

Evaluatierapport [Ont]Regel de Zorg – lerende netwerken 2025

Evaluatierapport [Ont]Regel de Zorg – Lerende netwerken 2025

Dit evaluatierapport beschrijft in algemene zin hoe in 2025 in zes regio's (WGO's), lerende netwerken rondom [Ont]Regel de Zorg (ORDZ) zijn opgezet en welke beweging dit heeft opgeleverd. Zie bijlage voor meer gedetailleerde uitkomsten per WGO. Het doel is om inzicht te krijgen in wat werkt, waar belemmeringen liggen en welke ondersteuning nog nodig is richting 2026. De insteek is lerend: niet verantwoorden, maar begrijpen, duiden en vooruitkijken.

Aanleiding en doel

In 2025 hebben RegioPlus en zes werkgeversorganisaties (WGO's) intensief samengewerkt aan het opzetten van regionale ORDZ-netwerken. Deze netwerken vormen een plek waar organisaties ervaringen uitwisselen, leren van elkaar en gezamenlijk verkennen wat ontregelen in de praktijk vraagt. Het rapport schetst het beeld zoals dat binnen deze zes regio's zichtbaar werd, met oog voor context en diversiteit. Landelijke initiatieven zijn niet meegenomen, waardoor de totale ontregelbeweging breder is dan hier beschreven. Dit evaluatierapport is bedoeld voor interngebruik, voor zowel de WGO's, als voor VWS.

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van half gestructureerde interviews met vijf van de zes WGO's. Helaas kon één WGO niet participeren in de interviews. De opzet van de interviews is gebaseerd op het plan van aanpak van Ontregel de Zorg in 2025 (aansluitend op de subsidie die RegioPlus en de zes WGO's ontvangen).

1. De (lerende) netwerken

De zes regio's kozen elk hun eigen vorm om lerende netwerken in te richten, passend bij schaalgrootte, samenwerkingscultuur en maatwerk op basis van behoefte van hun leden. Sommige regio's startten één netwerk, anderen meerdere. In alle regio's werd duidelijk dat het opbouwen van een netwerk tijd kost en dat groei niet vanzelf gaat. Persoonlijk contact, actieve communicatie en betrokken bestuurders maakten het verschil.

Regio's die kozen voor kleinere, intensieve groepen merkten dat de kwaliteit van gesprekken hoog was, maar de instroom beperkt. Regio's met thematische netwerken, zagen juist brede betrokkenheid doordat het thema aansloot bij actuele ontwikkelingen.

Samengevat

- Netwerken ontwikkelen zich langzaam en vragen actieve begeleiding.
- Commitment organiseren blijft een uitdaging.
- Bereik 2025: in totaal 104 deelnemende organisaties (zie schema).
- Groei ontstaat vooral door actief contact en bestuurlijke aandacht.

Branche	Sigra	Flever	Utrechtzorg (2 netwerken)	ZWconnect	WGV zorg en welzijn (2 netwerken)	Viazorg	Totaal
VVT	7	2	39	4	5	7	64
ZKH	1	1	4				6
GHZ	1		14	2	5		22
GGZ	1		4	1	1		7
Jeugdzorg			1				1
1 ^e lijns zorg				1			1
Onderwijs en branche			3				3
Totaal	10	3	65	8	11	7	104

2. Thema's en inhoudelijke focus van de netwerken

Ontregelen werkt vooral wanneer het wordt verbonden met herkenbare, concrete vraagstukken. Alle regio's kozen dan ook voor een praktische en interactieve insteek. Casuïstiek uit de eigen organisatie, actieleren, werken met methodieken zoals de trechter van verdunning en thematische koppeling aan onderwerpen als AI zorgden voor herkenning en energie bij deelnemers.

De onderwerpen liepen uiteen: van no-shows verminderen, spraakgestuurd rapporteren en vereenvoudiging van interne processen tot bredere thema's als vertrouwen, vakmanschap en organisatiecultuur. Vooral regio's die ontregelen koppelden aan actuele thema's zagen meer betrokkenheid.

Samengevat

- Ontregelen gaat leven zodra het praktisch en herkenbaar wordt.
- Thema's: AI, vakmanschap, procesverbeteringen, cultuur en wet- en regelgeving.
- Praktische methodieken en casuïstiek zorgen voor energie en herkenning.

3. Ontregelacties en borging van behaalde resultaten

De meeste concrete resultaten van ontregelen zijn zichtbaar binnen individuele organisaties. Daar zitten de processen, culturen en systemen waar daadwerkelijk iets veranderd kan worden. Organisaties gingen aan de slag met het vereenvoudigen van procedures, reduceren van dubbelingen, digitaliseren van verslaglegging of het herzien van interne regels. Hoewel deze acties vaak duidelijk effect hadden op werkplezier, tijdsdruk of duidelijkheid, waren ze lastig te bundelen op regioniveau. Meten bleek complex; beweging en bewustwording waren beter voelbaar dan harde cijfers.

Samengevat

- Resultaten zijn vooral zichtbaar binnen organisaties, minder op regioniveau.
- Opbrengsten zoals minder frustratie en meer ruimte worden ervaren.
- Borging ligt bij organisaties; regio's faciliteren vooral de condities en de verbinding/het goede gesprek.

4. Ambassadeurschap en bestuurlijke betrokkenheid

In vrijwel alle regio's speelde bestuurlijke betrokkenheid een belangrijke rol en dit werd in enkele regio's formeel georganiseerd. Ambassadeurschap ontstond vooral wanneer bestuurders zich vanzelfsprekend als koploper opstelden. Hun zichtbaarheid en overtuigingskracht hielpen om ontregelen op de agenda te houden en deelnemers te motiveren, maar prioriteiten verschuiven snel en het thema is kwetsbaar voor bestuurlijke wisselingen.

Samengevat

- Ambassadeurschap ontstaat meestal informeel.
- Bestuurlijke aandacht maakt het verschil in tijd en ruimte op de werkvloer.
- Doorbraken blijven kwetsbaar zonder bestuurlijke prioriteit.

5. Communicatie en zichtbaarheid

Regio's zetten communicatie in om bijeenkomsten te ondersteunen, verhalen te delen en het onderwerp levend te houden. Nieuwsbrieven, interviews, ontregelboekjes, video's en bijeenkomsten op locatie bleken effectieve middelen. Communicatie fungeerde vooral als verlengstuk van het lerende netwerk. De behoefte om resultaten zichtbaarder te maken groeit, evenals de wens om ervaringen regionaal te bundelen.

Samengevat

- Communicatie versterkt verbinding, enthousiasme en zichtbaarheid.
- Verhalen uit de praktijk werken het best.
- Kans voor 2026: resultaten explicieter zichtbaar maken.

6. Impact en leerervaringen

In alle regio's werden vergelijkbare belemmeringen ervaren. Bestuurlijke urgentie wisselt en zorgorganisaties kampen met een hoge werkdruk, waardoor ontregelen vaak als iets 'extra's' wordt gezien. Daarnaast is ontregelen een cultuur- en systeemverandering: het vraagt om andere gewoontes, reflectie op bestaande werkwijzen en bereidheid om regels los te laten. Dit maakt het een taai onderwerp dat lastig concurreren kan met urgentere thema's. Tegelijkertijd laten alle regio's zien dat er positieve energie ontstaat wanneer organisaties écht in gesprek gaan over wat er anders kan. Bijeenkomsten worden als waardevol ervaren, geven herkenning en stimuleren concrete actie.

Samengevat

- Werkdruk, wisselende urgentie en cultuurverandering vormen de grootste belemmeringen.
- Ontregelen vraagt tijd, aandacht en volharding.
- Bijeenkomsten geven energie en zetten organisaties in beweging.

7. Succesfactoren en wat goed werkte

Wat goed werkt, is verrassend consistent. Sterke bestuurlijke steun, vrijgemaakte tijd, de juiste mensen aan tafel en het koppelen van ontregelen aan concrete voorbeelden vormen de basis. Daarnaast helpt het om organisaties met vergelijkbare vraagstukken bijeen te brengen, om duidelijke werkvormen te gebruiken en om ontregelen als een cultuurproces te benaderen in plaats van als project.

Samengevat

- Bestuurlijk mandaat is cruciaal.
- Vrijgemaakte tijd geeft ruimte voor echte verandering.
- Samenbrengen van vergelijkbare organisaties werkt versterkend.
- Ontregelen vraagt om langdurige aandacht en cultuurontwikkeling.

8. Belangrijkste lessen

De lessen uit 2025 laten zien dat ontregelen het best werkt wanneer het aansluit bij de behoefte en timing van organisaties. Een jaar is te kort om een netwerk te laten landen; verandering vraagt ritme, herhaling en realistische verwachtingen. Trajecten moeten compact en behapbaar zijn om deelname haalbaar te houden. Ontregelen is geen trucje, maar een lange adem.

Samengevat

- Aansluiten bij de praktijk is essentieel.
- Een jaar is te kort om duurzame netwerken te realiseren.
- Te snel gaan werkt averechts; tempo van organisaties is leidend.
- Klein en intensief werkt beter dan groot en vrijblijvend.

9. Ambities voor 2026

In 2026 kunnen de regio's voortbouwen op de basis die in 2025 is gelegd. Waar het afgelopen jaar vooral in het teken stond van opstarten, kennismaken en het creëren van verbinding, verschuift de aandacht nu naar verdiepen, bestendigen en het maken van realistische keuzes. Regio's zien dat ontregelen tijd vraagt om te landen in organisaties en dat verdere groei vooral mogelijk is wanneer ondersteuning aansluit bij de behoefte en het tempo van de praktijk.

Veel regio's kiezen daarom voor meer maatwerk op organisatieniveau, bijvoorbeeld door gerichte begeleiding, compacte trajecten of flexibele vormen van deelname. Tegelijkertijd is er een duidelijke behoefte om resultaten zichtbaarder te maken, zowel voor organisaties zelf als voor bestuurders, regionale partners en landelijke gremia. Ontregelen wordt steeds meer verbonden met bredere thema's zoals AI, digitale verslaglegging, vakmanschap en het versterken van professionele ruimte. Door deze thematische verbinding ontstaat meer betrokkenheid en kan ontregelen praktisch én strategisch worden benut.

De mate waarin regio's kunnen opschalen, verdiepen of verbreden hangt sterk af van beschikbare financiering, bestuurlijke prioriteit en capaciteit. Duidelijk is dat voortzetting wenselijk én noodzakelijk is om de beweging vast te houden. Regio's benadrukken dat ontregelen een cultuurproces is dat gebaat is bij continuïteit, herhaling en samenwerking over organisaties heen.

Samengevat

- 2026 staat vooral in het teken van verdieping en bestendiging.
- Regio's zetten in op meer maatwerk en betere zichtbaarheid van resultaten.
- Thematische verbindingen – o.a. AI, digitale verslaglegging en vakmanschap – worden versterkt.
- Verdere groei is afhankelijk van middelen, tijd en bestuurlijke aandacht.

Conclusie

Deze evaluatie laat zien dat [Ont]Regel de Zorg in de regio's vooral vorm krijgt als een lerend en ontwikkelgericht proces, waarin ontmoeting, uitwisseling en gezamenlijke reflectie centraal staan. Hoewel de aanpak per regio verschilt, is overal zichtbaar dat ontregelen geen eenmalige interventie is, maar een langdurige beweging die tijd nodig heeft om te landen in organisaties. De lerende netwerken hebben hierin een belangrijke rol gespeeld. Ze hebben bewustwording gecreëerd, herkenning gebracht en organisaties met elkaar verbonden in een gezamenlijke zoektocht naar minder regels en meer ruimte.

Door ontregelen te koppelen aan concrete en aansprekende thema's zoals AI, vakmanschap of procesverbetering ontstond in veel regio's meer energie en betrokkenheid. Tegelijkertijd blijkt dat de meeste ontregelresultaten vooral binnen individuele organisaties zichtbaar worden. Het gaat dan vaak niet om spectaculaire uitkomsten, maar om subtiele veranderingen die zorgen voor minder frustratie, meer duidelijkheid en meer lucht in het werk. Dit zijn waardevolle stappen, al laten ze zich niet altijd vangen in cijfers of uniforme indicatoren.

Deze (ORDZ) beweging gaat echter niet zonder belemmeringen. Regio's ervaren dat gebrek aan tijd, wisselende bestuurlijke urgentie en de complexiteit van cultuur- en systeemverandering het tempo bepalen. Ontregelen raakt aan routines, structuren, verantwoordelijkheden en soms ook aan overtuigingen. Dat maakt het noodzakelijk om realistische verwachtingen te hebben, volhardend te zijn en aan te sluiten bij wat organisaties op dat moment aankunnen. Waar randvoorwaarden als bestuurlijk mandaat, structureel vrijgemaakte capaciteit en betrokken mensen aanwezig zijn, ontstaan de grootste stappen vooruit.

De belangrijkste les uit dit jaar is dan ook dat ontregelen vraagt om geduld en continuïteit. Het tempo van organisaties is leidend, en te snel willen werkt vaak contraproductief. De ambities voor 2026 laten zien dat regio's dit onderkennen en willen doorbouwen op een manier die past bij hun eigen schaal, context en ontwikkelfase. Met meer maatwerk, verdiepend leren, stevigere thematische verbindingen en zichtbaardere opbrengsten ontstaat een fundament waarop de ontregelbeweging verder kan groeien.

Alles overziend kan worden geconcludeerd dat [Ont]Regel de Zorg vooral waarde toevoegt als lerend netwerk en ontwikkelruimte, waarin organisaties elkaar ontmoeten, ondersteunen en inspireren. De grootste winst zit niet in het simpelweg schrappen van regels, maar in het anders kijken naar werk, verantwoordelijkheden en vertrouwen in vakmanschap. Daarmee vormt ontregelen geen eindpunt, maar een blijvende gezamenlijke opgave – één die tijd vraagt, aandacht, en een gedeelde overtuiging dat het anders kan én anders mag.

Bijlage

Uitkomsten van de gesprekken met de zes WGO's

1. De (lerende) netwerken

Alle zes regio's zijn in 2025 gestart met het opzetten van (lerende) ORDZ netwerken. De vorm waarin dit gebeurde verschilde per regio en hing samen met schaal, context en gekozen focus. Zo kozen Viazorg, Sibra, ZWconnect en Flever voor één lerend netwerk, terwijl Utrechtzorg en WGV zorg en welzijn meerdere netwerken opzetten. Bij WGV zorg en welzijn speelde de omvang van de regio en het werken in subregio's een rol, terwijl Utrechtzorg ervoor koos om ontregelen te verbinden aan specifieke inhoudelijke thema's.

In meerdere regio's werd zichtbaar dat het opbouwen van een netwerk tijd vraagt en zelden in één keer staat. Bij Sibra startte het netwerk met een kleine groep van vier à vijf organisaties en groeide dit gedurende het jaar door naar tien deelnemende organisaties. Die groei ontstond niet vanzelf, maar door actief te investeren in communicatie, persoonlijk contact en het betrekken van bestuurders. Zo werd na de zomer een belronde gehouden om beter aan te sluiten bij de vragen en behoeften in de regio. Ook werd bij de start bewust gekozen voor organisaties die al ervaring hadden met ontregelen, zodat er een basis van herkenning en energie ontstond waar minder ervaren organisaties later bij konden aansluiten.

Tegelijkertijd laten de ervaringen zien dat het vragen van commitment ook spanning kan oproepen. Bij Flever, een relatief kleine regio, was er veel enthousiasme om deel te nemen aan het netwerk, maar haakten organisaties af zodra deelname ook betekende dat zij zich aan alle bijeenkomsten moesten committeren. Door te kiezen voor verplichte aanwezigheid bleef uiteindelijk een kleine groep organisaties over die het volledige traject doorliep. Hoewel dit het aantal deelnemers beperkte, werd het traject door deze organisaties wel als succesvol ervaren.

Andere regio's kozen er juist bewust voor om bijeenkomsten niet verplicht te maken. Utrechtzorg maakte die keuze vanuit de ervaring dat het binden van organisaties over meerdere momenten heen lastig is. Ontregelen werd daar gekoppeld aan bredere thema's zoals AI en bekwaam is inzetbaar. Aan het netwerk 'Slimmer en leuker werken met AI' deden 33 organisaties mee. Daarnaast namen aan het netwerk 'bekwaam is inzetbaar' 32 organisaties deel. Deze thematische koppeling bleek drempelverlagend en zorgde voor brede betrokkenheid.

Naast gezamenlijke bijeenkomsten bood Utrechtzorg aanvullende ondersteuning in de vorm van een lokale helpdeskfunctie, zodat organisaties in hun eigen tempo en context stappen konden zetten.

Ook bij ZWconnect werd zichtbaar dat niet iedere organisatie even goed past binnen een lerend netwerk rondom ontregelen. Het netwerk startte met vijftien organisaties en eindigde met acht deelnemende organisaties, doordat een deel van de deelnemers minder aansluiting bleek te hebben bij het thema (denk bijvoorbeeld aan het onderwijs). Tegelijkertijd bleef een kern van organisaties betrokken, wat bijdroeg aan focus en verdieping binnen het netwerk.

WGV zorg en welzijn koos vanaf de start voor meerdere lerende netwerken en zag deze uitgroeien tot een stabiele groep van in totaal elf deelnemende organisaties. Organisaties die instapten, bleven betrokken en er was zelfs lichte groei zichtbaar. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat de netwerken zich nog in een beginfase bevinden. Stoppen na één jaar wordt als onlogisch gezien; organisaties hebben juist nu ondersteuning en inhoudelijke input nodig om het netwerk verder te laten groeien en bestendigen.

2. Thema's en inhoudelijke focus van de netwerken

Binnen alle lerende netwerken is gezocht naar een inhoudelijke focus die aansluit bij de dagelijkse praktijk van organisaties. Daarbij werd in alle regio's zichtbaar dat ontregelen vooral betekenis krijgt als ontregelen wordt verbonden aan herkenbare vraagstukken en concrete ervaringen uit het werk.

Een belangrijke gemene deler in meerdere regio's was de keuze voor een praktische en interactieve werkwijze. Zo werd bij Sigra gewerkt met werksessies waarin organisaties hun eigen casuïstiek inbrachten, met ondersteuning van de Argumentenfabriek. Deze aanpak maakte het netwerk actiegericht en zorgde voor herkenning tussen deelnemers. Ook bij ZWconnect werd gewerkt vanuit de methodiek van actieleren, waarbij deelnemers samen onderzochten waar regels knellen en welke ruimte er is om te ontregelen. In beide regio's hielpen concepten zoals de trechter van verdunning om scherper te kijken naar wat daadwerkelijk noodzakelijk is.

De thema's die in deze werksessies naar voren kwamen, waren soms inhoudelijk van aard, maar gingen bij Sigra, Flever en ZWconnect ook vaak over randvoorwaarden. Vragen rondom tijd, draagvlak en ruimte om met ontregelen aan de slag te gaan, bleken terugkerend. In Flever werd dit bijvoorbeeld concreet gemaakt door te werken aan herkenbare praktijkcasussen, zoals het terugdringen van no-shows bij een kinderziekenhuis en de handtekening onder een zorgplan binnen een VVT-organisatie. Door ontregelen te koppelen aan deze concrete vraagstukken werd het thema direct verbonden aan het dagelijks werk en werd het gesprek breder dan alleen het schrappen van regels.

Utrechtzorg koos voor een andere invalshoek door ontregelen te verbinden aan bredere inhoudelijke thema's, namelijk AI en bekwaam is inzetbaar. Binnen het AI-netwerk lag de focus op het ontwikkelen van een regionale basisvisie en strategie, het bieden van overzicht over AI-toepassingen en het structureel uitwisselen van kennis tussen organisaties. Daarnaast werd verkend of organisaties gezamenlijk kunnen optrekken bij de implementatie van digitale verslaglegging. Ontregelen werd hier niet als doel op zich geïmplementeerd, maar als logisch gevolg van slimmer en efficiënter werken.

Binnen het netwerk bekwaam is inzetbaar bij Utrechtzorg kreeg ontregelen een meer cultuurgerichte invulling. Het versterken van regie, vertrouwen en zekerheid over het eigen vakmanschap stond hier centraal. Het uitgangspunt dat zorgprofessionals zelf kunnen aangeven of zij bekwaam zijn, leidde tot bredere gesprekken binnen organisaties. Thema's als het functiehuis, leren en ontwikkelen, werkplekleren, onderwijs in de werkplek en rolverdeling kwamen hierdoor in beweging. De inhoudelijke focus lag vooral op het delen van kennis en ervaring, formats en beleidsplannen, en het ondersteunen van actieve vormen van implementatie.

Ook bij WGV zorg en welzijn werd gewerkt met een breed palet aan inhoudelijke thema's, vaak in combinatie met gastsprekers. Onderwerpen als 'Rapporteren: nee, tenzij', AI, organisatiecultuur, verandermanagement en wet- en regelgeving kwamen hier aan bod. Daarbij was nadrukkelijk aandacht voor de vraag wat daadwerkelijk verplicht is en hoe regelgeving wordt geïnterpreteerd. Net als in andere regio's ontstond het inzicht dat organisaties veel bureaucratie zelf hebben ingericht. Het loslaten van regels die niet (meer) verplicht zijn bleek lastig, maar door hierover gezamenlijk in gesprek te gaan en kennis te delen, ontstond meer onderling begrip en verbinding.

3. Ontregelacties en borging van behaalde resultaten

Wanneer regio's en organisaties daadwerkelijk aan de slag gingen met ontregelen, werd al snel duidelijk dat de stap van praten naar doen geen vanzelfsprekende is. In alle regio's kregen ontregelacties vooral vorm binnen afzonderlijke organisaties. Dat maakte ze concreet en herkenbaar, maar ook lastig zichtbaar op netwerk- of regioniveau. Tegelijkertijd sluiten juist deze organisatiegerichte stappen goed aan bij de aard van ontregelen en bij het lerende karakter van de netwerken.

In meerdere regio's werd ervaren dat concrete resultaten zich niet eenvoudig laten bundelen of kwantificeren. Zo werd bij Sigra benoemd dat binnen het netwerk wel vier thema's zijn vastgesteld, maar dat de daadwerkelijke opbrengsten vooral zichtbaar zijn bij afzonderlijke organisaties. Een voorbeeld hiervan is te vinden bij Amstelring, waar het uniformeren van inkoopprocedures leidde tot minder regels en meer duidelijkheid in de inkoopuitgaven.

Vergelijkbare ervaringen klinken ook door in andere regio's, waar ontregelen vooral effect heeft op specifieke processen of werkwijzen binnen organisaties. Daarbij wordt steeds benadrukt dat de resultaatverantwoordelijkheid bij de organisaties zelf ligt en dat de rol van de regio vooral faciliterend is: het creëren van randvoorwaarden, het bieden van ondersteuning en het mogelijk maken van ontmoeting en uitwisseling.

Ook bij Flever werd deze rolverdeling duidelijk. Daar werd gewerkt aan twee concrete ontregelprojecten – het verminderen van no-shows bij een kinderziekenhuis en de handtekening onder een zorgplan binnen een VVT-organisatie. Hoewel de concrete resultaten van deze projecten niet volledig zichtbaar zijn op regioniveau, werd wel ervaren dat de aangereikte tools en begeleiding organisaties in staat stellen om zelfstandig verder te werken. Het enthousiasme van deelnemers werd hierbij gezien als een belangrijke opbrengst, net als het feit dat ontregelen daadwerkelijk in beweging kwam binnen de organisaties zelf.

Bij Utrechtzorg lag het accent in deze fase minder op directe ontregelopbrengsten en meer op het opbouwen van een gezamenlijke basis. Binnen het AI-netwerk stond het afgelopen jaar in het teken van het vormen van het netwerk, het enthousiasmeren van organisaties en het ophalen van gezamenlijke thema's. Dit leidde tot een actieagenda voor het vervolg, met onderwerpen zoals het ontwikkelen van een regionale visie en strategie op AI, het vergroten van AI-vaardigheden en het gezamenlijk implementeren van systemen, waaronder planningssystemen en spraakgestuurd rapporteren. Ook hier geldt dat het afgelopen jaar vooral werd ervaren als een fase van zaaien, waarbij concrete ontregelopbrengsten in een volgende fase worden verwacht.

Tegelijkertijd zijn er regio's waar experimenten al direct leidden tot zichtbare vormen van ontregelen. Bij ZW-connect ging het bijvoorbeeld om het verminderen van dubbelingen in zorghandelingen en -processen, het werken met spraakgestuurd rapporteren en het opzetten van een ontregelcentrale. De werkvloer werd actief betrokken bij de vraag waar te beginnen met ontregelen. Hoewel ook hier geen expliciete monitoring plaatsvond op tijdsbesparing of opbrengsten, werd ervaren dat het gezamenlijke leerproces organisaties in beweging bracht. ZWconnect benadrukt daarbij, net als andere regio's, dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces en dat de inhoudelijke resultaten en borging bij de organisaties zelf liggen.

WGV zorg en welzijn koos voor een aanpak waarin organisaties werden ondersteund bij het concreet vormgeven en borgen van ontregeltrajecten. Door te werken met regelarme projectplannen, stroomschema's, actieplannen en borgingsplannen kregen organisaties houvast in alle fasen van ontregelen. Deze materialen werden als tastbaar en helpend ervaren. Ook hier werd gekeken naar mogelijke tijdsbesparing, terwijl werkple-

zier lastiger bleek te meten. Wel werd herkend dat frustratie afneemt wanneer organisaties aan de slag gaan met ontregelvraagstukken die direct raken aan knelpunten in het werk. Het effect van ontregelen wordt daarmee vaak gevoeld in het ervaren van meer ruimte en tijd om het werk uit te voeren, in plaats van in harde cijfers.

4. Ambassadeurschap en bestuurlijke betrokkenheid

Naast de uitvoering van ontregelacties speelt bestuurlijke betrokkenheid in alle regio's een rol bij het agenderen en ondersteunen van [Ont]Regel de Zorg. Daarbij krijgt ambassadeurschap zelden een formele vorm. In plaats daarvan ontstaat het vooral in de praktijk, afhankelijk van personen, context en het moment waarop een regio of organisatie zich bevindt.

In meerdere regio's wordt gewerkt met bestuurders die zich zichtbaar als koploper opstellen, zonder dat zij formeel als ambassadeur zijn benoemd. Zo worden binnen Sigra bestuurders van onder andere Amstelring en Arkin gezien als trekkers van het thema. Zij brengen ontregelen actief in binnen bestuurlijke overleggen en dragen bij aan het vasthouden van aandacht. Deze beweging wordt versterkt door de context van het IZA en de bijbehorende bestuurlijke afspraken, waarin onderlinge aanspreekbaarheid een rol speelt. Tegelijkertijd wordt voorzichtigheid betracht in het trekken van conclusies: meer aandacht betekent niet automatisch meer concrete actie.

Andere regio's kiezen juist voor zichtbaarheid via een persoonlijk boegbeeld. In Flever werd één bestuurder expliciet naar voren gebracht als ambassadeur, onder andere via een interview en een video. Deze zichtbaarheid zorgde voor herkenning en inspiratie en leidde tot nieuwe contacten met andere bestuurders. Hier wordt ambassadeurschap vooral gezien als een manier om het thema menselijk en toegankelijk te maken, passend bij de schaal en werkwijze van de regio.

Bij ZWconnect en WGV zorg en welzijn werd het benoemen van formele ambassadeurs overwogen of besproken, maar voelde dit niet altijd passend of leverde het nog weinig concreets op. Bestuurlijke netwerken kennen veel parallelle thema's, waardoor ontregelen vaak één van de vele thema's is. Ambassadeurs ontstaan soms informeel, maar gesprekken bleven veelal verkennend.

5. Communicatie en zichtbaarheid

In alle regio's werd communicatie ingezet als middel om [Ont]Regel de Zorg zichtbaar te maken, verbinding te versterken en enthousiasme vast te houden. De nadruk lag daarbij op communicatie rondom bijeenkomsten, verhalen uit de praktijk en het delen van ervaringen. Communicatie fungeerde daarmee vooral als verlengstuk van het lerende netwerk zelf.

Bij twee regio's kreeg communicatie vooral vorm rondom de bijeenkomsten. Zo werd bij Sigra zowel vooraf als achteraf gecommuniceerd over de netwerkbijeenkomsten. Als afsluiting van het traject is gekozen voor een verdiepend artikel waarin een jaar [Ont]Regel de Zorg wordt gereflecteerd, met quotes van bestuurders en een interview met een kwaliteitsverpleegkundige. Met een verwijzing naar het AZWA wordt daarin opnieuw aandacht gevraagd voor het potentieel om zorgcapaciteit vrij te spelen. Deze afsluitende publicatie wordt gezien als een manier om het traject te markeren en tegelijkertijd de beweging levend te houden.

Bij Utrechtzorg werd na iedere netwerkbijeenkomst een nieuwsbrief verstuurd met een verslag en de belangrijkste besproken onderwerpen. Daarmee bleef de inhoud van de netwerken toegankelijk voor deelnemers en werd continuïteit geborgd. Naar buiten toe werden onder andere LinkedIn en de reguliere nieuwsbrief ingezet, waarbij een communicatieadviseur nauw betrokken was. Tegelijkertijd wordt gezocht naar een passende vorm om bereikte resultaten meer expliciet zichtbaar te maken, bijvoorbeeld via een gezamenlijke publicatie met organisaties.

In alle regio's lag de nadruk sterker op het vertellen van verhalen en het zichtbaar maken van successen. Bij Flever werd communicatie expliciet ingezet om te laten zien wat er binnen het netwerk gebeurde en om de verbinding tussen organisaties te benadrukken. De betrokkenheid van een bestuurder als ambassadeur speelde hierin een belangrijke rol. Een video waarin het traject werd toegelicht en enthousiasme werd gedeeld, zorgde voor veel bereik. Ook het interview met de ambassadeur droeg bij aan herkenning en zichtbaarheid. Als afronding van het project wordt gewerkt aan een filmpje waarin de twee deelnemende organisaties hun volledige ontregelproject laten zien.

Bij ZWconnect kreeg communicatie een meer tastbare vorm via het ontregelboekje. Dit boekje bevat korte beschrijvingen van uitgevoerde experimenten en praktische tips voor beginnende ontregelaars. Daarmee werd niet alleen teruggekeken, maar ook vooruitgeblikt: het boekje fungeert als laagdrempelige ingang voor organisaties die met ontregelen aan de slag willen. Naast dit product werd gebruikgemaakt van standaard communicatiemiddelen, waaronder het communiceren van de afronding van het traject en het delen van het boekje via sociale media.

Ook zette WGV zorg en welzijn de communicatie breed en actief in, waarbij bijeenkomsten, interviews en visuals bewust werden benut als communicatiemomenten. Voorbeelden hiervan zijn interviews met organisaties zoals Salland United, inspiratieontbijten en webinars die voortkwamen uit het netwerk. Daarnaast werd via LinkedIn continu aandacht gevraagd voor [Ont]Regel de Zorg, zowel voor grotere initiatieven als voor kleinere stappen. Juist het zichtbaar maken van ‘kleine bewegingen’ werd gezien als belangrijk om het thema levend te houden en herkenning te creëren. Als laatste is er een onderzoek op het thema ontregelen uitgevoerd door studenten van Hogeschool Saxion. Zij hebben onderzocht op welke manier management en zorgprofessionals van zorgorganisaties in de regio Stedendriehoek kunnen worden gestimuleerd en ondersteund om bewustwording te creëren en gezamenlijk actie te ondernemen voor het verminderen van administratieve lasten. Zij hebben een magazine opgeleverd dat antwoord geeft op deze vraag.

6. Impact en leerervaringen

Binnen alle zes de regio's wordt [Ont]Regel de Zorg ervaren als een complex en weerbarstig thema. Belemmeringen doen zich niet op één plek voor, maar ontstaan in het samenspel tussen bestuurlijke prioritering, beschikbare tijd op de werkvloer en de aard van de verandering die ontregelen vraagt. Deze patronen keren, ieder op hun eigen manier, terug bij de regio's.

Een eerste terugkerend knelpunt is het ontbreken of wisselen van bestuurlijke urgentie. Bij Flever wordt benoemd dat bij een deel van de organisaties bestuurders de urgentie van ontregelen nog onvoldoende zien, waardoor het lastig is om het thema structureel op de agenda te krijgen. Ook bij ZWconnect speelt dit: ontregelen wordt door bestuurders niet altijd actief geagendeerd, waardoor het voor medewerkers lastig is om hier tijd en ruimte voor te krijgen. WGV zorg en welzijn herkent dit beeld en ziet dat juist daar waar bestuurders expliciet uitdragen dat experimenteren mag, ruimte ontstaat om vastgelopen processen weer in beweging te krijgen. Zonder dit bestuurlijk signaal blijven initiatieven kwetsbaar en afhankelijk van individuele trekkers.

Daarnaast vormt de druk van de dagelijkse praktijk op de werkvloer een belangrijke belemmering. Zowel bij Flever als bij ZWconnect wordt benoemd dat medewerkers moeite hebben om tijd vrij te maken voor ontregelen, omdat het werk doorgaat en ontregelen vaak ‘erbij’ wordt gedaan. Verandering wordt daarbij als spannend ervaren. Bij Flever leefde tijdens de kick-off bij sommige deelnemers de zorg dat ontregelen juist extra werk zou opleveren, of dat regels nodig zijn om houvast te houden. Ook bij ZWconnect wordt beschreven dat ontregelen vraagt om het voeren van lastige gesprekken over systemen, structuren en werkwijzen, wat extra energie kost en het thema minder aantrekkelijk maakt dan concretere of ‘leukere’ projecten.

Utrechtzorg beschrijft vooral een andere, maar verwante spanning: die tussen ontwikkelgericht werken en de behoefte aan controle en zicht op voortgang. Er is bewust gekozen om niet te sturen op cijfers of KPI's, omdat dit het lerende karakter van het netwerk kan ondermijnen. Tegelijkertijd vraagt dit om vertrouwen, omdat er geen direct zicht is op wat er binnen organisaties gebeurt.

Een poging om ontregelen als zelfstandig thema te positioneren sloeg weinig aan, iets wat ook raakt aan de ervaringen van ZWconnect: wanneer ontregelen te abstract wordt gepresenteerd, ontstaat minder energie. Door ontregelen bij Utrechtzorg te koppelen aan bredere en meer aansprekende thema's, zoals AI, kwam er meer beweging, al blijft het binden van organisaties aan intensievere samenwerking, zoals werkgroepen, lastig vanwege de benodigde tijdsinvestering.

Ook het organiseren van samenwerking zelf brengt knelpunten met zich mee. Bij Flever wordt benoemd dat het bijeenbrengen van organisaties en de juiste personen uit verschillende gremia veel tijd en inzet vraagt. Regionaal organiseren én tegelijkertijd ondersteuning bieden op organisatieniveau kost tijd en geld. WGV zorg en welzijn herkent deze complexiteit, vooral waar vraagstukken raken aan externe stakeholders, zoals gemeenten of landelijke regelgeving. Deze thema's zijn ingebracht bij landelijke gremia, maar blijken lastig oplosbaar. Daarnaast blijven sommige ontregelthema's steken door weerstand op individueel niveau binnen organisaties. Beleidsmedewerkers, managers of inkopers die gewend zijn aan bestaande werkwijzen kunnen processen vertragen, niet zozeer vanuit inhoud, maar vanuit positie, verantwoordelijkheid of macht.

Tegelijkertijd laten alle regio's zien dat er ook positieve energie aanwezig is. Bij Utrechtzorg wordt veel enthousiasme ervaren om kennis te delen en gezamenlijk op te trekken. Ook bij Flever en ZWconnect wordt benoemd dat deelnemers na bijeenkomsten gemotiveerd teruggaan, maar dat de echte uitdaging zit in het vervolg binnen de eigen organisatie. Ontregelen vraagt daarmee niet alleen om goede ideeën, maar vooral om ruimte, steun en volharding.

7. Succesfactoren en wat goed werkte

Binnen de regio's komt een aantal duidelijke succesfactoren naar voren die het werken aan [Ont]Regel de Zorg ondersteunen. Deze factoren hebben minder te maken met specifieke inhoudelijke oplossingen, maar vooral met de randvoorwaarden waaronder ontregelen kan plaatsvinden. Bestuurlijk mandaat, tijd en de juiste mensen aan tafel blijken hierin cruciaal.

Een eerste en breed gedeelde succesfactor is bestuurlijke betrokkenheid. Zowel bij Sigra als bij Flever en

ZWconnect wordt benadrukt dat ontregelen pas echt op gang komt wanneer bestuurders het thema belangrijk vinden en hier actief ruimte voor maken. Bij Sigra werd dit zichtbaar door de betrokkenheid van bestuurders, zoals bij Nieuw Unicum, wat hielp om andere organisaties mee te krijgen en te voorkomen dat organisaties terugvallen op hun eigen context. Ook bij Flever wordt benoemd dat wanneer bestuurders het thema expliciet ondersteunen, deelnemers ruimte en vertrouwen ervaren om ermee aan de slag te gaan. ZWconnect herkent dit beeld en benadrukt dat mandaat vanuit bestuurders noodzakelijk is om ontregelen niet te laten verzanden in losse, vrijblijvende initiatieven.

Naast bestuurlijke steun speelt het expliciet vrijmaken van tijd een belangrijke rol. Bij Flever wordt het structureel inplannen van capaciteit, bijvoorbeeld enkele uren per week, genoemd als voorwaarde om daadwerkelijk stappen te kunnen zetten. Ook bij WGV zorg en welzijn wordt benadrukt dat ontregelen niet 'erbij' kan worden gedaan. Projectleiders moeten dedicated tijd krijgen en beschikken over voldoende ruimte om het gesprek te voeren en processen in beweging te brengen. Wanneer deze tijd en ruimte ontbreken, blijft ontregelen hangen in goede intenties zonder vervolg.

Het betrekken van de juiste mensen op verschillende niveaus binnen organisaties komt in meerdere regio's terug als succesfactor. WGV zorg en welzijn benadrukt het belang van projectleiders die begrijpen wat ontregelen inhoudt, het gesprek durven voeren en beschikken over bestuurlijke of MT-back-up. Ook bij Sigra wordt zichtbaar dat het werken met organisaties die al enige ervaring hebben met ontregelen helpt om een basis van vertrouwen en herkenning te creëren. Dit vergroot de kwaliteit van het gesprek en de bereidheid om samen verder te bouwen.

Daarnaast blijkt het faciliteren van ontmoeting tussen organisaties een belangrijke ondersteunende factor. ZWconnect noemt het samenbrengen van organisaties expliciet als een 'steuntje in de rug' dat deelnemers helpt om stappen te blijven zetten. Tegelijkertijd wordt ook hier benadrukt dat gezamenlijk leren alleen werkt wanneer er daadwerkelijk behoefte aan is. Ontregelen raakt sterk aan de interne context van organisaties, waardoor eenvoudige 'copy-paste'-oplossingen nauwelijks mogelijk zijn. Juist daarom blijkt het werken met organisaties met een vergelijkbare context of branche, zoals bij WGV zorg en welzijn en ZWconnect, helpend. Het gezamenlijk onderzoeken van wat wet- en regelgeving daadwerkelijk verplicht, laat zien dat er vaak meer ruimte is dan gedacht en biedt een concrete ingang om samen stappen te zetten.

Tot slot wordt in meerdere regio's benadrukt dat ontregelen geen tijdelijk project is, maar een cultuurverandering. Flever benoemt expliciet dat ontregelen vraagt om continuïteit en herhaling. Ook bij Sigra wordt zichtbaar dat het opbouwen van een netwerk tijd kost en dat onderlinge verbinding en bereidheid om terug te blijven komen pas na verloop van tijd ontstaan. Het organiseren van bijeenkomsten bij deelnemende organisaties zelf, zoals bij Sigra, versterkt deze betrokkenheid en verlaagt de drempel voor zowel deelnemers als bestuurders.

8. Belangrijkste lessen

Terugkijkend op het afgelopen jaar benoemen de regio's een aantal belangrijke lessen die richting geven aan de verdere ontwikkeling van [Ont]Regel de Zorg. Deze lessen gaan minder over inhoudelijke oplossingen en meer over tempo, doelgroepkeuze en de manier waarop leren en verandering worden georganiseerd.

Een eerste, breed gedeelde les is het belang van aansluiten bij de behoeften en leefwereld van de doelgroep. Bij Sigra wordt benadrukt dat het actief ophalen van input bij deelnemers essentieel is, in plaats van het programma vooraf volledig te bepalen. Door te werken vanuit het perspectief van de deelnemers wordt voorkomen dat het netwerk te theoretisch of abstract wordt ingestoken. Ook bij ZWconnect wordt zichtbaar dat de aantrekkingskracht van een thema sterk samenhangt met timing en context. Ontregelen bleek minder aan te slaan dan verwacht, zeker in vergelijking met thema's die op dat moment meer momentum hadden, zoals AI. Deze ervaring onderstreept hoe belangrijk het is om thema's zo te positioneren dat ze aansluiten bij wat organisaties op dat moment bezighoudt.

Daarnaast komt in meerdere regio's het inzicht naar voren dat netwerken en verandering tijd nodig hebben. Sigra benoemt expliciet dat één jaar te kort is om een netwerk te laten groeien en landen. Organisaties hebben tijd nodig om nieuwe werkwijzen te verwerken en toe te passen. Projectleiders kunnen hierin sneller gaan dan de werkelijkheid van de organisaties aankan, wat een belangrijke valkuil blijkt. WGV zorg en welzijn herkent dit beeld en benadrukt dat ontregelen geen snelle interventie is. Vaak duurt het maanden voordat organisaties begrijpen waar het over gaat, de juiste mensen betrekken en het onderwerp daadwerkelijk laten landen in de organisatie. Ontregelen vraagt daarmee om geduld en een lange adem.

Flever trekt een aanvullende les rondom schaal en intensiteit. De regio ervoer dat kwantiteit niet automatisch leidt tot kwaliteit. Het intensief ondersteunen van een klein aantal organisaties bleek waardevol, maar het organiseren van meerdere bijeenkomsten en het vrijspelen van deelnemers was tegelijkertijd lastig. Commitment vragen voor een langer traject vormde een duidelijke drempel. Veel organisaties toonden interesse, maar zagen op tegen de benodigde tijdsinvestering, zeker omdat de opbrengsten zich vaak pas op langere termijn laten zien. Dit leidt tot de les dat trajecten compacter en beter behapbaar ingericht moeten worden, bijvoorbeeld door minder of kortere bijeenkomsten, zodat deelname haalbaarder wordt.

Tot slot benadrukken meerdere regio's dat ontregelen geen 'trucje' is, maar een cultuurverandering. WGV zorg en welzijn verwoordt dit scherp door te stellen dat het niet gaat om het afvinken van een lijstje, maar om het blijvend voeren van het gesprek en het vasthouden van aandacht. Bestuurlijke betrokkenheid is daarbij cruciaal, net als het expliciet benoemen dat dit traject tijd en ruimte vraagt. Tegelijkertijd wordt ook ervaren dat niet iedereen hier al klaar voor is, wat betekent dat een deel van de potentiële deelnemers afhaakt. Dit wordt niet per se als falen gezien, maar als onderdeel van het proces waarin duidelijk wordt welke organisaties op dat moment kunnen en willen aanhaken.

9. Ambities voor 2026

Vooruitkijkend naar het komende jaar zoeken de regio's ieder op hun eigen manier naar hoe [Ont]Regel de Zorg een passend vervolg kan krijgen. De ambities verschillen in vorm en tempo, maar laten gezamenlijk zien dat de focus verschuift van opstarten naar bestendigen, verdiepen en het maken van realistische keuzes over wat wel en niet past binnen de regionale context.

In meerdere regio's leeft de behoefte om deelname aan [Ont]Regel de Zorg flexibeler en beter aansluitend te organiseren. Bij Sigra wordt bijvoorbeeld verkend of een virtuele omgeving kan bijdragen aan meer toegankelijkheid, zodat zorgprofessionals kunnen aansluiten op onderwerpen die passen bij hun eigen interesse en agenda. Tegelijkertijd wordt hier terughoudend mee omgegaan: eerst moet blijken of deze vorm daadwerkelijk aansluit bij de behoeften van zorgprofessionals. De ambitie is daarmee niet om te vernieuwen om het vernieuwen, maar om zorgvuldig te onderzoeken wat werkt.

Waar Sigra zoekt naar flexibiliteit, verschuift bij Flever de aandacht juist nadrukkelijk naar verdieping op organisatieniveau. De ervaringen van het afgelopen jaar laten zien dat daar de meeste winst te behalen is. De ambitie is om organisaties gericht te ondersteunen met maatwerk, bijvoorbeeld door beperkte maar gerichte inzet op planvorming, reflectie of het voeren van gesprekken. Tegelijkertijd blijft het belang van onderlinge verbinding zichtbaar. Flever zoekt naar vormen waarin organisaties elkaar kunnen blijven ontmoeten en van elkaar kunnen leren, bijvoorbeeld via gezamenlijke reflectie- of intervisiemomenten, zonder dat dit meteen vraagt om langdurige trajecten.

Ook Utrechtzorg kiest duidelijk voor voortbouwen op wat is gestart. De bestaande netwerken rond AI en bekwaam is inzetbaar worden verdiept en verbreed, onder andere door sterkere betrokkenheid van koepelorganisaties uit de GHZ en VVT. Daarmee wordt ingezet op meer bereik en impact. De ambitie is om eerder opgehaalde thema's verder uit te werken, zowel in werkgroepen als in fysieke bijeenkomsten die inspireren en verbinden. Tegelijkertijd wordt ingezet op betere zichtbaarheid van resultaten via communicatie, en op het versterken van de verbinding met aanpalende en landelijke ontwikkelingen. Daarbij wordt expliciet benoemd dat de beschikbare financiering bepalend is voor de mate waarin verdere opschaling mogelijk is.

Bij ZWconnect is de ambitie voor het komende jaar terughoudender van aard. Het verspreiden van het ontregelboekje wordt gezien als een manier om het initiatief bij organisaties zelf te leggen. Tegelijkertijd onderzoeken ze hun rol als werkgeversvereniging binnen dit thema, omdat ontregelen sterk raakt aan zorginhoudelijke vraagstukken waarvoor expertise nodig is. De interesse blijft om ervaringen uit andere regio's te volgen en daarvan te leren, met de kanttekening dat regionale aanpakken niet één-op-één overdraagbaar zijn.

WGV zorg en welzijn bevindt zich in een fase waarin continuïteit centraal staat. De bestaande lerende netwerken worden gezien als waardevol, maar nog niet volledig zelfstandig. De ambitie is om deze netwerken te behouden en verder te ontwikkelen, met specifieke aandacht voor het betrekken van ziekenhuizen, die nu nog aan de zijlijn staan. Vaste ondersteuning wordt daarbij als een belangrijke succesfactor gezien, waarbij subsidiemiddelen bepalend zijn voor voortzetting. Daarnaast wordt gewerkt aan een kennisplein waarin [Ont]Regel de Zorg en andere relevante thema's toegankelijk worden gedeeld. Ook leren met AI krijgt een nadrukkelijke plek, waarbij organisaties ondersteuning nodig hebben om ethische, juridische en praktische vragen te adresseren en de eerste stappen te durven zetten.