

Leiderschap		
Regiovisie		
Populatie & Patiënten	Professionals	Stakeholders
Programma-organisatie	Bekostiging	Informatie Infrastructuur

Gezamenlijke Regiovisie

Het sámen met de regiopartners formuleren van de maatschappelijke opgave in de regio (een regiovisie) is één van de essentiële fundamenten voor de beweging 'Juiste Zorg op de Juiste Plek'. Dat is meer dan het met de eigen organisatie komen tot een visie op de regio! En, hoe & waar start je? Deze stroomversneller biedt ziekenhuisbestuur en het programma-management onderstaande handreiking, gebaseerd op wat in andere regio's heeft gewerkt.

1



Bestuurders (RvB én BMS) onderschrijven de regiovisie in woord én daad:

- a. De beweging start bij bestuurders die er in geloven. Zij zijn zichtbare dragers van de toekomstambitie. De bestuurders bieden inspirerende perspectieven, waardoor anderen de beweging gaan omarmen.
- b. Pak een concrete aanleiding (kwaliteitsnorm, bereikbaarheid, fusie, hoofdlijnenakkoord of financiën) aan als hét moment om het gesprek over JZOJP regionaal te agenderen. Los strategische uitdagingen niet alleen, maar samen met partners in de regio op. Inventariseer welke regioplannen er al in de regio bestaan (bijv. in de eerste lijn) en kijk of je daarop kan doorbouwen.
- c. Integreer het realiseren van de gezamenlijke regiovisie als speerpunt/ pijler in de eigen strategie, hiermee veranker je draagkracht voor de beweging JZOJP en kun je toetsen of beoogde projecten ook echt een bijdrage zullen leveren aan deze strategie.

2



Kies voor een **faciliterende rol**: nodig partners met focus op dezelfde populatie uit om gezamenlijk tot een regiovisie te komen. Breng hen (ook informeel) bij elkaar en faciliteer de dialoog. Aandachtspunten:

- a. Jouw organisatie is een speler, niet dé speler. Denk primair vanuit veranderende zorgvragen en de maatschappelijke opgave waar partners sámen voor staan, de toekomstvragen van de regio. Maak pas daarna de vertaalslag naar de betekenis voor de huidige organisatie en eigen belang.
- b. De beweging naar JZOJP vraagt om gezamenlijk optrekken, maar een ziekenhuis heeft (vaak als grootste speler aan tafel) de mensen en positie om kracht te zetten achter de beweging. Lever deze bijdrage zonder daarmee ook de regisseur te worden.
- c. Leer elkaar (informeel) kennen, elkaars taal en werkwijzen begrijpen en sta ook stil bij elkaars belangen en onzekerheden. Op deze manier bouw je aan een goede samenwerking gebaseerd op wederzijds begrip en vertrouwen.
- d. Een inspirerende locatie helpt, gerichte en energie gevende procesbegeleiding ook.

3



Maak transparant **wie op welk moment aan tafel** zit om tot de regiovisie te komen. Bespreek de afweging open met alle betrokkenen, zodat ook partijen die niet aan tafel zitten weten welke proceskeuzen gemaakt worden. Kies bij voorkeur voor het samen met een vertegenwoordiging van alle relevante partijen bouwen van de regiovisie, maak hierbij gebruik van:

- a. **'The whole system in the room'**: alle regiopartners zitten met elkaar aan één tafel: ziekenhuis, huisartsen(organisatie), revalidatiecentra, GGZ, VVT, GGD, zorgverzekeraar, sociaal domein én gemeente bespreken wat de (huidige én toekomstige) zorgbehoefte is van de regio.
Voordeel: er ontstaat gezamenlijk eigenaarschap voor de uitdagingen in de regio, meer begrip voor elkaars positie, mogelijkheden en belangen. Vanuit dit referentiekader kan breder naar vernieuwing worden gezocht dan in bestaande relaties ontstaat. Men praat over wat nodig is in plaats van wat het huidige aanbod is. Indirect betrokken partijen kunnen in reflectieve en verbindende zin een cruciale rol vervullen.
Nadeel: Aan tafel zitten zowel partijen die direct de impact van JZOJP zullen ervaren (in positieve of negatieve zin) als partijen die meer indirect betrokken zijn. Daarnaast kost het meer tijd om met meer partijen tegelijk aan tafel te zitten en heb je te maken met meer belangen waardoor het lastiger kan zijn om tot een gezamenlijke regiovisie te komen.
- b. Soms lukt het niet of duurt het te lang om 'the whole system' aan tafel te krijgen. Kies dan voor een **'coalition of the willing'**. Start bijvoorbeeld met de 3-hoek: zorginstelling, huisartsen(organisatie) en zorgverzekeraar.
Voordeel: een klein aantal, vaak al goed bekende gesprekspartners. Aan een kleine tafel is het makkelijker om belangen open op tafel te leggen, te komen tot concrete invulling van toekomstambities en specifieke onderwerpen te identificeren waarmee gestart wordt.
Nadeel: niet iedereen doet mee, terwijl JZOJP uiteindelijk vraagt om samenwerking tussen meerdere partijen in de regio. Een nadeel kan zijn dat bij uitbreiding naar meer regiopartners, partijen terughoudend zijn omdat er al een regiovisie ligt waar zij niet aan meegewerkt hebben.

4



Zorg voor factbased onderbouwing/ regio-analyse. Creëer collectief urgentiebesef en veranderenergie met regiopartners door inzicht te geven in kansen & uitdagingen (zoals dubbele vergrijzing in combinatie met de krappe arbeidsmarkt). Hoe ontwikkelen de populatie en zorgvraag in de regio zich, hoe verhouden huidig en gewenst/ benodigd aanbod zich, welke trends hebben welke impact? Maak pas na deze analyse de slag naar mogelijke oplossingsrichtingen en een gezamenlijke regiovisie.

5



Formuleer een gezamenlijke ambitie, op een wat hoger abstractieniveau maar met voldoende houvast om keuzen op te baseren én elkaar aan te spreken. Zorg dat het gesprek over de gezamenlijke opgave in de regio op tafel komt én blijft. Voorbeeld: 'gezonde & gelukkige inwoners', 'welzijn boven zorg'. De eigen context bepaalt de vorm: soms helpt een gezamenlijk ritueel als zichtbaar zetten van handtekeningen, soms schiet dit juist het doel voorbij. **Realiseer dat er verschillen kunnen zijn in taal**: soms denkt men elkaar te begrijpen, maar hebben dezelfde woorden toch een andere betekenis.

6



Zorg dat er gestart wordt. Kom van afspraken en papier naar actie in praktijk. Ook al lijken de obstakels groot op bijvoorbeeld het gebied van governance of bekostiging, maak een start. Als de uitwerking van de visie als positief wordt ervaren, ontstaat een vruchtbare bodem waarin ook lastige zaken bespreekbaar worden. Ook al wordt er klein begonnen, het moet nog wel gebeuren. *Vier successen – ook de kleine!*

7



Verbindt losse projecten. Vaak vindt er in praktijk al allerlei gezamenlijke vernieuwing plaats (in transmurale zorg projecten, samenwerking rond doelgroepen etc.). Het is belangrijk om 'losse projecten' te verbinden aan wat gezamenlijk in de regionale opgave is afgesproken.

8



Stimuleer de beweging vervolgens door een **dedicated programmamanager JZOJP** in te zetten, die de ambitie naar de praktijk vertaalt. Behoud tegelijkertijd expliciet het eigenaarschap van de beweging bij het bestuur.