

Adviesrapport

Onderzoek samenwerking
lokaal-regionaal-provinciaal

ROS
FRIESLAND

Adviesrapport

Onderzoek samenwerking lokaal-regionaal-provinciaal

Uitvoering: ROS Friesland

In opdracht van: Gemeente Smallingerland

*(penvoerder ZonMw-subsidie Ontwikkeling en versterking regionale
samenwerkingsstructuur Integraal Zorgakkoord – FrIZA)*

Datum: 01-10-2025

Versie: 1.0

Anke Visser

Erwin Brameijer

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Afbakening	8
1.4 Relatie met FrIZA en landelijke kaders	8
1.5 Leeswijzer	8
2. Onderzoeksopzet en aanpak.....	10
2.1 Onderzoeksactiviteiten.....	10
2.2 Vragenlijst/thema's.....	10
2.3 Begrippenlijst.....	11
3. Bevindingen en inzichten.....	12
3.1 Huidige situatie regionale samenwerking	12
3.1.1 Regioplan FrIZA	12
3.1.2 Provinciale afstemming per sector of domein ('horizontaal')	14
3.1.3 Organisatiegraad in de verschillende regio's ('verticaal')	17
3.2 Wat werkt goed	21
3.3 Waar knelt het.....	22
3.4 Netwerksamenwerking: wat de theorie ons leert.....	24
4. Analyse.....	26
4.1 Van strategie naar praktijk: de kloof	26
4.2 Regiotafels als mogelijke schakel	26
4.3 Professionals aan het stuur: eigenaarschap dichtbij inwoners	26
4.4 Randvoorwaarden vanuit literatuur en theorie voor netwerksamenwerking.....	27
4.5 Van inzichten naar richting.....	28
5. Advies en aanbevelingen.....	29
5.1 Keuze scenario en ontwerpprincipes.....	29

5.2 Rollen en verantwoordelijkheden	34
5.3 Regio-indeling en inrichting van tafels	35
5.4 Werkafspraken en spelregels	37
5.5 Ondersteuning en samenhang	38
5.6 Monitoren en leren.....	39
5.7 Communicatie en zichtbaarheid	40
5.8 Fasering en groeipad.....	40
5.9 Succesfactoren en risico's.....	41
5.10 Terugblik op de onderzoeksvragen	41
5.11 Slotadvies – Investeer in de regiotafels.....	43
6. Bijlagen	44
Bijlage I: Overzicht geïnterviewden.....	45
Bijlage II: Gebruikte vragenlijst.....	48
Bijlage III: Literatuuroverzicht.....	50
Bijlage IV: Begrippenlijst.....	51

Samenvatting

Dit adviesrapport is opgesteld in het kader van de ZonMw-subsidie *Ontwikkeling en versterking regionale samenwerkingsstructuur Integraal Zorgakkoord*. Het geeft inzicht in de mogelijkheden voor samenwerking tussen provinciaal, regionaal en lokaal niveau¹ zodat effectief en in samenhang kan worden samengewerkt aan de maatschappelijke opgaven. De verhouding tussen de provinciale werkagenda van FrIZA en de lokale en regionale samenwerkingsverbanden zijn nog niet uitgekristalliseerd. Daardoor leven vragen als: *wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe landen provinciale acties in de praktijk, en hoe kunnen niveaus elkaar versterken?*

Op basis van vijftig gesprekken met bestuurders, beleidsmakers en professionals zien we dat er in Friesland energie en bereidheid is om samen te werken. In wijken en dorpen ontstaan waardevolle initiatieven. Tegelijkertijd wordt de afstand tot de koers van het provinciale niveau vaak als groot ervaren. Regiotafels spelen hierin een sleutelrol, maar hun ontwikkeling is ongelijk: sommige regio's werken al jaren met vaste structuren en hebben stevige samenwerking opgebouwd, terwijl andere nog zoekende zijn in hun vorm en mandaat. Daardoor verloopt de vertaling van strategie naar praktijk niet overal vanzelfsprekend.

We hebben drie scenario's verkend voor de toekomstige inrichting:

- **Scenario A:** Regie op provinciaal niveau – duidelijk, maar vergroot de afstand tot de praktijk.
- **Scenario B:** Regiotafels centraal – legt de verbinding tussen strategie en praktijk en biedt samenhang en eigenaarschap.
- **Scenario C:** Lokaal uitgangspunt – benut lokale energie, maar mist gezamenlijke slagkracht.

Na weging concluderen we dat scenario B het beste aansluit bij de Friese context. In dit scenario vormen de regiotafels de motor van de samenwerking: zij vertalen de FrIZA-werkagenda naar uitvoering en brengen signalen terug uit de praktijk. Het provinciale niveau bewaakt koers en samenhang op strategisch niveau en lokaal worden afspraken tastbaar voor inwoners en professionals.

¹ Zie bijlage IV Begrippenlijst voor de gehanteerde definities

Aanbevelingen:

- Zet regiotafels centraal als motor van samenwerking.
- Houd het provinciale niveau koersbepalend en samenhang bewakend.
- Borg lokaal eigenaarschap van professionals en inwoners.
- Werk vanuit ontwerpprincipes: professionals centraal, gelijkwaardigheid, verbinding. tussen niveaus, uniforme basis met ruimte voor variatie, datagedreven en adaptief werken.
- Voorzie in structurele financiering en borg de samenwerking voorbij tijdelijke subsidiestromen, met programmamanagers voor de regiotafels en een verbindend FriZA-netwerkteam.

Door nu te investeren in regiotafels ontstaat een structuur die dichtbij professionals en inwoners blijft én voldoende slagkracht heeft om de maatschappelijke opgaven in Friesland gezamenlijk aan te pakken.

1. Inleiding

Namens FrIZA heeft de gemandateerde gemeente Smallingerland een ZonMw-subsidieaanvraag ingediend voor de regeling *Ontwikkeling en versterking regionale samenwerkingsstructuur Integraal Zorgakkoord*. Dit onderzoek is uitgevoerd door ROS Friesland, in opdracht van de gemeente Smallingerland als penvoerder van de ZonMw-subsidie. Inhoudelijke afstemming vond plaats met het programmateam FrIZA. Omdat ROS Friesland ook onderdeel is van het samenwerkingsverband in Friesland, is onze dubbele rol vooraf met de opdrachtgever besproken en afgestemd.

De doorontwikkeling van de netwerksamenwerking is de aanleiding voor dit onderzoek. Daarbij staat de vraag centraal wat we lokaal, regionaal en provinciaal doen en hoe we domeinoverstijgend samenwerken.

Immers, de druk op zorg en ondersteuning neemt toe en vragen maatschappelijke opgaven nadrukkelijk om samenwerking over domeinen en niveaus heen.

1.1 Probleemstelling

De verhouding tussen de provinciale werkagenda en de lokale en regionale samenwerkingsverbanden is nog niet uitgekristalliseerd en leidt tot vragen over de wijze waarop er effectief kan worden samengewerkt. De deelvragen zijn verwerkt in het bredere advies en worden beantwoord in paragraaf 5.10.

Deelvragen vanuit het plan van aanpak:

- Hoe verhoudt de provinciale werkagenda van FrIZA zich tot de prioriteiten van een subregio?
- Waar hebben subregiotafels FrIZA voor nodig – en omgekeerd?
- Hoe landen acties van de werkagenda (opgaven en fundamenteën) op provinciaal, subregionaal of lokaal niveau?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk in de uitvoering?
- Hoe kunnen de verschillende samenwerkingsverbanden elkaar versterken?
- Moeten subregionale samenwerkingsverbanden identiek worden ingericht of is er ruimte voor differentiatie?
- Welke regio-indeling hanteren we?

1.2 Doelstelling

Het doel van dit advies is om inzicht te geven in de mogelijkheden voor samenwerking tussen provinciaal, regionaal en lokaal niveau, zodat effectief en in samenhang kan worden samengewerkt aan de maatschappelijke opgaven.

1.3 Afbakening

Het advies richt zich op de verhouding tussen provinciaal, regionaal en lokaal niveau in de samenwerking rond de beweging van zorg naar gezondheid in Friesland. De focus ligt op de inrichting van rollen, verantwoordelijkheden en werkafspraken en op de manier waarop deze niveaus elkaar kunnen versterken.

De volgende onderwerpen vallen buiten de scope van dit advies:

- De mandaatstructuur van de FrIZA-bestuurstafel.
- De procesevaluatie van het regioplan (loopt bij het programmateam van FrIZA).
- Het veranderkundig traject van de bestuurstafel.
- De ontwikkeling van burgerparticipatie.

Hoewel deze onderwerpen buiten de scope vallen, is waar mogelijk aansluiting gezocht om overlap te voorkomen en verbinding te leggen.

1.4 Relatie met FrIZA en landelijke kaders

Het advies maakt deel uit van de bredere beweging van zorg naar gezondheid in Friesland en Nederland om de zorg toegankelijk te houden. Het regioplan en de werkagenda FrIZA zijn het uitgangspunt van dit onderzoek.

1.5 Leeswijzer

Het adviesrapport is opgebouwd volgens de lijn: *wat zien we – wat betekent dit – wat adviseren we.*

- In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe het onderzoek is uitgevoerd: welke activiteiten zijn ondernomen, wie er gesproken is en welke thema's centraal stonden.
- In hoofdstuk 3 geven we de bevindingen uit de gesprekken en inzichten uit onderzoek en literatuur weer. We schetsen eerst de context en de huidige situatie in Friesland, vervolgens benoemen we wat goed werkt en waar het knelt.
- In hoofdstuk 4 analyseren we deze bevindingen en geven we richting aan het advies.

- **In hoofdstuk 5** vertalen we dit naar een advies voor de toekomstige inrichting van de samenwerking tussen provinciaal, regionaal en lokaal niveau. We werken scenario's uit, beschrijven ontwerpprincipes en doen aanbevelingen voor rollen, werkafspraken en ondersteuning.
- **Tot slot** beantwoorden we in paragraaf 5.10 de onderzoeksvragen uit het plan van aanpak en sluiten we af met het kernadvies.

Omdat begrippen als provinciaal, regionaal, subregionaal en lokaal in de praktijk verschillend gebruikt worden, is in bijlage IV een begrippenlijst opgenomen. Deze lijst biedt houvast bij het lezen van het rapport en bevordert eenheid van taal.

De overige bijlagen bevatten aanvullende informatie, zoals de lijst van geïnterviewden, de gebruikte vragenlijst en het overzicht van geraadpleegde literatuur.

Leesroute

- Voor wie snel een overzicht wil: lees de samenvatting en het slotadvies (5.11).
- Voor wie wil begrijpen hoe we tot dit advies kwamen: lees vooral hoofdstuk 3 en 4.
- Voor de volledige onderbouwing en scenario-afweging: lees ook de uitwerking in hoofdstuk 5 en de bijlagen.

2. Onderzoeksopzet en aanpak

2.1 Onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek is kwalitatief van aard: het schetst een breed beeld van ervaringen en perspectieven en is niet bedoeld als statistisch representatief. De gesprekken zijn anoniem verwerkt. We hebben patronen en terugkerende thema's weergegeven zoals die in meerdere gesprekken naar voren kwamen. De uitkomsten moeten dus niet worden gelezen als exacte percentages, maar als een weergave van gedeelde ervaringen en verschillen in perspectief. In dit rapport geven termen als veel, regelmatig of een enkele keer de relatieve frequentie van thema's in de gesprekken weer, zonder kwantitatieve betekenis.

Het onderzoek is uitgevoerd met een mix van methoden. Allereerst zijn in totaal 50 bestuurders, beleidsmakers en professionals uit verschillende domeinen geïnterviewd; dit gebeurde deels individueel en deels in groepsverband. (zie bijlage I voor het overzicht). Met hen is ingezoomd op hoe de samenwerking nu loopt en welke kansen of knelpunten zij ervaren. Daarnaast is gekeken naar relevante plannen, notities en eerder onderzoek om de Friese situatie in een bredere context te plaatsen.

We hebben in kaart gebracht welke partijen op provinciaal, regionaal en lokaal niveau een rol spelen, waaronder gemeenten, zorgaanbieders, beroepsgroepen en trekkers van de grote transformatieplannen. Dit gaf richting aan de keuze van geïnterviewden en hielp om de bevindingen goed te duiden. Het betreft een mix van respondenten, waarbij alle opgaven, fundamenteën; provinciale, regionale en lokale tafels/structuren zijn betrokken, graag verwijzen we hierbij ook naar de lijst geïnterviewden (bijlage I).

2.2 Vragenlijst/thema's

Voor de gesprekken is gewerkt met een vaste vragenlijst. Deze fungeerde vooral als leidraad: in sommige gesprekken kwamen alle thema's systematisch aan bod, in andere volgde het gesprek meer de actualiteit of de invalshoek van de gesprekspartner. Daarnaast konden respondenten zelf onderwerpen aandragen die zij relevant vonden. Zo ontstond ruimte voor verdieping, terwijl toch de hoofdlijnen vergelijkbaar bleven.

De vragenlijst richtte zich op de volgende thema's:

- Bestuurlijke inrichting en besluitvorming;

- Verantwoordelijkheden en rolverdeling (incl. positie regio's en FrIZA);
- Samenwerkingsstructuren en coördinatie;
- Uniformiteit versus maatwerk;
- Praktische uitvoering en impact;
- Toekomst en ondersteuning (incl. rol programmateam en FrIZA-netwerkteam).

De volledige vragenlijst is opgenomen als bijlage II.

2.3 Begrippenlijst

Bij samenwerking worden veel verschillende termen gebruikt. Om dit rapport toegankelijk en eenduidig te houden, is in bijlage IV een begrippenlijst opgenomen. Deze lijst biedt houvast voor de lezer.

3. Bevindingen en inzichten

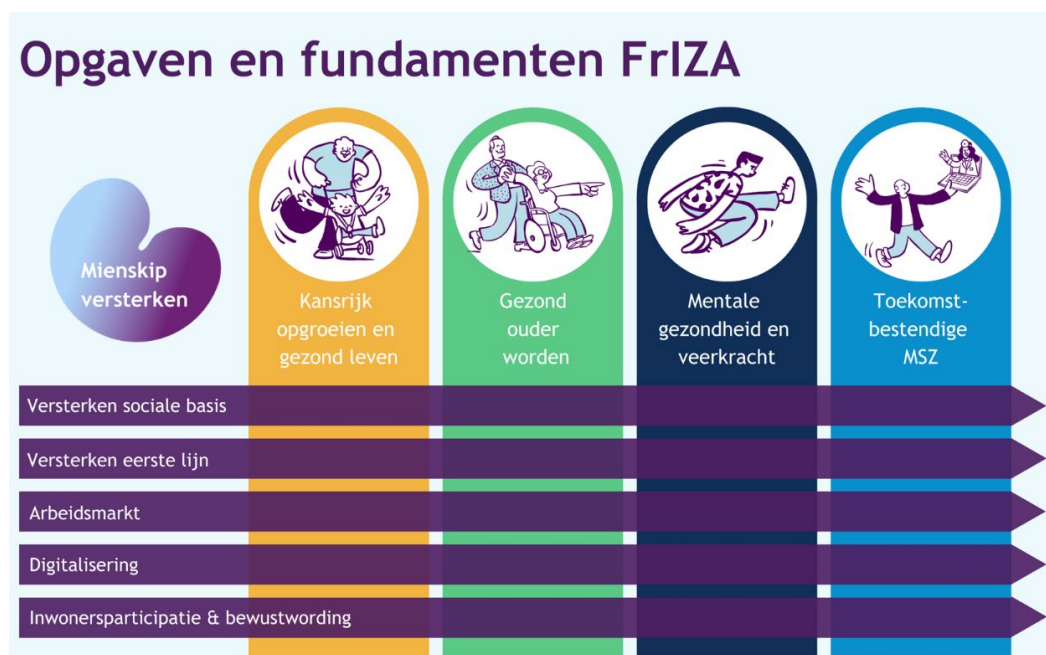
We starten dit hoofdstuk met een paragraaf om de context aan te geven vanuit landelijk en provinciaal perspectief, waarbij we ingaan op de huidige situatie (3.1). Eerst wordt beknopt aangegeven hoe de samenwerking vanuit FrIZA is opgesteld, waarna we per sector inzoomen op de mate van samenwerking. Het laatste gedeelte van de paragraaf is ingeruimd voor de stand van zaken in de verschillende regio's. In paragraaf 3.2 gaan we in op 'wat goed werkt'. In paragraaf 3.3 volgt 'wat knelt'. We sluiten het hoofdstuk af met het theoretisch perspectief op netwerksamenwerking (3.4).

3.1 Huidige situatie regionale samenwerking

Het advies staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een bredere beweging in Friesland en Nederland om de beweging van zorg naar gezondheid te maken. Denk hierbij aan het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezonde en Actief Leven Akkoord (GALA), welke grotendeels overgaan in het onlangs ondertekenende Aanvullende Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA).

3.1.1 Regioplan FrIZA

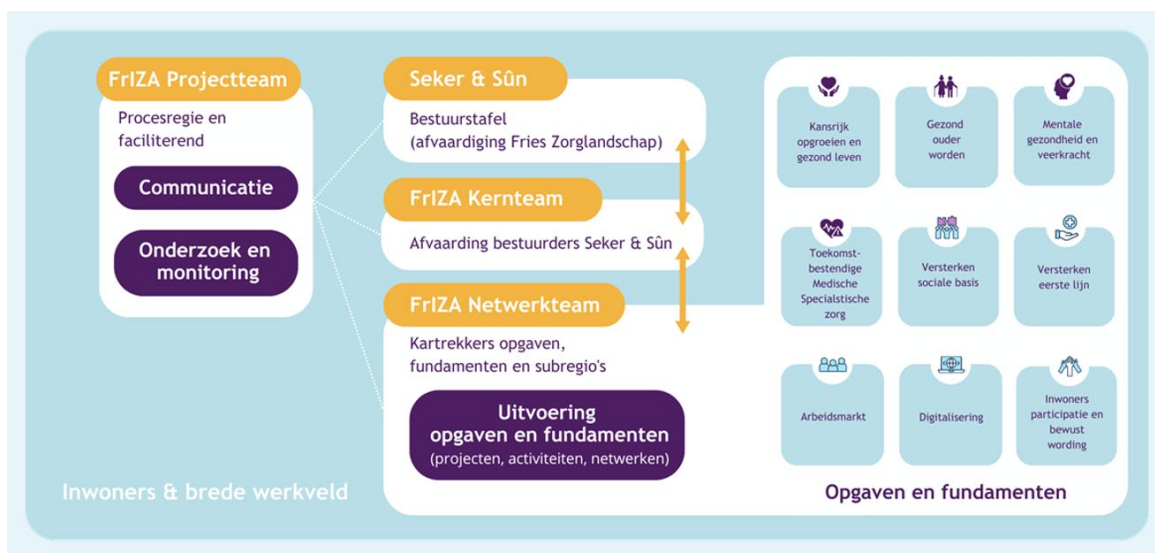
Vanuit het Regiobeeld Friesland is in december 2023 het regioplan Friesland vastgesteld. In dit regioplan zijn vier opgaven en vijf fundamenteën benoemd die nodig zijn om de zorg in Friesland beschikbaar te houden.



De transformatie van zorg naar gezondheid wordt in Friesland het FrIZA genoemd. Voor de samenwerking is een governance afgesproken. FrIZA bevindt zich op dit moment in een fase waarbij de gemaakte plannen richting uitvoering gaan, waarbij zaken concreter en tastbaarder worden.

Met het regioplan Friesland als vertrekpunt hebben de bestuurlijke en inhoudelijke trekkers van de opgaven en fundamenteën samen met het werkveld de FrIZA-werkagenda opgesteld, welke 8 juli 2024 met de bestuurders van Seker & Sûn is besproken. Hierbij was tevens de beoogde governance structuur op hoofdlijnen opgenomen.

Voor de uitvoering is gekozen voor een gelaagde structuur met een bestuurstafel, programmteam (in de afbeelding hieronder aangeduid als *FrIZA Projectteam*) en FrIZA-netwerkteam.



De bestuurstafel vervult de rol van bestuurlijk opdrachtgever: zij bepaalt de strategische koers, stelt kaders en legitimeert besluiten namens de achterban. Daarnaast zorgt de bestuurstafel Seker & Sûn voor mandaat en houdt zij toezicht op de uitvoering van de opgaven en fundamenteën.

Het programmteam bevordert en optimaliseert de uitvoering van het regioplan en de werkagenda via de beschikbare netwerken in Friesland, en legt daarover verantwoording af aan de bestuurstafel. De bestuurlijke trekkers en inhoudelijke trekkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het regioplan voor hun opgaven/fundamenteën.

Het programmateam vervult een verbindende rol/spilfunctie tussen de bestuurstafel, het FrIZA-netwerkteam en andere partijen. Het FrIZA-netwerkteam bevordert/coördineert de effectieve en efficiënte uitvoering van de werkagenda².

Eén van de 'leidend principes' voor de uitvoering van het regioplan is om gebruik te maken van bestaande structuren. Vanuit het FrIZA-netwerkteam wordt verbinding gelegd met de verschillende regio's.

Zonder volledig te willen zijn, gaan we hieronder eerst in op een aantal provinciale samenwerkingsstructuren die voornamelijk sectoraal zijn ingericht. Vervolgens zoomen we in op domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden in de verschillende regio's.

3.1.2 Provinciale afstemming per sector of domein ('horizontaal')

In diverse gesprekken wordt aangegeven dat we het in Friesland met elkaar hebben getroffen. We werken veelal vanuit een eenzelfde provinciaal geografisch afgebakend kader. Er is één preferente zorgverzekeraar, één zorgkantoor regio en bijvoorbeeld één veiligheidsregio. Hieronder volgt een overzicht van de organisatiegraad per domein.

De Friese gemeenten

Voor de gemeentelijke vertegenwoordiging binnen het FrIZA is een aparte overlegstructuur opgezet. De gemeente Smallingerland is mandaatgemeente namens alle Friese gemeenten en heeft daarmee een taak om alle gemeenten te informeren en de stem te vertegenwoordigen binnen het FrIZA. In elke IZA regio is de mandaatgemeente in opdracht van VWS samen met de marktleidende zorgverzekeraar ook de aanjager van het IZA. Vanuit die taak vervult Smallingerland ook een rol binnen het programmateam en is de wethouder voorzitter van de bestuurlijke FrIZA-tafel (nu nog onderdeel van Seker & Sûn). Om deze mandaatrol goed te kunnen invullen is op bestuurlijk niveau onder de vlag van de bestuurscommissie gezondheid van de GGD een bestuurscommissie FrIZA+ ontwikkeld, met de wethouders gezondheid en Wmo. Daarnaast hebben alle gemeenten een ambtelijke contactpersoon FrIZA aangewezen. Alle provinciale bestuurlijke FrIZA overleggen worden voorbesproken met alle gemeenten, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Daarnaast worden de voor de gemeenten belangrijke onderdelen binnen FrIZA besproken en door

² Governance IZA-regio Friesland, inrichting ondersteuningsstructuur 8 juli 2024, Berenschot

Bestuurscommissie FriZA+ samen over besloten. De mandaatgemeente wordt bij haar taak ondersteund door drie koppelgroep gemeenten, te weten Heerenveen, Leeuwarden en Súdwest-Fryslân.

GGD-Fryslân

De GGD-Fryslân is de gemeentelijke gezondheidsdienst voor alle Friese gemeenten, met als kerntaak het beschermen, bewaken en bevorderen van de publieke gezondheid, conform de Wet publieke gezondheid. Daarnaast vervult de GGD een coördinerende rol in de Friese Preventieaanpak (FPA). De FPA is een provinciale samenwerking van alle 18 gemeenten, GGD Fryslân en diverse kennis- en netwerkpartners. Met deze aanpak spreken gemeenten en GGD een gezamenlijke ambitie uit: de gezondheid en het welzijn van inwoners verbeteren en gezondheidsverschillen verkleinen. De FPA vormt daarmee het gezamenlijke kader voor preventiebeleid in Friesland en is hiermee regionale preventie infrastructuur voor de provincie.

VVT

De samenwerkingsstructuur tussen de verschillende VVT-organisaties (Verpleeg-, Verzorging, Thuiszorg) manifesteert zich mede door landelijke concepten als 'Anders werken in de zorg' en door inspanningen vanuit het Zorgkantoor rond de programma's vanuit de Krachtig verbindende regiovisie (KVR). De VVT partijen in Friesland weten elkaar rond een aantal thema's steeds beter te vinden. Ook wat de wijkverpleging betreft krijgt de samenwerking steeds meer vorm. Dit blijkt onder andere uit de samenwerking in de ANW-diensten, waar wijkverpleegkundige aanbieders met een systeemfunctie en specialistische teams betrokken zijn. Van een formele structuur rond mandaat, vertegenwoordiging en besluitvorming is nog geen sprake.

GGZ

Wat betreft de GGZ is GGZ Friesland de grootste partij, maar niet de enige. Afspraken worden afgestemd in het 'Friese netwerk psychiatrie'. Rond de transformatieaanvraag Mentale Gezondheid en Veerkracht is een bredere stuurgroep samengesteld (breder dan GGZ).

Ziekenhuizen

De ziekenhuizen in Friesland werken (op onderdelen) nauw samen. Tegelijkertijd laten recente ontwikkelingen zien dat de vorm en intensiteit van die samenwerking steeds opnieuw onderwerp van afstemming is.

Eerstelijnszorg

De organisatiegraad van de eerstelijnszorg wordt versterkt door het ZonMw-subsidietraject *Versterken organisatiegraad 1^e lijn*, waarbij de [landelijke visie op eerstelijnszorg 2030](#) centraal staat.

De regionale huisartsenorganisatie (RHO) Dokterszorg kent als uitvoeringsorganisatie van de Friese Huisartsen Vereniging (FHV) in Friesland een brede vertegenwoordiging. Binnen deze structuur wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende regio's. Iedere regio beschikt over een eigen vertegenwoordiging van huisartsen uit de betreffende regio, die namens hun collega's zitting nemen aan de regiotafels. Deze regio's zijn:

- Noordoost – Dokkum e.o.
- Zuidoost – Drachten e.o.
- Zuid – Heerenveen e.o.
- Zuidwest – Sneek e.o.
- Noordwest – Leeuwarden e.o.

Vanuit de FHV worden de belangen van alle huisartsen behartigd, apotheekhoudende huisartsen worden voor het apothekersgedeelte veelal ondersteund vanuit de Stichting Apotheekhoudende Huisartsen Friesland. ([SAFH](#))

Monodisciplinaire organisatievorming waarbij aanspreekbaarheid, vertegenwoordiging en mandaat worden ingeregeld, wordt vanuit de visie op de eerstelijnszorg gestimuleerd. Met behulp van onder andere ZonMw-middelen zetten beroepsgroepen hier momenteel stappen in. De Friese coöperatie Fysiotherapeuten ([FCF](#)) bestaat al enkele jaren en bouwt door aan het draagvlak. De apothekers hebben een Friese apothekersorganisatie opgericht: [FAO](#) en de diëtisten hebben zich afgelopen jaar verenigd in een [coöperatie](#): DCF. Ook binnen andere beroepsgroepen in de eerstelijns wordt verdergaande samenwerking verkend, onder andere bij de logopedisten, ergotherapeuten, oefentherapeuten en optometristen. Behalve aan de monodisciplinaire organisatiegraad wordt eveneens

gewerkt aan 'Hechte Wijkverbanden', die in de toekomst ondersteund worden door het RESV. Hierop komen we in paragraaf 3.1.3 op terug.

Welzijn

De welzijnsorganisaties in Friesland bundelen hun krachten in [Divers](#), een Fries collectief van welzijnsorganisaties die positief bijdragen aan de Mienskip. Dit collectief dekt echter niet de gehele provincie, aangezien een aantal gemeenten het sociaal domein anders hebben ingericht.

Daarnaast zien we een aantal aanpalende thema's en organisaties met een diverse organisatiegraad, die we zijdelings meenemen in deze rapportage. Binnen de sector gehandicaptenzorg in Friesland verbindt bijvoorbeeld het samenwerkingsverband **Byzondr** zorgorganisaties, opleidingen en (toekomstige) werknemers. Gezamenlijk werken zij aan een aantal overkoepelende thema's.

Samenvattend constateren we duidelijke verschillen tussen de domeinen in de mate waarin mandaat en vertegenwoordiging zijn georganiseerd.

3.1.3 Organisatiegraad in de verschillende regio's ('verticaal')

De FrlZA-werkagenda, die vast geagendeerd staat bij de bestuurstafel Seker & Sûn, vormt op provinciaal niveau als kapstok voor domeinoverstijgende samenwerking. Daarnaast vindt in de verschillende regio's al domeinoverstijgende samenwerking plaats.

Op de volgende pagina's beschrijven we de verschillende regionale tafels, waarbij we onder andere ingaan op historie, deelnemende domeinen, governance, werkwijze etc.

Naarmate de regionale tafels langer actief zijn, wordt de toegevoegde waarde duidelijker. Ze creëren regionaal eigenaarschap, versterken de onderlinge verbinding, hebben korte lijnen met elkaar (en professionals) en komen tot daadwerkelijke gezamenlijke uitvoering.

Wij zijn Regioplan Heerenveen e.o.

In Regioplan Heerenveen e.o. werken ziekenhuis, ouderenzorg, thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, huisartsen, gemeenten, welzijn, zorgverzekeraar en inwoners samen aan een vitale regio.



Regioplan Heerenveen

In de regio Zuid – Heerenveen e.o. wordt al circa tien jaar gewerkt aan domeinoverstijgende samenwerking. Ziekenhuis, VVT, huisartsen/eerstelijns, GGZ, gemeenten en de zorgverzekeraar vormen de kernpartijen van het netwerk.

Naast een bestuurlijke tafel (kadergroep) is een programmamanager met domeineigenaren ingericht. De bestuurlijke vertegenwoordiging van gemeente Heerenveen en de regiocommissie van de huisartsen zijn gezamenlijk voorzitter van het netwerk. Het regioplan wordt ondersteund door een programmanager.

Regioplan Heerenveen werkt volgens een populatiegerichte aanpak. Er is aandacht voor het inwonersperspectief door deze met regelmaat te betrekken. Bekostiging vindt (sinds kort) plaats via een transformatieaanvraag. Vanuit het programma wordt via wijkgerichte samenwerkingsverbanden de verbinding met het lokale niveau gelegd.

De programmamanager verzorgt via het FrIZA-netwerkteam de verbinding met de FrIZA-werkagenda.

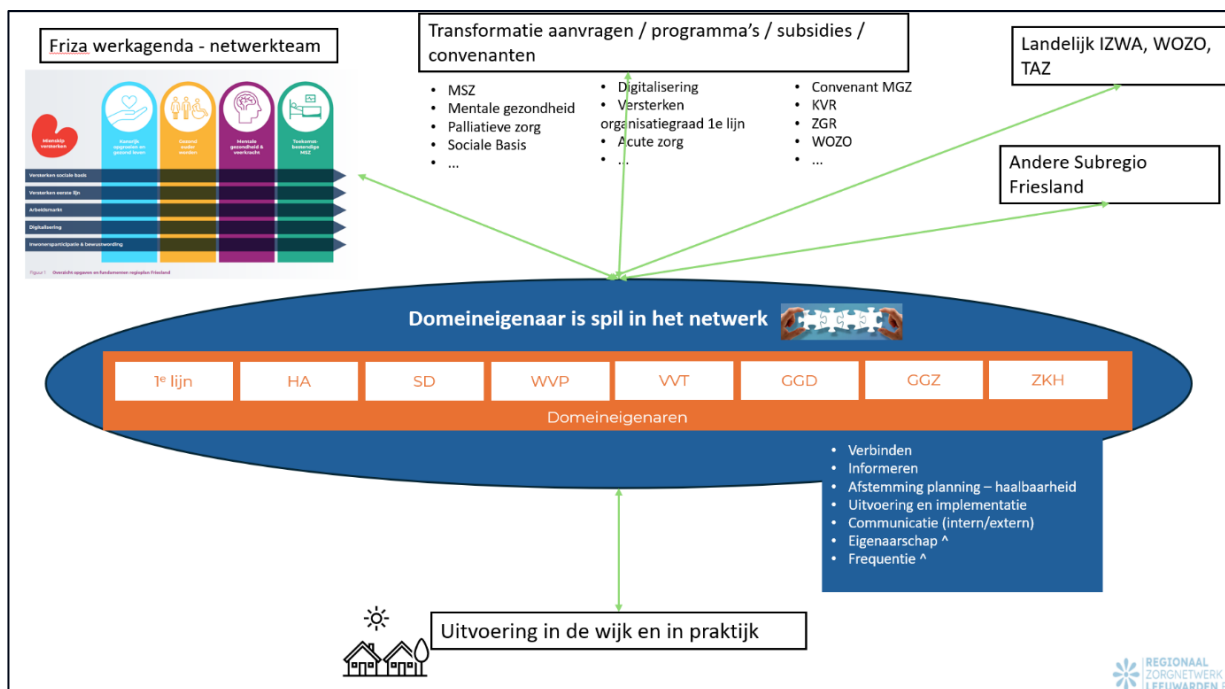
Regiotafel Zuidwest-Friesland

In de regio Zuidwest – Sneek e.o. wordt gewerkt aan het vormgeven van een Regiotafel. De partijen aan tafel zijn onder andere het ziekenhuis, VVT, gemeente(n), huisartsen, GGZ, het sociaal domein, VVN, Alliade en de zorgverzekeraar. Vanuit de bestuurlijke tafel wordt verkend op welke (deel-)populaties het netwerk zich zou moeten richten, waarbij datagedreven werken de basis vormt. Ook hier kan de verbinding met de samenwerking op wijkniveau worden gelegd.



Regionaal zorgnetwerk Leeuwarden e.o.

In de regio Noordwest – Leeuwarden e.o. wordt sinds 2018 concreet gewerkt aan domeinoverstijgende samenwerking op regioniveau. Afgevaardigden van het ziekenhuis, de VVT, de GGZ, de GGD, de huisartsen, het sociaal domein, de gemeente(n) en de zorgverzekeraar zijn ook hier de vaste deelnemers aan het netwerk. Naast een domeineigenaren overleg waar alle relevante projecten, trajecten en ontwikkelingen passeren is er ook vier keer per jaar een bestuurlijk overleg. Vanuit het netwerk zijn klankbordgroepen (onder andere inwoners, verpleegkundigen, artsen) ingericht om knelpunten te signaleren en mee te denken over de uitrol van de projecten en trajecten. De regio kent inmiddels een vaste structuur met verbinding van en naar de 'Hechte Wijkverbanden'. Vanuit de netwerkcoördinatie is tevens verbinding met het FrIZA-netwerkteam.



Regio Noord-Oost

In de regio Noordoost – Dokkum e.o. is vanuit de samenwerking in wijk en dorpen een overkoepelend domeinoverstijgend netwerk ingericht. Beleidsmedewerkers en managers van Sionsberg, de VVT, de GGZ, de huisartsen, het sociaal domein en de gemeenten komen periodiek bijeen om af te stemmen over de samenwerking in de regio. De meeste organisaties welke actief zijn in de regio Noordoost zitten bestuurlijk ook in NW aan tafel. Het overleg in de regio Noordoost is niet apart bestuurlijk verankerd. De netwerkcoördinator verzorgt de verbinding met het FrIZA-netwerkteam.

Regio Zuid-Oost

In de regio Zuidoost – Drachten e.o. is een bestuurlijke afvaardiging van de kernspelers een aantal keer bijeen geweest. Er is in de regio commitment afgegeven door de bestuurders voor de vorming van een regiotafel en er zijn thema's genoemd. De regiotafel staat aan het begin van de uitwerking van de opzet en de gemeenschappelijke opgaven. Partijen aan tafel zijn hier onder andere het ziekenhuis, de VVT, de GGZ, de huisartsen, het sociaal domein, de gemeenten en de zorgverzekeraar.

Wadden

Voor specifieke gebieden, zoals de Waddeneilanden en dunbevolkte regio's, geldt dat de samenwerking andere vormen heeft. Daar wordt gewerkt in lichtere varianten van tafels en alternatieve manieren van ontmoeten, gezien de logistieke en organisatorische uitdagingen.

De programmamanagers en netwerkcoördinatoren van de regiotafels zijn aangesloten bij het FrIZA-netwerkteam. Daarnaast stemmen ze de ontwikkelingen periodiek onderling met elkaar af. Oorspronkelijk waren de regio's in onvoldoende mate aangesloten op de FrIZA-werkagenda, maar door hun deelname aan het FrIZA-netwerkteam is deze aansluiting verbeterd en wordt deze verder verstevigd.

Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband (RESV)

Volgens de visie op de eerstelijnszorg wordt vanaf 2027 een regionaal eerstelijnsamenwerkingsverband gecontracteerd. Kernpartijen hierbij zijn huisartsen, apothekers en wijkverpleging. Het sociaal domein wordt in de beleidsnotities tot dusver benoemd als samenwerkingspartner. Een afvaardiging van paramedici kan ook onderdeel uitmaken van het RESV. Ondersteuning van de Hechte Wijkverbanden is onder andere een van de taken van het RESV.

Samenvattend

We zien dat de organisatiegraad van regiotafels per regio sterk uiteenloopt: sommige regio's hebben al langere ervaring en een vaste structuur opgebouwd, terwijl andere nog zoekende zijn naar vorm, werkwijze en bestuurlijke verankering. Daarbij spelen ook nieuwe ontwikkelingen, zoals de vorming van Regionale Eerstelijns Samenwerkingsverbanden

(RESV's), die de inrichting van de samenwerking de komende jaren verder zullen beïnvloeden.

3.2 Wat werkt goed

Beweging van zorg naar gezondheid

De afgelopen jaren is duidelijk een beweging op gang gekomen van zorg naar gezondheid. Deze koers wordt breed herkend en geeft richting en energie aan het gezamenlijke werken in Friesland. Samenwerking over domeinen heen wordt steeds meer gezien als sleutel om de maatschappelijke opgaven aan te pakken.

Rondom FrlZA is met de beweging *'Samen voor een gezond Friesland'* een gemeenschappelijk kader ontstaan dat helpt om richting aan te brengen en regionale partijen domeinoverstijgend te verbinden. Vanuit de fundamenteën en opgaven is gestart met het verder uitwerken en realiseren van de eigen werkagenda's. Hiervoor zijn transformatieplannen ingediend of subsidies aangevraagd.

Regionale samenwerking en lokale initiatieven

Op regionaal niveau zijn de eerste contouren zichtbaar van een meer structurele aanpak. Programmamanagers/netwerkcoördinatoren brengen partijen bij elkaar en stimuleren samenwerking in de regio's. Daarmee worden waardevolle ervaringen opgedaan, waarbij verschillen zichtbaar zijn tussen regio's. In paragraaf 3.1 is zichtbaar hoe de huidige situatie eruitziet.

Daarnaast zijn er in veel wijken en dorpen initiatieven waarin samenwerking tussen huisartsenzorg, wijkverpleging, het sociaal domein en inwoners al plaatsvindt.

Datgedreven werken

Daarnaast is er groeiende aandacht voor datagedreven werken. Partijen zetten voorzichtige stappen om populatiegegevens en gezamenlijke data-infrastructuren te benutten.

3.3 Waar knelt het

Te hoog over en gebrek aan focus

Naast de positieve beweging komen er ook aandachtspunten naar voren. FriZA wordt door betrokkenen veelal als te hoog over ervaren. Doorwerking naar tastbare resultaten in de praktijk wordt nog onvoldoende ervaren. Dit hangt deels samen met de fase waarin FriZA zich bevindt: veel trajecten zitten nog in voorbereiding of zijn net gestart. Daarbij is tevens niet altijd duidelijk wat er op welke tafel besproken wordt en hoe dit zich tot elkaar verhoudt. Ook werd in de gesprekken genoemd dat er vanuit de bestuurstafel Seker & Sûn onvoldoende focus wordt geboden. Door de veelheid aan thema's ontbreekt soms duidelijkheid over prioriteiten.

Onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden

Daarnaast spelen er vragen over rollen en verantwoordelijkheden. Het is niet altijd duidelijk welke onderwerpen het best op provinciale niveau thuishoren, welke via de verschillende regio's en regiotafels moeten worden opgepakt en welke vooral in wijk- en dorpsverbanden kunnen worden belegd. Dit maakt het lastig om afspraken goed te vertalen naar de uitvoering.

In de praktijk zien we ook rolvermenging: dezelfde personen dragen soms meerdere petten, bijvoorbeeld als inhoudelijk trekker én programmamanager (afgevaardigde) van een regiotafel. Dat kan tijdelijk helpen, maar leidt ook tot vragen over mandaat en onafhankelijkheid.

Verschillen tussen regio's en sectoren

De samenwerking in de regio's bevindt zich in uiteenlopende ontwikkelfases. In bepaalde gebieden is sprake van een stevige structuur met afspraken, terwijl andere regio's zich in een beginfase bevinden. Dit maakt dat regiotafels niet overal even zichtbaar of bekend zijn. Uit gesprekken blijkt bovendien dat de visies op coördinatie en regie uiteenlopen: sommigen hechten aan een systematische aanpak, terwijl anderen de voorkeur geven aan meer ruimte en organische ontwikkeling.

Ook over de rol van de regio's bestaan uiteenlopende opvattingen. Het merendeel ziet de regio als logische schakel tussen het provinciale en lokale niveau, terwijl anderen vrezen dat het kan leiden tot extra lagen en meer bestuurlijke drukte. Bovendien ontbreekt er soms een helder beeld van de toegevoegde waarde van een regiotafel.

Verder zijn er duidelijke verschillen in organisatiegraad tussen sectoren: zo kent de huisarts een structuur met heldere vertegenwoordiging en mandaat (Dokterszorg), terwijl er ook sectoren zijn waar dit minder eenduidig is vormgegeven. Daardoor verlopen samenwerking en gezamenlijke besluitvorming niet in alle sectoren op gelijke wijze.

Het fenomeen '*subsidierex*' kwam regelmatig naar voren. In de praktijk spelen subsidies, zoals bijvoorbeeld transformatieaanvragen vaak een sterke rol in de samenwerking. Dit sluit niet altijd aan op bestaande structuren of afspraken en kan tot versnippering leiden. Ook is de samenwerking dan afhankelijk van tijdelijke financieringsstromen.

Rol professionals en afstand tot de praktijk

Professionals weten als geen ander wat er in wijken en dorpen speelt. Eigenaarschap en ruimte voor deze groep worden vaak genoemd als belangrijk. Zonder die voorwaarden blijven afspraken te veel op papier staan, in plaats van daadwerkelijk in uitvoering te komen. Tegelijkertijd wordt de afstand tussen FrIZA en de uitvoeringspraktijk vaak als groot ervaren. Betrokkenheid en verbinding met professionals komen daardoor nog niet overal voldoende tot stand. In veel gesprekken wordt aangegeven dat de stap van ambities op het provinciale niveau naar concrete lokale acties niet vanzelfsprekend is.

Vrijblijvendheid

Uit de interviews komt naar voren dat het ontbreken van een herkenbare sturingslijn soms leidt tot onduidelijkheid. Omdat er niemand '*de baas*' is, blijven afspraken in de praktijk weleens vrijblijvend en kost het tijd om besluiten te nemen. Daarmee wordt samenwerking kwetsbaar wanneer vertrouwen en eigenaarschap niet sterk genoeg zijn.

Tot slot kwam in de gesprekken de waarde van een bestuurlijke handtekening op het provinciale niveau aan de orde. Daarbij werd aangegeven dat afspraken dichterbij de uitvoering meer betekenis hebben.

3.4 Netwerksamenwerking: wat de theorie ons leert

Uit de literatuur blijkt dat er veel verschillende invalshoeken bestaan voor netwerksamenwerking. Er is geen vast recept; elk netwerk is afhankelijk van de context, de opgave en de betrokken partijen (Van Montfort & Rietdijk, 2021). Toch zien we een aantal terugkerende lessen.

Opgavenetwerken laten zien dat samenwerking alleen werkt als er een gedeelde opgave en visie is. Iedereen die kan bijdragen, moet in principe mee kunnen doen. Vertrouwen, duidelijke afspraken en ruimte voor eigenaarschap zijn de motor van dit soort netwerken (De Caluwé & Kaats, 2023).

- Collaborative governance benadrukt dat samenwerking pas slaagt wanneer aan een aantal voorwaarden wordt voldaan: een gelijk speelveld en basis van vertrouwen, een passend ontwerp van de samenwerking, een zorgvuldig proces en leiderschap dat partijen bij elkaar brengt. Een gezamenlijke probleemdefinitie is daarbij cruciaal (Ansell & Gash, 2007).
- Ecosystemisch denken voegt daaraan toe dat samenwerking meer is dan structuur en afspraken alleen. Netwerken zijn levende ecosystemen die meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen. Energie, motivatie en diversiteit maken of een netwerk vitaal blijft. Te veel regels kan verstikken, te weinig structuur maakt het vrijblijvend (Van Hout, 2024).

Tot slot wijzen overzichtsstudies op succes- en faalfactoren: leren en wederkerigheid versterken samenwerking, terwijl vrijblijvendheid, verkokering en een te hiërarchische aanpak juist risico's opleveren (Van Montfort & Rietdijk, 2021).

Breder gezien wijst de literatuur ook op een paar ontwikkelpunten. Netwerken doorlopen fasen: van los contact naar stevigere structuren. Spanningen zijn onvermijdelijk, zoals tussen vertrouwen en controle, of tussen inclusiviteit en slagvaardigheid. Ook geldt: samenwerking is nooit een doel op zich, maar moet publieke waarde opleveren voor inwoners. Ten slotte moeten netwerken adaptief zijn: kunnen leren, bijsturen en meebewegen met veranderende omstandigheden.

In de Nederlandse literatuur wordt samenwerking bovendien vaak gezien als een leerproces: Kaats (2014) benadrukt dat partners stap voor stap moeten investeren in

gezamenlijke doelen, vertrouwen en werkafspraken. Deze punten maken duidelijk dat succesvolle samenwerking vraagt om een balans tussen structuur en flexibiliteit, en om blijvend aandacht voor de bedoeling.

In de praktijk wordt daarnaast vaak gebruikgemaakt van het zogenoemde achtje van samenwerken (Common Eye). Dit veelgebruikte model wordt ingezet in uiteenlopende sectoren, zoals zorg, welzijn en het sociaal domein, om samenwerking bespreekbaar te maken. Het laat zien dat samenwerken geen lineair proces is, maar een voortdurende beweging tussen inzoomen (afspraken maken, structuren ontwerpen) en uitzoomen (verbinden, betekenis geven). Het achtje benadrukt dat samenwerking aandacht vraagt op verschillende niveaus tegelijk, en ondersteunt zo het pleidooi om samenwerking in de regio niet alleen bestuurlijk, maar ook inhoudelijk en professioneel te organiseren (Common Eye, 2018).

In het volgende hoofdstuk analyseren we de bevindingen en werken we uit wat dit betekent voor de inrichting van de samenwerking tussen provinciaal, de regio's en het lokale niveau.

4. Analyse

4.1 Van strategie naar praktijk: de kloof

Uit de bevindingen komt naar voren dat er een kloof wordt ervaren tussen de strategische ambities op het provinciale niveau en de uitvoering in de praktijk. Het gezamenlijke kader helpt om koers te bepalen, maar is beperkt verankerd in het dagelijks werk. Daardoor komt het niet vanzelfsprekend tot concrete vertaling in regiotafels en bij professionals, overleg leidt niet altijd tot concrete acties. De beperkte doorwerking hangt deels samen met de ontwikkelfase waarin FriZA zich bevindt, maar wordt versterkt door structurele vragen over rolverdeling en afstemming.

Daarnaast is er spanning tussen breedte en focus. Het gezamenlijke kader geeft richting, maar door de veelheid aan thema's bestaat het risico dat prioriteiten onvoldoende scherp zijn. Dit maakt het lastiger om afspraken om te zetten in uitvoering.

4.2 Regiotafels als mogelijke schakel

In de gesprekken werden regiotafels geregeld genoemd als schakel in de vertaling van strategische ambities naar uitvoering. Door verschillende gesprekspartners worden zij gezien als een plek waar provinciale lijnen en lokale dynamiek elkaar kunnen ontmoeten en waar domeinoverstijgende vraagstukken samenkomen.

Regiotafels zijn volgens velen niet alleen bestuurlijke platforms, maar ook plekken om te leren: door ervaringen uit te wisselen, gezamenlijk data te benutten en te reflecteren op de praktijk kunnen zij functioneren als lerende tafels.

Tegelijkertijd is het beeld niet eenduidig. Een deel van de gesprekspartners ziet de regiotafel als logische schakel; anderen plaatsen vraagtekens bij de toegevoegde waarde of vrezen extra bestuurlijke drukte. Ook verschillen inrichting, mandaat en ondersteuning per regio, waardoor het vermogen om ambities door te vertalen naar uitvoering ongelijk is.

4.3 Professionals aan het stuur: eigenaarschap dichtbij inwoners

In de gesprekken werd vaak gezegd: professionals weten als geen ander wat er speelt in buurten en dorpen. Zij willen meer ruimte en eigenaarschap, zodat afspraken niet alleen op papier bestaan maar ook echt werken in de praktijk. Ervaringen en signalen blijven dan te veel buiten beeld bij plannen en besluiten. Vanzelfsprekend altijd ten dienste van de inwoners.

Tussen de bestuurlijke laag en de uitvoering in de praktijk speelt de management- en beleidslaag een cruciale rol. Zij vertalen bestuurlijke afspraken naar uitvoerbare acties, verbinden met professionals en bewaken dat besluiten/plannen daadwerkelijk worden geïmplementeerd.

4.4 Randvoorwaarden vanuit literatuur en theorie voor netwerksamenwerking

De signalen uit de praktijk sluiten aan bij inzichten uit de literatuur. Opgavennetwerken (De Caluwé & Kaats) laten zien dat samenwerking rond maatschappelijke opgaven vraagt om inclusie, gedeelde visie en decentraal eigenaarschap. Vertrouwen, mandaat en lef worden daarbij genoemd als bepalende factoren om beweging te creëren.

Het model van collaborative governance (Ansell & Gash) benadrukt dat succes samenhangt met startcondities, samenwerkingsstructuur, proceskwaliteit en faciliterend leiderschap. Deze factoren zien we ook terug in de Friese context: verschillen in organisatiegraad en mandaat bemoeilijken de samenwerking terwijl de rol van leiderschap op provinciaal en regionaal niveau bepalend blijkt voor het tot stand brengen van verbinding.

Ecosystemisch denken wijst op het belang van balans tussen structuur en energie. Te veel structuur kan leiden tot bureaucratie, terwijl te weinig structuur kan resulteren tot vrijblijvendheid. Dit patroon herkennen we in de bevindingen: de regiotafels beschikken nog niet overal over voldoende structuur om door te pakken, terwijl er wel energie en betrokkenheid aanwezig is.

De literatuur onderstreept bovendien dat vertrouwen, wederkerigheid en doorwerking naar de praktijk voorwaarden zijn voor duurzame samenwerking. Omdat in netwerken niemand hiërarchisch de baas is, krijgen afspraken pas gewicht wanneer partijen elkaar als gelijkwaardig erkennen en verantwoordelijkheid nemen. De vraag naar de betekenis van een bestuurlijke handtekening illustreert dit: formele bekrachtiging krijgt pas waarde wanneer deze gepaard gaat met mandaat en opvolging in de uitvoering.

4.5 Van inzichten naar richting

Samenvattend laat de analyse zien dat er een kloof bestaat tussen strategische ambities en uitvoering. Regiotafels worden in de gesprekken vaak genoemd als mogelijke schakel om die kloof te overbruggen, maar hun positie en organisatiegraad verschillen sterk en worden verschillend beoordeeld. Professionals wensen meer eigenaarschap om de beweging in de praktijk te versterken.

Daarbij helpt het om scherp te onderscheiden wie op welk niveau aan zet is. Uit de analyse tekent zich een werkbare driedeling af: het provinciale niveau is strategisch (koers, kaders, lobby en samenhang), regio is tactisch (prioriteren, vertalen, verbinden en besluiten voorbereiden), en lokaal (in de wijk) is operationeel (implementatie door professionals samen met inwoners).

Daarbij is uniformiteit niet altijd wenselijk. Een aantal spelregels en kernpartijen moet overal gelijk zijn, maar regio's verschillen in startpositie en ontwikkelfase. Differentiatie in tempo en uitwerking is noodzakelijk om maatwerk mogelijk te maken.

De literatuur bevestigt dat samenwerking alleen duurzaam is als structuur en energie in balans zijn en als mandaat en vertrouwen worden geborgd. In de huidige situatie zien we versnippering, vrijblijvendheid en onduidelijke rolverdeling. Daarmee tekenen zich patronen af die richting geven aan de verdere uitwerking: de noodzaak van heldere afspraken, een steviger positie van de regio's als verbindende laag en een rol voor het provinciale niveau die samenhang biedt.

5. Advies en aanbevelingen

De opbrengst uit de interviews liet zien dat er energie is om samen te werken, maar dat de doorvertaling van provinciale ambities naar de praktijk nog niet overal vanzelf gaat. Regio's worden vaak genoemd als schakel in die vertaling, terwijl er ook vragen leven over hun positie en mandaat. Tegelijkertijd wensen professionals meer eigenaarschap en vraagt de samenwerking om een goede balans tussen structuur en dynamiek.

In dit hoofdstuk werken we uit wat dit betekent voor de inrichting van de samenwerking tussen provinciaal, regionaal en lokaal niveau. Geen blauwdruk, maar richtinggevende aanbevelingen die houvast bieden. De thema's die we behandelen zijn: uitgangspunten en ontwerpprincipes, rollen en verantwoordelijkheden, regio-indeling en tafels, werkafspraken en spelregels, ondersteuningsstructuur, monitoren en leren, communicatie en zichtbaarheid, fasering en groeipad en succesfactoren en risico's. Aan het einde van het hoofdstuk geven we een terugblik op de onderzoeksvragen van het plan van aanpak en wordt het advies samengevat. We starten met de keuze van het gewenste scenario.

5.1 Keuze scenario en ontwerpprincipes

Drie scenario's

Bij het verkennen van de toekomstige inrichting hebben we drie scenario's onderscheiden. Elk scenario geeft een andere positie aan provinciaal-, regionaal- en lokaal niveau.

We zijn gestart met de vergelijking tussen de huidige en de gewenste situatie. Nu zien we dat de provinciale FriZA-werkagenda niet overal goed doorvertaald wordt, dat regiotafels verschillend ontwikkeld zijn en dat juist de samenwerking in wijken en dorpen vaak sterk is. Gewenst is een situatie waarin de rolverdeling duidelijker is, professionals eigenaarschap ervaren en er slagkracht is op de grote transformatiethema's.

Vanuit dit vertrekpunt hebben we drie invalshoeken gebruikt om naar de inrichting te kijken:

- **Praktijk en eigenaarschap:** sluiten de rollen aan bij de energie in de wijken en bij de professionals?
- **Mandaat en slagkracht:** is er voldoende mandaat om besluiten te nemen en is er tevens voldoende slagkracht om deze in de praktijk te brengen, inclusief financiering en datagedreven werken?

- **Uitvoerbaarheid:** blijft de samenwerking overzichtelijk, met heldere governance en werkbare afspraken?

Scenario A – Regie op provinciaal niveau, uitvoering lokaal

In dit model ligt de regie bij het provinciale niveau. De bestuurstafel Seker & Sûn bepaalt koers en prioriteiten, terwijl de uitvoering direct lokaal plaatsvindt. De voordelen zijn duidelijkheid, korte lijnen en consistentie. Het nadeel is dat deze aanpak snel top-down uitpakt: het eigenaarschap van regio's en professionals wordt beperkt en de afstand tot de praktijk blijft groot.

Scenario B – Regiotafels centraal als motor

In dit scenario vormen de regiotafels de motor van de samenwerking. De FrIZA-tafel blijft richting geven en samenhang bewaken, maar de tafels vertalen dit naar de praktijk en brengen signalen terug. Dit sluit aan bij de Friese context waarin eigenaarschap en beweging vooral vanuit de praktijk ontstaan. Hoewel regiotafels door sommigen als extra laag kunnen worden gezien, laat de literatuur zien dat een verbindend coördinatieniveau juist noodzakelijk is. In collaborative governance wordt benadrukt dat een gedeeld platform nodig is om vertrouwen, gezamenlijke probleemdefinitie en mandaat te borgen (Ansell & Gash, 2007). Ook de theorie over opgavenetwerken wijst op het belang van structuren die decentraal eigenaarschap en samenhang ondersteunen (De Caluwé & Kaats, 2023). Vanuit een ecosystemisch perspectief geldt bovendien dat te weinig structuur leidt tot vrijblijvendheid en versnippering (Van Hout, 2024). Regiotafels zijn in de Friese context zo'n noodzakelijke infrastructuur: geen extra bestuurlijke laag, maar een platform dat provinciale koers en lokale praktijk met elkaar verbindt. Belangrijk is dat de partijen die het daadwerkelijk aangaat – inwoners, professionals en organisaties in de regio – meebeslissen over de inrichting van zorg en ondersteuning. Dat gebeurt op een niveau waarop invloed voelbaar is, maar zonder dat iedere professional telkens zelf het wiel opnieuw hoeft uit te vinden.

Scenario C – Lokaal als uitgangspunt

In dit scenario ligt het zwaartepunt bij de samenwerking in wijken en dorpen. Daar worden plannen concreet gemaakt, dicht bij inwoners en professionals. Gemeenten en lokale organisaties werken hier al samen in uiteenlopende verbanden, vaak met korte lijnen en

goed zicht op wat er speelt. Dit maakt het mogelijk om snel te handelen en afspraken tastbaar te maken. Het nadeel van dit scenario is dat de noodzakelijke afstemming tussen domeinen in de regio's niet vanzelfsprekend tot stand komt. Hetzelfde geldt voor de afstemming en verbinding tussen lokale initiatieven en partners vanuit de diverse domeinen, waardoor het lerend effect minder is en het wiel vaak opnieuw uitgevonden moet worden, (dit geldt tevens voor de afstemming tussen de regio's). De afstand tussen de provinciale uitgangspunten en implementatie in de praktijk is groot. Zonder verbindende schakel ontstaat het risico dat gemeenten en organisaties ieder hun eigen oplossingen ontwikkelen, waardoor versnippering ontstaat en gezamenlijke slagkracht ontbreekt.

Weging en keuze

We hebben de scenario's gewogen op drie punten: aansluiting op de praktijk en eigenaarschap, mandaat en slagkracht en uitvoerbaarheid. **Scenario A** scoort hoog op uitvoerbaarheid en duidelijkheid, maar mist eigenaarschap en verbinding met de praktijk. **Scenario C** scoort sterk op nabijheid en eigenaarschap, maar biedt onvoldoende gezamenlijke slagkracht en samenhang. **Scenario B** scoort op alle drie invalshoeken het meest evenwichtig: het combineert praktijknabijheid en eigenaarschap met voldoende mandaat en een werkbare structuur. Daarom achten we scenario B het best passend bij de Friese context.

Ontwerpprincipes

De keuze voor scenario B betekent dat regiotafels het hart vormen van de samenwerking. Zij vertalen provinciale prioriteiten naar de praktijk en brengen ervaringen en signalen terug. Dat vraagt om een aantal ontwerpprincipes die richting geven en tegelijk ruimte laten voor leren en maatwerk. Vanuit de stelregel: houd het simpel, werk van onderop en versterk synergie.

1. Inwoners centraal, professionals aan het stuur

Professionals die dagelijks met inwoners werken krijgen ruimte en eigenaarschap. Zij weten wat er in wijken en dorpen speelt en kunnen afspraken het beste vertalen naar de praktijk. Samenwerking met inwoners is daarbij vanzelfsprekend: hun perspectief blijft leidend in de keuzes die worden gemaakt. Daarbij wordt aangesloten bij lokale energie en initiatieven.

2. **Gelijkwaardigheid & gezamenlijke drive**

Niemand is de baas in de samenwerking. Het provinciale, regionale en lokale niveau zijn wederzijds afhankelijk en ontmoeten elkaar op een gelijk speelveld. Succes hangt af van onderling vertrouwen, wederkerigheid en eigenaarschap. In de praktijk speelt ook de persoonlijke inzet en ambitie van betrokkenen daarbij een belangrijke rol.

3. **Verbinding tussen niveaus**

Bestuurlijk, management- en uitvoerend niveau moeten goed met elkaar verbonden zijn. De samenhang tussen de lagen moet overal geborgd zijn.

4. **Uniforme basis, ruimte voor variatie**

Alle regiotafels kennen een minimale basis qua samenstelling en werkwijze – met vertegenwoordiging van gemeenten, huisartsen, VVT, GGZ, het sociaal domein en ziekenhuizen. Ook de zorgverzekeraar en inwoners hebben een structurele rol. Binnen deze basis is ruimte voor variatie per regio: de uitwerking kan verschillen per context, zodat herkenbaarheid en samenhang ontstaan.

5. **Leren van elkaar**

Samenwerking is niet alleen een kwestie van afspraken maken, maar ook van ervaringen delen. Regiotafels vormen een plek waar regio's, professionals en domeinen van elkaar leren: door goede voorbeelden uit te wisselen, elkaar te inspireren en werkwijzen af te stemmen.

6. **Datagedreven werken**

Regiotafels baseren hun keuzes op gezamenlijke populatiegegevens en monitoring. Zo worden besluiten onderbouwd en kan de samenwerking leren en bijsturen.

7. **Adaptief en duurzaam**

Regiotafels werken niet in een afgesloten systeem. Zij bewegen mee met landelijke ontwikkelingen (zoals AZWA, HLO, RESV) en passen afspraken aan waar nodig.

Tegelijkertijd wordt de samenwerking duurzaam ingericht: onafhankelijk van tijdelijke subsidies. Zo blijft de samenwerking toekomstbestendig, stevig ingebed in de Friese context en verbonden met landelijke kaders.

Van principes naar praktijk

Om te laten zien hoe de ontwerpprincipes in de praktijk werken, lichten we dit allereerst toe met een voorbeeld waarin lokaal, regionaal en provinciaal niveau elkaar aanvullen rond een thema.

Mentale Gezondheid

Wanneer we kijken naar mentale gezondheid dan zien we vanuit de landelijke kaders (inmiddels AZWA) wordt aangegeven wat de kaders zijn. Vanuit de stuurgroep rond het transformatieplan Mentale Gezondheid zijn deze benoemd in het Regioplan Friesland en de FrlZA-werkagenda. Het versterken van de samenwerking tussen het sociaal domein, de huisartsenpraktijken en GGZ is verder uitgewerkt in het transformatieplan. Met regionale en lokale aanbieders zal de vertaalslag moeten worden gemaakt wat daadwerkelijke implementatie van de plannen betekent. Hierbij is het van belang dat je afspraken met elkaar maakt op de verschillende regiotafels, waarbij de afstand tussen de kennis over de lokale infrastructuur (laagdrempelige steunpunten in de buurt) niet te groot is, waarbij professionals elkaar (en elkaars organisatie) kennen (POH GGZ – sociaal werk – GGZ) , waarbij van elkaar kan worden geleerd en waarbij niet iedereen alles zelf hoeft uit te vinden (enige synergie).

Van principes naar uitwerking

De zeven bovengenoemde ontwerpprincipes geven richting en vormen het fundament van de samenwerking. In de volgende paragrafen worden deze principes concreet gemaakt in de verdeling van rollen, de inrichting van tafels en regio's, werkafspraken en de ondersteunende structuur.

5.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Verdeling provinciaal–regio’s–lokaal

Om de samenwerking te versterken, is het belangrijk dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Op het provinciale niveau, in de werkagenda van FrIZA, worden strategische koers en kaders vastgesteld. De bestuurstafel Seker & Sûn biedt richting en zorgt voor samenhang op provinciaal niveau.

Regiotafels vormen vervolgens de motor van de samenwerking: hier komen de afspraken van het provinciale niveau samen met de dynamiek van de lokale praktijk. De tafels vertalen de FrIZA-werkagenda naar uitvoering, maar signaleren ook terug waar het knelt en waar kansen liggen.

Het lokale niveau, in wijken en dorpen, is de plek waar de afspraken tastbaar worden. Professionals en inwoners hebben hier een centrale rol. De ontwikkeling naar Hechte Wijkverbanden vormt hierin een belangrijke sleutel.

Als iets niet goed van de grond komt, ligt de verantwoordelijkheid eerst bij de regiotafel om samen een oplossing te vinden. Komen partijen er daar niet uit, dan kan het provinciale niveau ondersteunen door te bemiddelen of te helpen prioriteren. In sommige gevallen kan ook een externe procesbegeleider uitkomst bieden, juist omdat deze onafhankelijk kan optreden en het gesprek weer in beweging brengt. Daarbij is het van belang om steeds de verbinding te leggen tussen regiotafels en de bestuurstafel Seker & Sûn: op provinciaal niveau wordt de strategische richting bepaald, terwijl in de regio’s prioriteiten worden vastgesteld, geconcretiseerd en teruggekoppeld. Zo ontstaat een continue wisselwerking tussen strategie en uitvoering.

Drie lagen in de regio’s

Binnen de regio’s zien we drie lagen: bestuurders, management/beleidslaag en uitvoerende professionals. Over de rol van bestuurders bestaan verschillende opvattingen. Sommigen vinden het noodzakelijk dat bestuurders regelmatig aan tafel zitten om richting te geven en commitment te tonen, terwijl anderen pleiten voor een lichtere bestuurlijke betrokkenheid, vooral bij het vaststellen van kaders en besluiten. Belangrijk is wél dat het bestuurlijke commitment zichtbaar is wanneer er richtinggevende besluiten nodig zijn. Hoe

vaak en in welke vorm bestuurders aansluiten, kan per regio verschillen, zolang de verbinding met management en professionals maar stevig blijft.

Essentieel is dat de managementlaag goed vertegenwoordigd is: juist daar vindt de vertaling plaats van provinciale kaders naar regionale uitvoering en verbinding met de professionals. Professionals zelf brengen ervaringen en signalen in vanuit de praktijk en moeten structureel een plek houden. De wijk en het dorp zijn hierbij altijd het startpunt: daar ontstaan signalen en worden afspraken concreet voor inwoners. Zij zijn met elkaar verbonden in integrale wijkteams (hechte wijkverbanden).

Doorvertaling naar lokale praktijk

Elke regio maakt vaste afspraken over de doorvertaling van besluiten naar de lokale praktijk. Per onderwerp (of dat nu een opgave, fundament of een ander thema is) is helder welke wijken of dorpen starten, wie lokaal de trekker is (bijvoorbeeld praktijkmanager, wijkverpleegkundige of sociaal team) en hoe terugkoppeling naar de regiotafel plaatsvindt. De Hechte Wijkverbanden zijn hiervoor de basis.

Het ontwerpprincipe is daarom niet dat overal dezelfde mensen aan tafel moeten zitten, maar dat de drie lagen herkenbaar verbonden zijn: bestuurders voor koers en besluitvorming, management voor vertaling en coördinatie, en professionals voor uitvoering en leren. Hoe dit precies wordt ingericht, kan per regio verschillen, zolang de samenhang en de wisselwerking tussen lagen gewaarborgd blijft.

5.3 Regio-indeling en inrichting van tafels

Gezamenlijke regio-indeling

De inrichting van de samenwerking vraagt om helderheid én ruimte. Helderheid, omdat het voor iedereen duidelijk moet zijn welke regio's er zijn en wie daar een rol in speelt. Ruimte, omdat iedere regio zich in een ander tempo en met eigen accenten ontwikkelt.

We adviseren daarom uit te gaan van de bestaande Friese regio's, zoals die de afgelopen jaren al vorm hebben gekregen (Noordwest – Leeuwarden e.o., Zuidoost – Drachten e.o., Zuid – Heerenveen e.o., Zuidwest – Sneek e.o., Noordoost – Dokkum e.o. en de Wadden). Daarmee sluiten we aan bij lopende initiatieven en vertrouwde samenwerkingsverbanden.

Voor gemeenten betekent dit in sommige gevallen een aanpassing. Hun eigen bestuurlijke indelingen en samenwerkingsverbanden lopen niet altijd volledig parallel met deze regio's.

Toch is het belangrijk om één gezamenlijke indeling te hanteren. Alleen zo ontstaat duidelijkheid en wordt versnippering voorkomen. De zorg- en gemeentelijke partners hebben er baat bij dat dezelfde regio-indeling leidend is, ook al vraagt dat soms om flexibiliteit en afstemming.

De verschillen in ontwikkelfase en organisatiegraad tussen regio's vragen om maatwerk. In sommige regio's zijn structuren al stevig verankerd, terwijl elders nog pionierswerk wordt gedaan. Differentiatie is een realiteit waar het ontwerp ruimte voor moet bieden.

Specifieke context Wadden

Voor de Waddeneilanden en dunbevolkte gebieden geldt dat lichtere varianten van tafels en alternatieve vormen van overleg passend zijn. Logistiek en bereikbaarheid zijn daar leidend, waarbij hybride vormen en incidentele fysieke bijeenkomsten uitkomst bieden.

Uniformiteit en maatwerk

Vanuit een minimale basis die in alle regio's gelijk is, is er ruimte voor variatie. Regio's die al langer samenwerken, kunnen kiezen voor een bredere tafel met meer partijen of thema's; regio's die nog in opbouw zijn, kunnen klein beginnen en stap voor stap uitbreiden. Zo ontstaat een gedeeld fundament, terwijl er oog blijft voor verschillen in context en ontwikkelfase.

Bij de inrichting van regiotafels geldt dat een aantal spelregels overal gelijk is: kernpartijen zoals gemeenten, huisartsen, VVT, GGZ, GGD, ziekenhuizen en het sociaal domein zijn altijd vertegenwoordigd. Daarbij geldt gelijkwaardigheid als principe: het sociaal domein heeft een volwaardige plek naast de zorgsectoren inwoners zijn structureel betrokken bij keuzes en prioritering.

Naast deze vaste kern is er een flexibele schil van partners die aansluiten wanneer hun betrokkenheid van belang is. Denk aan gehandicaptenzorg, jeugdzorg, onderwijs, werkgevers- en arbeidsmarktorganisaties of digitale samenwerkingsverbanden. Zo kunnen de tafels inspelen op actuele thema's en specifieke opgaven, zonder de basisstructuur onnodig te verzwaken.

Tegelijkertijd is er ruimte voor maatwerk: regio's kunnen eigen accenten leggen en in verschillend tempo ontwikkelen, afhankelijk van hun context en energie.

Verbinding RESV

Vanaf 2027 worden Regionale Eerstelijns Samenwerkingsverbanden (RESV's) ingevoerd. Zij versterken de organisatiegraad van de eerstelijns. Het is belangrijk dat regiotafels hierop aansluiten, zodat RESV's en tafels elkaar aanvullen in plaats van overlappen. Zo blijft de rolverdeling helder en wordt versnippering voorkomen.

Ruimte voor eigen invulling

De precieze afbakening en verdere uitwerking van de regio-indeling ligt bij de regio's zelf. Zij zijn het best in staat om te bepalen welke gemeenten en organisaties aan tafel zitten en hoe de verbinding met lokale initiatieven wordt gelegd.

5.4 Werkafspraken en spelregels

Goede samenwerking staat of valt met duidelijke werkafspraken. Deze hoeven niet overal identiek te zijn, maar er is een aantal spelregels dat in iedere regio geldt.

- **Jaaragenda:** Iedere regiotafel werkt met een gezamenlijke jaaragenda waarin de FriZA-werkagenda wordt vertaald naar regionale prioriteiten. Prioriteiten kunnen gezamenlijk worden vastgesteld op basis van data (Population Health Management), lokale energie of op basis van ervaren knelpunten.
- **Transformatieplannen en programma's:** Transformatieplannen en andere provinciale programma's houden hun eigen centrale regie en verantwoordingslijnen, maar moeten altijd via de regiotafels verbonden worden met de praktijk. Hier wordt bepaald hoe afspraken landen in de regio, welke lokale partijen betrokken zijn en wie aanspreekpunt of trekker is voor de uitvoering. Afhankelijk van het thema kan de mate van doorvertaling verschillen, maar in alle gevallen zorgen de tafels voor samenhang en terugkoppeling.
- **Besluitvorming en terugkoppeling:** Het moet vooraf helder zijn wie vergaderingen voorbereidt, hoe besluiten worden genomen en op welke manier terugkoppeling plaatsvindt.
- **Escalatie routes:** Escalatie routes zijn vooraf afgesproken, zodat vraagstukken tijdig op het juiste niveau kunnen worden belegd en impasses worden voorkomen.

Deze spelregels geven houvast en voorkomen vrijblijvendheid. Tegelijkertijd moeten zij de samenwerking ondersteunen en niet verzwaken: geen dubbele structuren of papieren

drukte, maar duidelijke lijnen die helpen om van ambitie naar praktijk te komen. De verdere invulling – zoals frequentie van bijeenkomsten, agendering en voorzitterschap – kan per regio verschillen. Dit sluit aan bij de variatie in ontwikkelfase en context, en legt het eigenaarschap daar waar het hoort: bij de regio's zelf.

5.5 Ondersteuning en samenhang

Een goed werkende samenwerking vraagt om een ondersteunende structuur. Deze structuur moet dienend zijn aan de regio's en gericht op verbinding en leren.

- **Rolverdeling aan de tafels:** Elke regiotafel heeft een programmamanager die procesregie voert én de verbindende en inspirerende rol vervult: zorgen dat afspraken gaan leven, partijen betrekken en energie vasthouden. De voorzitter leidt het overleg en bewaakt het gezamenlijke belang; de programmamanager bereidt voor, coördineert en stimuleert verbinding. Rollen worden expliciet vastgelegd en periodiek geëvalueerd om verwarring of rolvermenging te voorkomen.
- **Programmateam:** Het centrale programmateam coördineert de uitvoering van het regioplan, bewaakt de voortgang en ondersteunt de verbinding tussen tafels, opgaven en het provinciaal niveau.
- **FriZA-netwerkteam:** Het provinciale FriZA-netwerkteam, waarin inhoudelijke trekkers van opgaven en programmamanagers van de verschillende regio's samenkomen, is de plek waar ervaringen bij elkaar komen. Hier worden knelpunten en successen gedeeld, vindt intervisie plaats en wordt gezamenlijk de koers afgestemd. Daarmee is het FriZA-netwerkteam niet alleen ondersteunend, maar ook een platform om regio's met elkaar te verbinden. Door actief kennis uit te wisselen, doublures te voorkomen en goede voorbeelden snel tussen regio's te verspreiden, ontstaat kruisbestuiving. Zo kunnen regio's van elkaar leren en hoeven werkende werkwijzen niet telkens opnieuw te worden uitgevonden.
- **Inhoudelijk trekkers:** blijven verantwoordelijk voor hun opgaven en fundamenten. Zij doen dit in samenwerking mét regiotafels: zij brengen inhoudelijke expertise en landelijke lijnen in, de tafels zorgen dat dit in de regio landt en wordt vertaald naar lokale uitvoering. Inhoudelijk trekkers werken dus tweezijdig: richting provinciaal niveau én regionaal niveau.

- **Dubbele rollen:** Dubbele functies (bijvoorbeeld iemand die zowel kartrekker is als programmamanager van een regiotafel) zijn in een ontwikkelfase acceptabel, mits ze transparant zijn belegd en besluiten altijd in een bredere kring worden gelegitimeerd.
- **Inspirerende rol en intervisie:** Programmamanagers van de regio's vervullen niet alleen coördinerende taken, maar ook een inspirerende rol. Om dit te versterken, is structurele intervisie en gezamenlijke reflectie nodig.
- **Dienende ondersteuning:** Ondersteuning is altijd dienend: programmateam en FrIZA-netwerkteam faciliteren, maar sturen niet van bovenaf. Zij bewaken samenhang tussen opgaven, fundamenteën en transitieplannen en voorkomen dat losse trajecten elkaar doorkruisen.
- **Randvoorwaarden:** Structurele financiering van programmamanagers en ondersteunende functies is een randvoorwaarde. Zonder middelen voor coördinatie, monitoring en participatie van professionals blijft de samenwerking kwetsbaar en afhankelijk van losse projecten.

5.6 Monitoren en leren

Om de samenwerking duurzaam te maken, is het nodig om te monitoren en te leren. Vanuit het FrIZA is hiermee al gestart. Monitoring vraagt daarbij niet alleen om een set harde indicatoren, maar om een gezamenlijke leeragenda. Belangrijke vragen zijn: *wat lukt er al, waar lopen we tegenaan*, en *wat betekent dit voor inwoners en professionals?* De voortgang wordt besproken in de regio's en in provinciale bijeenkomsten, waarbij successen en knelpunten in samenhang in beeld komen.

De monitor richt zich op cijfers én verhalen. Goede voorbeelden stimuleren anderen om mee te doen en houden de beweging levendig. Zo wordt leren een vanzelfsprekend onderdeel van de samenwerking. Daarbij kan de monitor helpen prioriteren: welke opgaven hebben in welke (deel) regio (en misschien zelfs welke wijk) prioriteit? Zo kan er besproken worden welke interventies waar het meeste resultaat kan opleveren.

Bij de monitor horen ook procesresultaten: niet alleen de uiteindelijke uitkomsten zijn waardevol, maar ook de stappen onderweg. Door zichtbaar te maken hoe partijen leren en bijsturen, wordt vertrouwen opgebouwd en draagvlak vergroot.

De gezamenlijke monitor sluit waar mogelijk aan bij bestaande instrumenten, zoals de FrIZA monitoring (proces en outcome), populatiegerichte analyses, de ontwikkeling van

regiobeeld.nl en de monitoring van transformatieplannen. Dit voorkomt dubbel werk en versterkt de eenheid van taal en gegevens.

5.7 Communicatie en zichtbaarheid

Waarom communicatie cruciaal is

Samenwerking krijgt pas betekenis als die ook zichtbaar is. Voor partners en professionals moet duidelijk zijn waar besluiten genomen worden en hoe zij invloed kunnen uitoefenen. Voor inwoners moet helder zijn wat samenwerking bijdraagt aan gezondere wijken en betere zorg. Communicatie gaat dus niet alleen over zichtbaarheid, maar ook over eenheid van taal.

Concrete werkvormen

Communicatie en zichtbaarheid vragen ook om concrete werkvormen. Denk aan een eenvoudige voortgangsmonitor, periodieke webinars, congressen of beurzen waarin regio's hun ervaringen delen, en een gezamenlijk digitaal platform of website die actueel wordt gehouden met besluiten, voortgang en praktijkvoorbeelden. Zo krijgt de regio een duidelijk gezicht, ontstaat overzicht en wordt de gezamenlijke beweging zichtbaar voor partners, professionals en inwoners.

Communicatie moet daarbij ook benadrukken dat samenwerking vaak zoeken en proberen is. Het delen van successen én leerervaringen maakt het proces geloofwaardig en houdt de energie vast.

5.8 Fasering en groeipad

De doorontwikkeling van de samenwerking verloopt in fasen. Op korte termijn ligt de nadruk op het versterken van de regiotafels en het vastleggen van basisafspraken. In de middellange termijn gaat het om uniformering van werkaafspraken, het opzetten van een gezamenlijke monitor en het zichtbaar maken van resultaten. Op langere termijn ontstaat een volwassen vorm van governance: stabiel, lerend en adaptief, met een stevige verbinding tussen strategie en uitvoering. Elke fase vraagt om bijstelling. Regiotafels moeten adaptief zijn: meebewegen met landelijke kaders en nieuwe ontwikkelingen, zonder de Friese lijn te verliezen.

Beweging begint vaak met een *'coalition of the willing'*: een groep koplopers die laat zien dat verandering mogelijk is. Door hun ervaringen zichtbaar te maken en stapsgewijs te verbreden, groeit de samenwerking uit tot een breed gedragen netwerk.

5.9 Succesfactoren en risico's

De kans van slagen hangt af van een beperkt aantal randvoorwaarden:

- Vertrouwen en eigenaarschap bij professionals en draagvlak bij bestuurders zijn onmisbaar.
- Structurele financiering voor regiotafels, programmamanagers en ondersteuning is nodig om continuïteit te waarborgen.
- Balans tussen structuur en dynamiek: duidelijke afspraken moeten richting geven zonder dat de samenwerking verstikt.

De belangrijkste risico's zijn vrijblijvendheid (afspraken zonder opvolging) en bestuurlijke drukte (te veel overleg, te weinig uitvoering). Deze zijn te beperken door escalatieroutes, actieve terugkoppeling en het maken van keuzes.

Ten slotte is een duurzaam Fries narratief (zoals het verhaal van FrIZA) cruciaal: een gezamenlijk verhaal dat verder reikt dan tijdelijke programma's of subsidiestromen en de samenwerking ook op langere termijn richting geeft.

5.10 Terugblik op de onderzoeksvragen

Met dit advies beantwoorden we de onderzoeksvragen uit het plan van aanpak. Omdat we in het plan van aanpak nog spraken over subregio's (in plaats van regio's en regiotafels), houden we daar in deze paragraaf aan vast. Hieronder lichten we kort toe hoe de vragen zijn uitgewerkt en waar de antwoorden in dit rapport te vinden zijn:

- *Hoe verhoudt de provinciale werkagenda van FrIZA zich tot de prioriteiten van een subregio?*

Scenario B (par. 5.1) laat zien dat de provinciale agenda richtinggevend is, terwijl subregio's deze vertalen naar hun eigen context en prioriteiten (zie ook hoofdstuk 4, analyse huidige situatie).

- *Waar hebben subregiotafels FrIZA voor nodig – en omgekeerd?*

Subregiotafels hebben FrIZA nodig voor richting, samenhang en besluitvorming op hoofdlijnen. FrIZA heeft de tafels nodig om beleid in praktijk te brengen en signalen

terug te krijgen (par. 5.1, keuze scenario). Daarnaast zou de FrIZA-tafel ook de lobby richting VWS en andere landelijke stakeholders kunnen vormgeven.

- *Hoe landen acties van de werkagenda (opgaven en fundamenten) op provinciaal, subregionaal of lokaal niveau?*

De regiotafels vormen de schakel: provinciale prioriteiten worden via de tafels doorvertaald, signalen uit de praktijk komen via de regiotafel terug naar provinciaal niveau (par. 5.1, ontwerpprincipes 3).

- *Wie is waarvoor verantwoordelijk in de uitvoering?*

Provinciaal niveau/FrIZA geeft richting en bewaakt samenhang, subregiotafels coördineren en vertalen, lokaal ligt de uitvoering bij domeineigenaren en professionals (par. 5.1, ontwerpprincipes 1 en 3).

- *Hoe kunnen de verschillende samenwerkingsverbanden elkaar versterken?*

Door verbinding tussen niveaus als ontwerpprincipes te borgen en samenwerking als leerproces te zien (par. 5.1, ontwerpprincipes 2 en 3; zie ook hoofdstuk 3, literatuur). Het FrIZA-netwerkteam speelt hierin een sleutelrol: programmamanagers en trekkers van opgaven brengen er ervaringen samen, wisselen werkende werkwijzen uit en stemmen koers af, zodat regio's van elkaar leren en doublures worden voorkomen.

- *Moeten subregionale samenwerkingsverbanden identiek worden ingericht of is er ruimte voor differentiatie?*

Uniformiteit in basisprincipes (zoals minimale samenstelling en datagedreven werken), maar ruimte voor variatie per regio (par. 5.1, ontwerpprincipes 3 en 4).

- *Welke regio-indeling hanteren we?*

De bestaande indeling (Noordoost – Dokkum e.o, Zuidoost – Drachten e.o. – Zuid – Heerenveen e.o. , Zuidwest – Sneek e.o. en Noordwest – Leeuwarden e.o. en de Wadden) blijft uitgangspunt (hoofdstuk 4, analyse regio's).

Daarnaast zijn in het onderzoek ook de thema's uit de vragenlijst meegenomen, zoals bestuurlijke inrichting en besluitvorming, positionering van subregio's, aansluiting van partners en randvoorwaarden voor samenwerking. Deze zijn geïntegreerd in de analyse (hoofdstuk 4) en doorvertaald naar de ontwerpprincipes in hoofdstuk 5.

5.11 Slotadvies – Investeer in de regiotafels

Het kernadvies van dit rapport is om stevig te investeren in de regiotafels. Zij vormen de motor van de samenwerking in Friesland, verbinden de koers op provinciaal niveau met de lokale praktijk en geven professionals een stem. Door de tafels licht en dienend te organiseren, met programmamanagers die zowel inspireren als coördineren, ontstaat de structuur waarin samenwerking kan groeien.

Concreet adviseren wij:

- **Scenario B:** regiotafels centraal, met de Bestuurstafel Seker & Sûn/ FrIZA-werkagenda als kapstok voor koers en samenhang.
- **Ontwerpprincipes:** professionals centraal, samenwerking als leerproces, verbinding tussen niveaus, uniforme basis met variatie, datagedreven werken en aanpassingsvermogen.
- **Rolverdeling:** het provinciale niveau geeft richting en bewaakt samenhang; regiotafels vertalen naar uitvoering en signaleren terug; lokaal worden afspraken concreet gemaakt met inwoners en professionals.
- **Werkafspraken:** iedere regiotafel werkt met een jaaragenda, borgt betrokkenheid van professionals en zorgt dat provinciale programma's landen in de regio, met escalatieroutes om impasses te voorkomen.
- **Ondersteuning:** programmamanagers per regiotafel zorgen voor procesregie en inspirerend leiderschap. Samen met de inhoudelijke trekkers van de opgaven vormen zij het verbindend FrIZA-netwerkteam, waar ervaringen worden gedeeld en de koers wordt afgestemd. Het programmateam ondersteunt dit geheel door de uitvoering van de werkagenda te coördineren en de samenhang te bewaken.
- **Randvoorwaarden:** structurele financiering voor duurzame netwerksamenwerking, zichtbare communicatie en een gezamenlijke leeragenda zijn nodig om de samenwerking duurzaam te maken.

6. Bijlagen

- I. Overzicht geïnterviewden
- II. Gebruikte vragenlijst
- III. Literatuuroverzicht
- IV. Begrippenlijst

Bijlage I: Overzicht geïnterviewden

Voornaam		Achternaam	Functie / Organisatie
Anneke		Adema	Directeur KEARN (welzijn)
John	van	Arnhem	Bestuurder Hof en Hiem
Cristien		Bajema	Beleidsmedewerker, gemeente Leeuwarden
Bert		Bokma	Zorgkantoor Friesland / Zilveren Kruis
Marjolein		Bolt	Voorzitter Raad van bestuur Jeugdhulp Fryslân
Klaus		Boonstra	Bestuurder Zorgbelang Fryslân (interim)
Daan		Bultje	Manager Stichting Gerrit
Marga		Driessens	Frisius MC Leeuwarden, Zorgnetwerk Leeuwarden e.o.
Diana		Elzinga	Beleidsmedewerker Gemeente Heerenveen
Sander	van	Eunen	Bestuurssecretaris GGZ Friesland
Michel		Evers	Strategisch programmamanager De Friesland
Trees		Flapper	Inwoners perspectief Vz centrale cliëntenraad Noorderbreedte
Hessel		Glastra van Loon / Greetje Scholten	Huisarts, Anjum, Regiocommissie Noordoost – Dokkum e.o.
Karin		Groeneveld	Huisarts Lemmer. Vz regioplan Heerenveen
Marieke	van den	Heuvel	Strategisch adviseur gemeenten, Zilveren Kruis, Programmateam Friza
Anco		Hoekema	Zilveren Kruis, trekker opgave MSZ
Jose		Homan	Zorginkoper Zilveren Kruis, trekke opgave Mentale gezondheid en veerkracht
Petra		Huiskamp	Secretaris raad van bestuur Antonius Sneek
Krista		Jansen	Strategisch Beleidsadviseur Firda – FrIZA-netwerkteam FrIZA; kartrekker fundament Arbeidsmarkt. Health Noord
Wiebe		Jansma	Beleidsadviseur Gemeente Schiermonnikoog
Renate		Kamphuis	Bestuurder Patyna
John		Kamping	Voormalig programmamanager FrIZA

Loes		Kater	Bestuurder, Alliade
Lineke		Kleefstra	directeur publieke – GGD Fryslân – gezondheid, agendacommissie FrIZA
Johan		Kooistra	Regiomanager Dokterszorg
Jan – Maarten		Nuyens	Bestuurder Kwadrant
Simone		Meertens	Bestuurder ZuidOostZorg, agendacommissie FrIZA
Anneke		Meijer	Programmamanager FPA – GGD Fryslân
Trijn	van der	Meulen	Bestuurder Maeykehiem, Voorzitter_Byzondr (samenwerkingsverband_gehandicaptenzorg)
Maike	van der	Meulen	Adviseur Noordoost ROS Friesland, FrIZA monitoring
Cindy		Oosterga	Beleidsadviseur, Gemandateerde gemeente Smallingerland, lid programmateam FrIZA
Titia	van der	Ploeg	Beleidsmedewerker, Gemeente Súdwest-Fryslân
Marianne		Poelman	Wethouder, gemeente Súdwest-Fryslân
Magda		Prins	Zorgverzekeraar
Tjeerd		Rijpma	Bestuurder Frisius MC
Sandra		Scherstra	Directeur/Bestuurder ROS Friesland
Sonja		Toonstra	Gemeente Ameland
Janet		Veenstra	Programmamanager Regioplan Heerenveen
Marieke		Vellinga	Wethouder Gemeente Vlieland, FPA
Sarah		Versteegh	Beleidsmedewerker Gemeente Vlieland (gezamenlijk gesprek)
Peter		Visch	Bestuurder Noorderbreedte (revalidatie)
Anke	de	Vries	Beleidsadviseur Gemandateerde gemeente Smallingerland, lid programmateam FrIZA
Libbe	de	Vries	Wethouder Opsterland, vz bestuurscommissie gezondheid
Ineke		Weernink	Bestuurder MOS

Martijn	van der	Werff	Bestuurder Dokterszorg, agendacommissie FrIZA, trekker fundament versterken 1e lijn
Thea		Westerink	FPA – Beleidsadviseur Friese Preventieaanpak
Julia		Wijnia	Adviseur ZO, ROS Friesland, trekker fundament versterken 1e lijn
Mathilde		Winsser	Adviseur ZW, ROS Friesland
Pieter	van der	Zwan	Wethouder, gemeente Smallingerland, voorzitter FrIZA, voorzitter bestuurscommissie plus GGD

Bijlage II: Gebruikte vragenlijst

Vragenlijst/leidraad interview provinciaal – sub-regionaal – lokaal niveau

Aanleiding

ROS Friesland voert in opdracht van FrIZA een onderzoek uit naar de samenwerking tussen het lokale, sub-regionale en provinciale niveau binnen Friesland. Dit onderzoek draagt bij aan het versterken van de samenwerking zoals beoogd in het Integraal Zorgakkoord (IZA). FrIZA heeft hiervoor een subsidieaanvraag ingediend bij ZonMw in het kader van de regeling ‘*Ontwikkeling en versterking regionale samenwerkingsstructuur Integraal Zorgakkoord*’. Met deze subsidie willen we – samen met alle betrokken partijen – de samenwerking verder versterken, met als doel: een gezonder Fryslân.

We zijn benieuwd naar uw visie en ervaringen op dit vlak. In het bijzonder richten we ons op:

- De huidige en gewenste samenwerking op provinciaal, subregionaal en lokaal niveau.
- Mogelijke verbeteringen in de rolverdeling en de manier waarop partijen in het netwerk samenwerken.
- Wat pakken we op lokaal, regionaal en provinciaal niveau op en hoe doen we dat domeinoverstijgend?

De uitkomsten van dit onderzoek worden verwerkt in een rapportage en advies. Hierin worden onder meer een analyse van de huidige en gewenste situatie opgenomen, evenals voorstellen voor regio-indeling en afspraken over (netwerk)samenwerking.

Vorbereidingsvragen interview Onderzoek samenwerking op provinciaal, subregionaal en lokaal niveau

Openingsvraag

*Hoe kijkt u aan tegen de samenwerking tussen FrIZA, de subregio's en het lokale niveau?
Wat loopt soepel, en waar ziet u knelpunten?*

1. Bestuurlijke inrichting en besluitvorming

Hoe zijn de besluitvormingsprocessen georganiseerd tussen FrIZA, subregio's en uw eigen organisatie?

Wat gaat hierin goed en waar ziet u ruimte voor verbetering?

2. Verantwoordelijkheden en spelregels

Hoe duidelijk zijn de verantwoordelijkheden van uw organisatie binnen deze samenwerking?

Wat zijn volgens u belangrijke randvoorwaarden voor effectieve samenwerking?

3. Rolverdeling subregio's en FrIZA

Hoe ziet u de rol van de subregio's binnen de FrIZA-structuur?

Hoe ervaart u de verbinding tussen FrIZA en uw regio?

4. Samenwerkingsstructuren en coördinatie

Wat werkt goed in de samenwerking tussen provinciaal, subregionaal en lokaal niveau?

Wat vraagt nog aandacht?

5. Uniformiteit versus maatwerk

Op welke punten is afstemming tussen subregio's belangrijk, en waar is juist ruimte nodig voor maatwerk?

6. Praktische uitvoering en impact

Welke onderdelen van de werkagenda ziet u al terug in de praktijk?

Wat is volgens u de impact van deze samenwerking op uw organisatie of werkgebied?

Voor inhoudelijk en bestuurlijke trekkers van fundamentele en opgaven: hoe ziet u uw eigen opgave ten opzichte van wat er lokaal, regionaal, provinciaal moet gebeuren?

7. Versterken van samenwerking

Wat is volgens u nodig om de samenwerking de komende jaren verder te brengen – niet alleen op papier, maar ook in de praktijk?

8. Rol van het programmateam en FrIZA-netwerkteam

Hoe ervaart u de rol van het FrIZA-programmateam en het FrIZA FrIZA-netwerkteam bij het ondersteunen en uitvoeren van de samenwerking?

Afronding gesprek

Wie zouden wij volgens u zeker nog moeten spreken?

We houden u graag op de hoogte van de uitkomsten (najaar 2025).

Mocht u nog aanvullingen of suggesties hebben, dan horen we dat graag.

Bijlage III: Literatuuroverzicht

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Common Eye. (2018). Het achtje van samenwerken. Common Eye.
- De Caluwé, M., & Kaats, E. (2023). Samenwerken in opgavenetwerken. Sioo/OOA.
- Kaats, E. (2014). Leren samenwerken tussen organisaties. Vakmedianet.
- Van Hout, E. (2024). Whitepaper Ecosystemisch onderzoek.
- Van Montfort, C., & Rietdijk, W. (2021). Literatuuronderzoek samenwerkingsverbanden. Vrije Universiteit Amsterdam.

Bijlage IV: Begrippenlijst

ANW

Avond-, Nacht- en Weekendzorg

AZWA

Staat voor het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord, een recent ondertekend akkoord tussen het ministerie van VWS, gemeenten, zorgverzekeraars, zorgaanbieders en welzijnsorganisaties in Nederland.

Bestuurstafel Seker & Sûn

De bestuurstafel Seker & Sûn is bestuurlijke tafel waar samenwerking en afstemming tussen provincie, gemeenten, burgers, patiëntenverenigingen, zorg- en welzijnsaanbieders, onderwijsinstellingen, verzekeraars en andere belanghebbenden plaatsvindt, om te komen tot invulling van de beste zorg voor de sterk stijgende en veranderende zorgvraag in 2030. De plannen voor de IZA-regio Friesland zijn hier tussen provincie, zorg- en welzijnsorganisaties, zorgverzekeraar en gemeenten (via de gemandateerde gemeente Smallingerland), zorgverzekeraars provinciaal besproken en afgestemd.

DCF

Diëtisten Coöperatie Friesland

Divers

Een Fries collectief van welzijnsorganisatie die positief bijdragen aan de Mienskip.

Domeineigenaar

Vertegenwoordiger en coördinator van een betreffend domein in het programma-/netwerkteam van een regio

FAO

[Friese Apothekers Organisatie](#)

FCF

Friese coöperatie Fysiotherapeuten

FHV

Friese Huisartsen Vereniging, een regionale afdeling van de Landelijke Huisartsen Vereniging die de belangen van huisartsen in Friesland behartigt.

FPA

De Friese Preventieaanpak (FPA) is het gezamenlijke aanpak van alle 18 Friese gemeenten, GGD Fryslân en diverse (kennis)organisaties. Doel is het bevorderen van gezondheid en welzijn en het verkleinen van gezondheidsverschillen. Binnen de FPA werken gemeenten en partners samen aan preventie, met aandacht voor gelijke kansen voor alle inwoners.

FrIZA

FrIZA staat voor Fries Integraal Zorgakkoord. Het is een samenwerking tussen verschillende zorg-, maatschappelijke organisaties en gemeenten in Fryslân die zich inzetten voor betere en efficiëntere zorg en ondersteuning in de regio.

GGD

GGD staat in Nederland voor Gemeentelijke of Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst. GGD' en zijn publieke gezondheidsdiensten die de gezondheid van de inwoners van een regio beschermen, bewaken en bevorderen.

GGZ

GGZ staat voor [geestelijke gezondheidszorg](#), een deelgebied binnen de gezondheidszorg dat zich richt op het voorkomen, behandelen en begeleiden van psychische aandoeningen en problemen.

Lokaal (als verzamelbegrip)

Wordt in de praktijk gebruikt voor samenwerking dichtbij inwoners. Dit kan een gemeente, wijk/dorp/of ander verband zijn, dichtbij inwoners en professionals.

Professional

Met professionals bedoelen we de uitvoerende beroepsgroepen in zorg, welzijn en sociaal domein die dicht bij inwoners staan, zoals huisartsen, wijkverpleegkundigen en maatschappelijk werkers.

Regio

Het woord 'regio' wordt in de praktijk op verschillende manieren gebruikt. Soms wordt daarmee de hele provincie Friesland bedoeld, soms een deelgebied binnen de provincie. In dit rapport hanteren we daarom de volgende afbakening:

- Voor Friesland als geheel spreken we van het **provinciaal niveau**.
- Voor deelgebieden binnen de provincie gebruiken we het woord **regio**, waar mogelijk met een extra aanduiding, zoals *Regio Leeuwarden e.o.* of *Regio Heerenveen e.o.*

Deze keuze sluit het beste aan bij de praktijk.

Regiotafel

Overlegtafel binnen een regio, waarin partijen uit verschillende domeinen samenwerken. Ook hier wordt de schaalgrootte altijd genoemd (bijvoorbeeld *Regiotafel Leeuwarden*). Regiotafels: Noordoost – Dokkum e.o., Zuidoost – Drachten e.o. – Zuid – Heerenveen e.o., Zuidwest – Sneek e.o. en Noordwest – Leeuwarden e.o.

RESV

Staat voor Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband en is een nieuw, regionaal georganiseerd netwerk van eerstelijnszorgverleners dat vanaf 2027 de organisatie en toegankelijkheid van de zorg in een regio moet versterken en coördineren, met name voor complexe zorg en specifieke patiëntgroepen. De RESV's zijn een belangrijk onderdeel van de Visie Eerstelijnszorg 2030 en zullen zich bezighouden met capaciteitsproblemen, multidisciplinaire samenwerking en ondersteuning van wijkverbanden, en maken afspraken met zorgverzekeraars.

RHO

Een Regionale Huisartsenorganisatie (RHO) is een samenwerkingsverband van huisartsen in een regio dat de huisartsenzorg organiseert en ondersteunt.

Subregio

Term die ook gebruikt wordt om de gebieden binnen Friesland aan te duiden. In dit advies spreken we voortaan van *regio plus [plaatsnaam/richting]* om eenheid van taal te bevorderen en dus niet van subregio.

VVT

Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg

Wijkverband/ Dorpsverband

Functioneel samenwerkingsniveau dichtbij inwoners en professionals, doorgaans met een schaal van ca. 10.000–20.000 inwoners.

ZonMw

Is een Nederlands zelfstandig bestuursorgaan dat kennis en innovatie stimuleert op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn. De organisatie financiert onderzoek en bevordert de toepassing van die kennis in de praktijk, om zo de preventie, zorg en kwaliteit van leven te verbeteren. ZonMw is ontstaan uit een samenwerking tussen ZorgOnderzoek Nederland (ZON) en de Medische Wetenschappen (MW) van NWO, maar is nu een op zichzelf staande naam zonder afkorting.