geholpen om een volgende stap te zetten in de regionale transitie van de ouderenzorg. Regio's werkten aan concrete veranderingen op het gebied van arbeidsmarkt, technologie, wonen en zorg, capaciteit, passende zorg en domeinoverstijgende samenwerking.

De kracht van RegioKracht lag in de combinatie van regionale nabijheid, ervaring vanuit ondersteuning, onafhankelijke positionering, kennis van andere regio's en inhoudelijke expertise vanuit Vilans. Deze kracht werd doorlopend uitgebreid en verdiept door kennisontwikkeling, kennisverspreiding en monitoring, het faciliteren van ontmoeting en interactie, en de verbinding met landelijke partijen.

RegioKracht ondersteunde bij het agenderen, versnellen en verbinden van regionale besluitvorming en uitvoering. Daarmee ontstond een inhoudelijke beweging die regionale samenwerking in de VVT versterkte en zo hielp om de WOZO- en HLO-doelstellingen te realiseren. De complexiteit van deze regionale opgaven maakt dat juist ondersteuning hierbij met kennis de processen kan versnellen en de benodigde veranderkracht op regionaal niveau kan voeden. De volgende belangrijke conclusies kunnen worden getrokken:

1. RegioKracht heeft in de VVT zowel de regionale samenwerkingskracht als de uitvoeringskracht versterkt.

RegioKracht ondersteunde zorgkantoren, zorgorganisaties en regionale samenwerkingsverbanden bij het versterken en duurzaam verankeren van bestuurlijke regionale samenwerking. Dit is in belangrijke mate gerealiseerd. In vrijwel alle VVT-regio's zijn inmiddels bestuurlijke samenwerkingstafels aanwezig, gezamenlijke visies opgesteld en is de samenwerking verder ontwikkeld.

2. Op de vier transitiethema's zijn zichtbare resultaten bereikt.

In alle regio's werden projecten uitgevoerd die bijdragen aan de inhoudelijke transitie van de ouderenzorg. RegioKracht maakte inzichtelijk hoe en op welke thema's het aantal projecten — als resultaat van de samenwerking — over de tijd toenam. Veel projecten bevonden zich nog in de uitvoerings- of eerste opschalingsfase, waardoor maatschappelijke effecten nog onvoldoende zichtbaar zijn. Aangezien datagedreven werken bij dergelijke projecten nog in de kinderschoenen stond, waren bepaalde effecten moeilijker meetbaar. Wel werd duidelijk dat regionale samenwerking — zichtbaar in bijvoorbeeld gezamenlijke agenda's en governance — steeds vaker wordt benut om concrete transitieopgaven gezamenlijk aan te pakken.



3. De zichtbare effecten zijn voorwaarden voor een volwassen en lerende samenwerking én maken inhoudelijke transitie mogelijk.

Effecten als sterkere governance, vertrouwen, gezamenlijke agenda's, kennisdeling en beter geïnformeerde besluitvorming zijn geen eindresultaten op zichzelf. Zij vormen de randvoorwaarden voor een solide en robuuste regionale samenwerking en daarmee de infrastructuur waarmee regio's concrete transitieopgaven kunnen aanpakken. Juist doordat die infrastructuur sterker wordt, kunnen regio's projecten op wonen en zorg, arbeidsmarkt, technologie, capaciteit en passende zorg gezamenlijk uitvoeren, bijsturen en opschalen.

4. Strategische ondersteuning, kennisadvisering en monitoring hebben in gezamenlijkheid bijgedragen aan beleidsleren.

Tijdens de looptijd van RegioKracht ontstond beter zicht op de ontwikkeling van regionale samenwerking, de randvoorwaarden voor transitie en de werkzame elementen die regionale samenwerking kunnen versterken. De rol van deze kennis is ook van belang omdat er veel wisselingen in de praktijk zijn.Daarmee ondersteunde RegioKracht niet alleen regiotafels, maar ook concessiehouders, ZN en VWS bij het duiden van ontwikkelingen in de praktijk. Op basis daarvan konden zij hun beleid of werkwijzen verder ontwikkelen. Dit wil overigens niet zeggen dat dit ook al tot concrete wijzigingen in beleid heeft geleid, aangezien dergelijke wijzigingen immers afhankelijk zijn van meerdere factoren en meer tijd vergen.

5. RegioKracht heeft laten zien waar grenzen en uitdagingen liggen.

De stap van samenwerking naar gezamenlijke uitvoering en borging blijft complex, vooral bij domeinoverstijgende vraagstukken. Regio's kunnen hierin veel zelf organiseren, maar lopen ook tegen grenzen aan wanneer financiering, regelgeving, verantwoordelijkheden of besluitvorming per domein blijven verschillen.

Een andere uitdaging betreft de benutting van kennis. Hoewel er veel kennis over regionale samenwerking en transitievraagstukken beschikbaar is, blijkt in de praktijk dat deze niet automatisch wordt gevonden of toegepast. Samenwerkingsverbanden hebben behoefte aan kennis die aansluit bij hun eigen vraagstukken, ontwikkelfase en regionale context.

6. Regionale samenwerking is geen tijdelijke projectstructuur.

Regionale samenwerking is een noodzakelijke infrastructuur voor transitie. Die infrastructuur blijft alleen functioneren als zij actief wordt onderhouden. Ook laten de nieuwe inkoopkaders voor 2027–2029 zien dat regionale samenwerking steeds minder vrijblijvend wordt in het inkoopbeleid. Dat vraagt om structureel programmamanagement of netwerkcoördinatie in de regio, blijvend bestuurlijk eigenaarschap en een goede verbinding met landelijke kennis, beleid en financiering. Zonder deze randvoorwaarden bestaat het risico dat opgebouwde relaties, gezamenlijke werkagenda's, leerprocessen en uitvoeringskracht verzwakken als tijdelijke middelen wegvallen.



Tot slot

Voor duurzame transitie is naast regionale samenwerking ook landelijke ondersteuning nodig om belemmeringen te verminderen. Veel transitieopgaven in de langdurende zorg raken aan wonen, welzijn, gemeenten, zorgverzekeraars, eerstelijnszorg, MGZ en ggz. Regio's kunnen hierin veel zelf organiseren, maar lopen ook tegen grenzen aan wanneer financiering, regelgeving, verantwoordelijkheden en besluitvorming per domein blijven verschillen.

6. Aanbevelingen

Vilans heeft als kennisorganisatie al langere tijd geruime ervaring opgedaan binnen verschillende projecten en programma's met het ondersteunen van regionale en domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden op verschillende niveaus.

Op basis van de in dit rapport beschreven praktijkervaringen, aangevuld met inzichten uit onderzoek en literatuur, zien wij dat duurzame verankering van samenwerking vraagt om gerichte aandacht voor een aantal ingrediënten:

- Strategie, visie, focus en leiderschap
- Structuur en governance
- Implementatie- en veranderkracht
- Reflecteren en leren (transformeren)
- Monitoring en impact
- Financiering en wet- en regelgeving

Wanneer deze ingrediënten worden afgezet tegen de regionale samenwerkingstafels waarop RegioKracht zich richtte, dan blijkt dat in de verschillende regio's in uiteenlopende mate invulling wordt gegeven aan de randvoorwaarden. Dit laat zien dat er nog ontwikkelstappen nodig zijn om de randvoorwaarden voor duurzame en bestendige regionale samenwerking verder te versterken. Daarom doen wij hieronder een aantal aanbevelingen voor betrokken partijen, gericht op het verder versterken, borgen en verduurzamen.

1. Maak regionale verantwoording passend bij regionale opgaven

We zien dat de regio in veel landelijk beleid steeds meer wordt gepositioneerd als plek om strategische vraagstukken in de zorg op te pakken. Ondertussen worden regio's vanuit het stelsel nog gestuurd vanuit individuele organisatieopbrengsten en -belangen. We zien daarom veel aanbieders worstelen met het organisatiebelang versus de opgave voor de regio, zeker als regionale initiatieven ertoe leiden dat de eigen organisatie daaronder lijdt. Een aanbeveling voor financiers is daarom om — als bepaalde onderwerpen in regioplannen (moeten) worden opgenomen — daar ook passende regionale inkoop- en verantwoordingsafspraken bij te maken, in plaats van de aanbieder individueel af te rekenen op de gevolgen van de regionale afspraken.

2. Verbind regionale opgaven aan inkoop en financiering

Een voorbeeld van het spanningsveld van individuele organisatiebelangen versus regiobelangen is bijvoorbeeld het belang van regionale stabiliteit van intramurale plekken versus de afbouw van deze plekken in tijden van krimp van organisaties die financieel niet anders kunnen. Een aanbeveling voor zorgkantoren is daarom om regionale opgaven sterker te verbinden met inkoop en financiering. Benut de ontwikkeling van zorgkantoren

tot inhoudelijke samenwerkingspartner om gezamenlijke ambities te vertalen naar concrete afspraken over uitvoering, verantwoordelijkheden en bekostiging. Het Wlz-inkoopbeleid vanaf 2027 biedt hiervoor een belangrijk aangrijpingspunt.

3. Borg onafhankelijke expertise en reflectie

In lijn met dit spanningsveld zien we ook dat aan de regionale samenwerkingstafels onafhankelijke expertise en bijvoorbeeld onderbouwing van besluitvorming met uniforme en gemeenschappelijke data en kennis van groot belang blijft. Daarnaast zien we ook dat regiotafels door bestuurlijke drukte niet altijd de ruimte nemen om stil te staan bij het functioneren van hun samenwerking. En dat is wel nodig, omdat we zien dat de beweging naar regionalisering nog niet is voltooid. Hiervoor moet passend, goed onderbouwd maar ook praktisch instrumentarium ontwikkeld worden.

Een aanbeveling aan de regio's is om te blijven investeren in onafhankelijke expertise die belangen kan verbinden met kennis en onderbouwing (data), kritische vragen stelt en regio's helpt bij complexe vraagstukken. Dit onafhankelijke perspectief kan bijdragen aan landelijke inzichten en onderzoek naar werkzame mechanismen bij regionale samenwerking.

4. Blijf investeren in een toegankelijke kennis- en leerinfrastructuur

Om regiotafels te blijven voorzien van kennis en expertise die nodig is om gezamenlijk strategische vraagstukken op te pakken, is het belangrijk dat actuele kennis, regionale ervaringen, data en inhoudelijke expertise toegankelijk blijven en worden verbonden met ontmoeting en uitwisseling. Deze kennisuitwisseling vindt niet vanzelfsprekend plaats. De infrastructuur die Vilans met haar programma's hierin heeft opgezet vormt hier een mooie basis voor, die zowel on- als offline verbinding en kennisuitwisseling tot stand brengt. Een aanbeveling aan VWS, maar ook aan bijvoorbeeld kennisorganisaties en beroeps- en brancheorganisaties is om te blijven investeren in deze kennisinfrastructuur en platforms voor (on- en offline) ontmoetingen. En om de landelijke kennisinfrastructuur te verbreden met ook een regionale kennisinfrastructuur.

5. Maak de verbinding tussen landelijke initiatieven zichtbaar

Ten slotte zien we dat de regio voorkomt in tal van verschillende beleidsprogramma's en initiatieven vanuit systeempartijen. Een aanbeveling aan deze systeempartijen is daarom om te investeren in een blijvende verbinding tussen deze beleidsprogramma's. Bundel ontwikkelingen en knelpunten uit deze programma's en domeinen die dezelfde regio raken, stimuleer uitwisseling en vertaal landelijke ontwikkelingen naar de regionale praktijk; en andersom: vertaal regionale knelpunten naar landelijk beleid. Hierbij moeten we toewerken naar een regionale kennis- en leerinfrastructuur die landelijk dekkend en toekomstbestendig is. Zo kunnen regio's vergelijkbare vraagstukken gezamenlijk oplossen en krijgen landelijke partijen beter zicht op wat in de uitvoering werkt, waar belemmeringen ontstaan en welke randvoorwaarden aanpassing nodig hebben.



Toelichtingen

Begrippen

Bovenregionale samenwerking: samenwerking tussen meerdere regio's of zorgkantoorregio's rond opgaven die regio-overstijgend zijn.

Beleidsleren: leren van ervaringen uit de praktijk om beleid beter te kunnen begrijpen, aanpassen of ondersteunen.

Bestuurlijke tafel: overleg waarin bestuurders van betrokken organisaties gezamenlijke regionale opgaven bespreken en besluiten nemen over samenwerking.

Complexe zorg: zorg en ondersteuning voor mensen met een verstandelijke beperking die een zeer intensieve, gespecialiseerde en vaak levensbrede ondersteuningsbehoefte hebben.

Domeinoverstijgende samenwerking: samenwerking tussen verschillende domeinen of sectoren, bijvoorbeeld zorg, ondersteuning, wonen, onderwijs en sociaal domein.

Effectenkaart: visuele weergave van de veranderlogica van RegioKracht: hoe activiteiten, resultaten en directe effecten moesten bijdragen aan de grotere maatschappelijke ambitie.

Governance: afspraken over sturing, besluitvorming, rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap binnen een samenwerking.

Kenniscyclus: doorlopend proces van kennisvragen signaleren, bestaande kennis ontsluiten, nieuwe kennis ontwikkelen en kennis delen via producten, bijeenkomsten, leernetwerken en online kanalen.

Kennisinfrastructuur: geheel van kennisproducten, instrumenten, netwerken, bijeenkomsten en werkwijzen waardoor kennis beschikbaar blijft en kan worden toegepast.

Medisch generalistische zorg: medische basiszorg voor mensen met een complexe of langdurige zorgvraag, georganiseerd in samenwerking tussen huisartsen, artsen VG en andere betrokken zorgprofessionals, zodat passende medische zorg en behandeling 24/7 beschikbaar zijn.

Monitoring: het volgen en zichtbaar maken van samenwerking, projecten en voortgang, met als doel leren, verbeteren en sturen.

NetwerkAnalyse: instrument dat laat zien welke organisaties in een netwerk met elkaar samenwerken en waar zulke samenwerkingen nog ontbreken.

(Regionaal) Programmamanager, transitiemanager: persoon aangesteld door de regiotafel om regionale veranderprocessen te coördineren, te bouwen aan draagvlak en te sturen op duurzame samenwerking en resultaten.

Programmasturing: het gezamenlijk sturen op doelen, voortgang, besluitvorming en samenhang tussen projecten binnen een programma.

ProjectenDashboard: overzicht van regionale transitieprojecten en de thema's waarop zij zich richten.

Projectenportfolio: samenhangend pakket van projecten en initiatieven binnen een regio of thema.

Reflexieve Monitoring in Actie: aanpak waarbij monitoring wordt gebruikt om te verantwoorden en om samen te leren, te reflecteren en actief bij te sturen tijdens een veranderproces.

RegioKracht: programma dat regionale samenwerking in de langdurige zorg ondersteunde via strategische ondersteuning, kennisontwikkeling, kennisdeling en monitoring.

Regiotafel/regionale samenwerkingstafel: structureel overleg waarin regionale partijen samenwerken aan gezamenlijke opgaven, vaak met bestuurlijke en programmatische afstemming.

SamenwerkingSpiegel: instrument waarmee samenwerkingspartners inzicht krijgen in het functioneren van hun eigen samenwerking en daarmee vervolgens kunnen reflecteren en vervolgstappen kunnen zetten voor verbetering van de samenwerking.

Strategische ondersteuning: onafhankelijke ondersteuning aan regiotafels bij verbinding, governance, programmasturing, besluitvorming en reflectie.

Transitie: langdurige verandering in de manier waarop zorg en ondersteuning worden georganiseerd, met als doel goede, toegankelijke en betaalbare zorg te behouden.

Transitiethema: hoofdonderwerp waarop regionale samenwerking zich richt, zoals technologie en innovatie, arbeidsmarkt, wonen en zorg of domeinoverstijgende samenwerking.

Tussenfiguur: persoon of rol zonder formele bestuurlijke macht die partijen, kennis, beleid en praktijk met elkaar verbindt.

Veranderlijn: onderdeel van de Effectenkaart dat beschrijft welk type verandering RegioKracht wilde stimuleren, bijvoorbeeld meer bewustzijn, betere samenwerking of beter geïnformeerde keuzes.

Afkortingen

AZWA: Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord.
ELV: eerstelijnsverblijf.
GGZ: geestelijke gezondheidszorg.
GHZ: gehandicaptenzorg.
GRZ: Geriatrische revalidatiezorg.
HLO: Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg
IZA: Integraal Zorgakkoord.
KI LZ: Kennisinfrastructuur Langdurende zorg.
MPT: Modulair pakket thuis.
MSZ: medisch-specialistische zorg.
MGZ: medisch-generalistische zorg.
VPT: volledig pakket thuis.
VVT: verpleging, verzorging en thuiszorg.
VWS: ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
WIR: Waardigheid en Trots in de Regio.
Wlz: Wet Langdurende zorg
WOZO/GALA: programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen/Gezond en Actief Leven Akkoord.
ZN: Zorgverzekeraars Nederland.

Leeswijzer Effectenkaart

De veranderlogica van RegioKracht is weergegeven op pagina 6. Onderaan de Effectenkaart staan de activiteiten van RegioKracht. Die activiteiten bestaan uit drie onderdelen die met elkaar samenhangen: strategische ondersteuning van regio's, kennis ontwikkelen en delen, en onderzoek en monitoring.

De eerste opbrengsten van de activiteiten, de directe resultaten, zijn vaak snel zichtbaar, bijvoorbeeld nieuwe kennis, een bijeenkomst, een analyse, een gesprek of een gezamenlijke afspraak. Die opbrengsten kunnen leiden tot veranderingen op korte termijn, zoals betere samenwerking en afspraken, meer reflectie, meer uitwisseling van kennis, beter onderbouwde keuzes en meer samenhang tussen regionale projecten. Dit zijn belangrijke tussenstappen: zij geven regio's namelijk een stevigere basis om concrete veranderingen in zorg en ondersteuning te realiseren.

Als deze veranderingen beklijven, kunnen op langere termijn de regionale samenwerkingskracht en uitvoeringskracht groeien, en kan kennis en leren een vaste plek krijgen in de regionale samenwerking.

Zo draagt RegioKracht bij aan de uiteindelijke ambitie: toegankelijke, beschikbare en kwalitatief goede zorg en ondersteuning.

De veranderlijnen betekenen niet dat één activiteit automatisch tot één effect leidt. Een verandering kan ontstaan door verschillende activiteiten en omgekeerd kan één activiteit op meerdere veranderlijnen doorwerken. Bovendien ontstaat regionale verandering niet in een vacuüm; het is altijd het gevolg van de gezamenlijke inzet van veel partijen en onder invloed van beleid, financiering en de regionale context. Daarom spreken we in deze rapportage niet over veranderingen die alleen door RegioKracht zijn veroorzaakt, maar over de bijdrage van RegioKracht. De Effectenkaart helpt om die bijdrage te volgen, te bespreken en waar nodig bij te sturen.

Wijze van dataverzameling

Deze eindrapportage combineert de informatie die gedurende het programma is verzameld met aanvullende gegevens. Het gaat hierbij om voortgangsinformatie over regionale samenwerking en projecten, het door RegioKracht ontwikkelde Projecten-Dashboard (met een overzicht van regionale projecten die vanuit de transitiemiddelen zijn ingezet), ontwikkelde kennisproducten, landelijke en regionale bijeenkomsten voor kennisdeling en -toepassing, ervaringen vanuit de functies ondersteuning en onderzoek, en eerdere voortgangsrapportages voor de opdrachtgevers VWS en ZN. Daarnaast zijn voor de eindrapportage interviews gehouden met bestuurders, zorginkopers en programmamanagers uit zes willekeurig geselecteerde regio's en zijn gesprekken gevoerd met beleidsmakers. Gecombineerd helpen deze bronnen om patronen, resultaten en de bijdrage van RegioKracht te duiden.

Colofon

Verantwoordelijk voor uitgave
Vilans

Projectsubsidie
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Zorgverzekeraars Nederland (ZN)

Auteurs
Brent Opmeer, Lieuwe-Jan van Eck, Tanja van Dun, Renate Kuijsten, Vincent Blankespoor en Marloes Berkelaar en alle betrokkenen binnen de programmateams.

Redactie
Het redactieadres, Hilde Bout

Ontwerp
StudioJaap.nl, Martine Eyzenga en Jaap van der Sman

Contact
info@vilans.nl
Publicatiedatum
November 2026

Disclaimer
Vilans streeft er samen met betrokkenen naar om gebruik te maken van juiste, actuele en beschikbare gegevens in publicaties. Ondanks onze zorgvuldigheid aanvaarden we daar geen aansprakelijkheid voor.

Op onze publicaties is de Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie van toepassing. Dit betekent dat je onze publicaties mag downloaden, verveelvoudigen en mag verwijzen wanneer de volgende voorwaarden gelden: Er sprake is van niet-commerciële doeleinden. Je beschrijft dat de publicatie van Vilans is, noemt eventuele auteurs en plaatst een URL of hyperlink naar de publicatie. Je de Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie vermeldt, inclusief link.

Wil je een onderdeel gebruiken voor een eigen publicatie? Ook dat mag alleen voor niet-commerciële doeleinden en op voorwaarde dat je linkt naar de originele bron en je werk vervolgens onder dezelfde Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie deelt. De Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie is niet van toepassing op beeldmateriaal, content van derden en op onderdelen waar dit specifiek bij benoemd staat.



regio kracht

samen sterker, samen sneller