

## Reflecties op de Uitvoering van het Integraal Zorgakkoord in de Regio

Aiko de Raaf, kwartiermaker IZA VWS

4 april 2024

### Samenvatting Reflecties Uitvoering IZA in de regio voor de MTR

Het doel van deze notitie is om te reflecteren op de uitvoering van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) in Nederlandse regio's, specifiek voor de Mid-Term Review (MTR). Als kwartiermaker voor het IZA van VWS deel ik mijn observaties over de uitvoering ervan in diverse regio's van Nederland.

Mijn conclusies zijn dat hoewel de basis voor verandering is gelegd, er nog vele vragen openstaan over hoe de uitvoering van het IZA in de regio's versneld en verbeterd kan worden, zelfs na de looptijd van het IZA. Organisaties worstelen met veranderende rollen en verantwoordelijkheden, zowel extern als intern. Als aanbevelingen heb ik de volgende punten opgesteld:

1. Stel de behoeften van de mens centraal in de regio, zodat de regionale bestuursafdeling in samenhang de benodigde pijnlijke keuzes kan en durft te maken. Door te handelen vanuit de behoefte van de inwoners kunnen deze besluiten effectief geïmplementeerd worden in de wijken, buurten en bij de mensen thuis.
2. Maak het gezondheidsperspectief meer leidend door het realiseren van ambitieuze regionale transformatieplannen voor het sociale domein.
3. Geef bestuurders meer comfort door experimenteerterruimte zonder directe financiële gevolgen toe te voegen en door vandaag te starten met een gesprek over structurele financiering van de gewenste toekomstige situatie in de regio.
4. Zet de belangrijkste stakeholder aan tafel (behoefte inwoners) en geef de regio de sleutelpositie die het verdient door als betrokken organisatie zelf ook te veranderen door je hierop in te richten.
5. Creëer een lerend netwerk waarin regio's onderling leren samenwerken en ondersteun de regio werkelijk integraal door de krachten zo veel mogelijk te bundelen van alle al bestaande en nieuw gecreëerde regio-(netwerk)organisaties.

### Aanleiding: reflecties voor de MTR

Als kwartiermaker voor het Integraal Zorg Akkoord (IZA) in de VWS-regio, ben ik gevraagd mijn bevindingen te delen over de uitvoering van het IZA in diverse regio's van Nederland.

In mijn rol als kwartiermaker heb ik de mogelijkheid om zonder vooroordeel te luisteren, signalen op te vangen, verbindingen te leggen en onderwerpen op de agenda te zetten. Dit heeft geleid tot waardevolle dialogen in en over de regio's, waar oprecht behoefte is aan een onafhankelijk perspectief dat kan verbinden, signaleren en agenderen.

Het doel van deze notitie is om te reflecteren op de uitvoering van het IZA in Nederlandse regio's, waarbij ik kijk naar waargenomen impact, bewegingen, noodzakelijke bijsturingen, verantwoordelijkheden van betrokken organisaties, mate van integraliteit en samenwerking tussen verschillende domeinen. De centrale vraag die ik probeer te beantwoorden, is: zijn we op de goede weg?

Als kwartiermaker heb ik aanvankelijk gefocust op een select aantal regio's om hun uitdagingen te ervaren en te zien hoe ze hiermee omgaan. Ik heb samengewerkt met kernteams die leiding geven aan alle IZA-gerelateerde activiteiten in de regio, maar ik heb ook gekeken naar andere regio's, aanvankelijk op basis van zorgkantoorregio-indeling, hoewel ik al snel merkte dat er uitzonderingen werden gemaakt.

Voorbehoud: De uitvoering van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) in de regio maakt deel uit van een bredere maatschappelijke transitie, waarbij diverse sectoren zoals energie, landbouw en zorg betrokken zijn, zoals onder andere Jan Rotmans benadrukt. Deze sectoren zijn diep geworteld in ons denken en handelen, wat betekent dat oplossingen niet eenvoudig zijn. Elke schijnbare oplossing kan bijdragen aan de problematiek, en veranderingen in het systeem gaan vaak gepaard met chaos en de noodzaak van radicaal andere benaderingen<sup>1</sup>. Momenteel bevinden we ons in een fase van dergelijke transformatie in de uitvoering van het IZA (in de regio).

De notitie is geschreven over de uitvoering van het IZA in alle regio's, zoals beschreven in het Integraal Zorgakkoord<sup>2</sup>. Allereerst beschrijf ik de huidige stand van zaken van de uitvoering van het IZA in de regio's (opbrengsten), gevolgd door mijn observaties (bevindingen). Tot slot eindigt de notitie met conclusies en aanbevelingen voor verdere stappen.

### **Opbrengsten uitvoering IZA in de regio: vooruitgang en samenwerking**

Uit de analyse van de opbrengsten over de uitvoering van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) in de regio komt het volgende beeld naar voren:

De weg die we zijn ingeslagen, is veelbelovend. In heel Nederland zijn regio's actief betrokken bij de beweging die door het IZA op gang is gebracht. Hiermee is de beweging een feit geworden.

De gestelde deadlines voor het publiceren van regiobeelden en -plannen hebben geleid tot de vorming en versterking van nieuwe of bestaande regionale samenwerkingsverbanden in alle regio's.

De uitvoering van het IZA in de regio's heeft voor het eerst het sociale en zorgdomein samengebracht, waarbij gezamenlijke ambities zijn geformuleerd.

Het IZA heeft duidelijk gemaakt dat oplossingen voor problemen in het ene domein vaak te vinden zijn in het andere domein.

Overheden, zoals VWS, kunnen ondersteuning bieden zonder directe financiële middelen en regulering.

Het is van cruciaal belang om te onderzoeken hoe we sneller van elkaar kunnen leren, waardoor de uitvoering van het IZA in de regio's versneld kan worden. Dit vereist niet alleen leren tussen regio's en hun partners, maar ook een heroverweging van het landelijke systeem om alle integrale opgaven adequaat uit te voeren.

Het veranderen van de leefwereld vanuit de regio zal automatisch leiden tot aanpassingen in de systeemwereld, waaronder wetten, regelgeving en regionale bekostiging. Het stimuleren van maatschappelijk leiderschap, het omarmen van digitale innovatie en het daadwerkelijk centraal

---

<sup>1</sup> Jan Rotmans. De perfecte storm, opzoek naar een nieuwe balans. 2023. Amsterdam. De Geus e-book.

<sup>2</sup> [Integraal Zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg' | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

stellen van de mens lijken cruciale aspecten te zijn voor een succesvolle uitvoering van het IZA in de regio.

### **Bevindingen en uitdagingen uitvoering IZA in de regio: samenhang en uitvoering**

Uit de analyse van de bevindingen over de uitvoering van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) in de regio komen verschillende punten naar voren die in samenhang kunnen worden beschouwd:

1. De huidige regioplannen lijken zich voornamelijk te concentreren op optimalisatie in plaats van werkelijke transformatie, waarbij men aanvankelijk nog steeds vanuit de eigen sectorale silo's denkt.
2. Onderwerpen worden veelal vanuit de eigen sector aangepakt, waardoor verbindingen tussen verschillende domeinen en organisaties nog beperkt zijn.
3. Betrokken organisaties worstelen met veranderende rollen en verantwoordelijkheden, zowel extern als intern.
4. Het merendeel van het IZA wordt door betrokken organisaties gezien als een programma dat 'erbij wordt gedaan', terwijl de daadwerkelijke uitvoering in de lijnen van organisaties zou moeten plaatsvinden.
5. Governance op regionaal niveau lijkt nog sterk gesegmenteerd te zijn, wat integratie bemoeilijkt.
6. De complexiteit neemt toe doordat financieringsmiddelen anders zijn voor regionale samenwerkingspartners dan voor individuele organisaties.
7. Gemeenten vragen zich af hoe ze tot een structurele financieringswijze kunnen komen om het sociaal domein te versterken (en zo indirect de druk op de zorg te verminderen).

Daarnaast zijn er punten die meer betrekking hebben op specifieke uitdagingen en behoeften in de samenwerking en implementatie van het IZA:

- a. De beoogde transformatieplannen vanuit het sociaal domein en kleinere partijen lijken moeilijker tot stand te komen, wat vrees opwekt voor mogelijke uitsluiting van transitie-middelen.
- b. Betrokken organisatie vanuit het welzijns- en zorgperspectief zoeken nog naar een meer gelijkwaardige samenwerking.
- c. Er is behoefte aan ondersteuning vanuit VWS om het eerlijke verhaal te kunnen vertellen en legitimiteit te verkrijgen voor verandering in de regio.
- d. De focus van de uitvoering ligt voornamelijk op de zorg zelf, met minder aandacht voor de behoeften en perspectieven van inwoners en hun welbevinden.
- e. Op landelijk niveau is er vaak een gescheiden aanpak van onderwerpen, terwijl in de praktijk integrale opgaven spelen die moeilijk te verbinden zijn.
- f. De looptijd van het IZA roept vragen op over wat er daarna gebeurt en hoe de ingezette veranderingen structureel kunnen worden ingebed.
- g. Er wordt gepleit voor meer vertrouwen en veel minder administratieve lasten in het governance-model van zowel de organisatie als financiën.

## Conclusies en aanbevelingen uitvoering IZA in de regio: versnelling en versterking

### Conclusies:

1. De basis voor verandering is gelegd, maar vele vragen blijven openstaan over hoe de uitvoering van het IZA in de regio's versneld en verbeterd kan worden, zelfs na de looptijd van het IZA.
2. Organisaties worstelen met veranderende rollen en verantwoordelijkheden, zowel extern als intern.

### Aanbevelingen:

1. Stel de behoeften van de mens centraal in de regio, zodat de regionale bestuurstafel in samenhang de benodigde pijnlijke keuzes kan en durft te maken. Door te handelen vanuit de behoefte van de inwoners kunnen deze besluiten effectief geïmplementeerd worden in de wijken, buurten en bij de mensen thuis.
2. Maak het gezondheidsperspectief meer leidend door het realiseren van ambitieuze regionale transformatieplannen voor het sociale domein.
3. Geef bestuurders meer comfort door experimenteerruimte zonder directe financiële gevolgen toe te voegen en door vandaag te starten met een gesprek over structurele financiering van de gewenste toekomstige situatie in de regio.
4. Zet de belangrijkste stakeholder aan tafel (behoefte inwoners) en geef de regio de sleutelpositie die het verdient door als betrokken organisatie zelf ook te veranderen door je hierop in te richten.
5. Creëer een lerend netwerk waarin regio's onderling leren samenwerken en ondersteun de regio werkelijk integraal door de krachten zo veel mogelijk te bundelen van alle al bestaande en nieuw gecreëerde regio-(netwerk)organisaties.