

Naar eenvoud in planning & control met de A3 methodiek

Bestuurders en controllers in de zorg hebben administratieve lastenverlichting, 'meer met minder', transparantie en het versterken van de betrokkenheid bij organisatieveranderingen hoog op de agenda staan. Om aan deze thema's invulling te geven is een nieuwe benadering voor het besturen van organisaties ontwikkeld die op een pragmatische manier inspeelt op deze behoeften, genaamd de 'A3 methodiek'. Dit artikel beschrijft eerst een korte introductie van deze methodiek, waarna de werkwijze en het nut worden toegelicht aan de hand van een praktijkcase: GGZ Friesland.

Door: H. Doeleman en H. Kedzierski

De A3 methodiek reduceert 'dikke' plannen, zoals het meerjarenbeleidsplan, het jaarplan of een programma/projectplan, tot één A3-papierformaat. De plannen zijn door de toepassing van een bewezen kwaliteitsmodel, het INK-managementmodel, overzichtelijk en concreet. Daarbij worden missie en visie, via het definiëren van succesbepalende factoren vertaald in concrete resultaten en acties. Alle aandachtsgebieden van het INK-managementmodel worden daarbij in ogenschouw genomen. Op deze wijze krijgen bestuurders en leidinggevendenden een consistent en samenhangend plan in handen, zonder het gevoel te hebben de grip te verliezen.

Met de A3 methodiek is het mogelijk om 'meer sturing met minder papier' te bereiken. Ook het proces van totstandkoming van het plan en de monitoring van de realisatie zijn onderdeel van de benadering. Het proces van totstandkoming kenmerkt zich door participatie; deze

participatieve aanpak bewerkstelligt het commitment aan de doelstellingen en afspraken inzake de acties. Bestuurders kunnen de besturing van de organisatie zo ombuigen in een werkwijze met meer interactie, betrokkenheid en bezieling.

Drie pijlers

De A3 methodiek berust op drie pijlers:

- *A3 jaarplan*: een gezamenlijk ontwikkeld plan op één A3-papierformaat;
- *A3 managementgesprek*: een bij voorkeur maandelijks gesprek tussen leidinggevendenden op verschillende organisatorische niveaus, waarin de thema's uit het plan worden besproken en het beleid aan de uitvoering wordt verbonden;
- *A3 digitaal*: een applicatie die de (management)informatie synchroniseert met het A3 jaarplan en op overzichtelijke wijze presenteert.

De A3 methodiek is inmiddels geadopteerd door een aantal ziekenhuizen. In afbeelding 1 treft u een A3 jaarplan aan van een Maatschap Chirurgie.

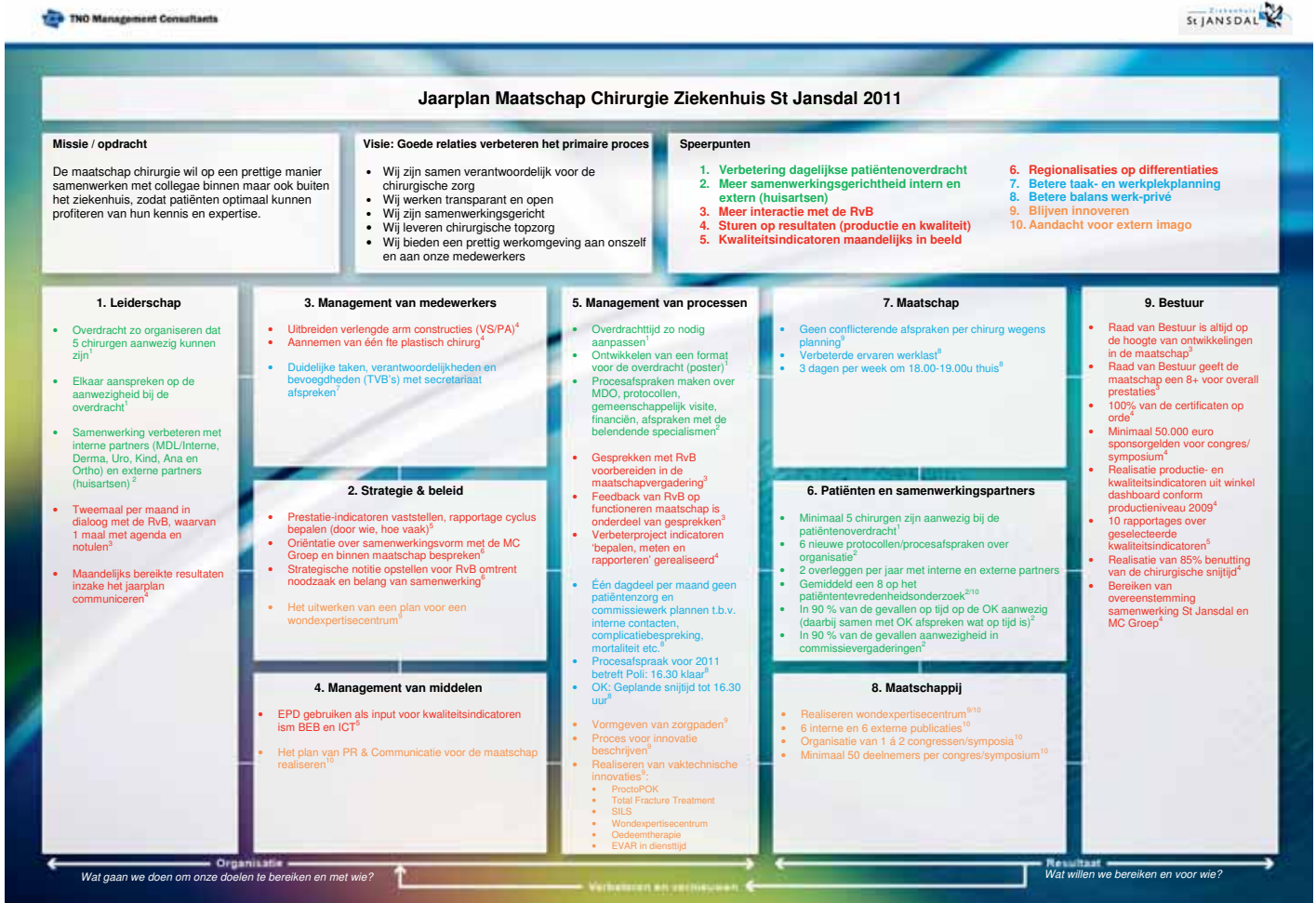
In het vervolg van dit artikel wordt de A3 methodiek verder toegelicht aan de hand van het voorbeeld van GGZ Friesland.

Wat is de ervaring van de GGZ Friesland?

In zijn vorige functie als directeur van de MCA Gemini Groep (voortgekomen uit de fusie van de ziekenhuizen in Alkmaar en Den Helder) had Hans Kedzierski (thans bestuursvoorzitter GGZ Friesland) al kennisgemaakt met de A3



Henk Doeleman



Afbeelding 1. Een voorbeeld van een A3 jaarplan Maatschap Chirurgie Ziekenhuis St. Jansdal

methodiek en hij wilde deze daarna bij GGZ Friesland implementeren. GGZ Friesland bracht daarmee twee volle boodschappentassen met jaarplannen terug tot één A3tje. GGZ Friesland is de afgelopen jaren in toenemende mate geconfronteerd met de marktwerking. De consequenties van de marktwerking zijn per regio in een gezamenlijke dialoog geconcretiseerd in succesbepalende factoren, doelstellingen en acties. De resultaten zijn vastgelegd in het A3 jaarplan. Dit jaarplan vormt nu de basis waarop de 'eigenaar' van het jaarplan een agenda opstelt voor de managementgesprekken en de teamoverleggen. Op deze wijze is er met regelmaat aandacht voor de dialoog over het jaarplan. Kedzierski wil binnen GGZ Friesland met de methodiek bereiken: focus (op de klant, de patiënt), transparantie (openheid over geleverde prestaties) en participatie (samen met de klant werken aan oplossingen en meer kwaliteit).

Het gebruik van het A3 format als resultaat van een gezamenlijke dialoog dwingt de GGZ Friesland tot focus: 'meer past er simpelweg niet op'. De focus op de vergroting van de waardering van de patiënt en de daarvoor benodigde acties is gewaarborgd in het A3 format. Dit kan nu ook concreter worden besproken met de patiëntenraden en verwantenraden. De A3 methodiek bevordert dan ook niet alleen de participatie van de medewerkers, maar ook van de patiënt en zijn verwanten. Door binnen alle organisatieonderdelen te werken met het A3tje wordt de communicatie bij uitwisseling en presentatie van de plannen makkelijker. Het spreken van één taal en het hebben van één beknopt overzicht van acties en resultaten bevordert de transparantie. De keuze voor A3 was een top-downbeslissing die de boodschappentassen met de lijvige oude jaarplannen voorgoed naar het archief hebben



verbannen. De top-downbeslissing had te maken met de verandernoodzaak: er was urgentie. De GGZ Friesland dreigde de concurrentiestrijd te verliezen: patiënten werden door de concurrentie overgenomen en de beste psychiaters trokken weg. Na een training in de A3 methodiek moesten managers er zelf mee aan de slag. Natuurlijk ontstond er bij een aantal managers weerstand, de voorstanders hadden echter de overhand. Inmiddels is er volgens Kedzierski dan ook geen discussie meer over de methodiek en begint deze zich steeds meer te nestelen. Wellicht heeft dat ook te maken met de manier waarop Kedzierski de regio- en de professionele directies voor A3 wist te winnen. 'Ik heb alle leidinggevenden zelf workshops gegeven', vertelt Kedzierski, 'in totaal zo'n dertig. Tijdens die sessies vroeg ik: waar hebben jullie last van? Vervolgens hebben we al die ellende ingedeeld in twee categorieën: wat kun je als manager zelf beïnvloeden en wat niet? Alleen die eerste categorie hebben we opgenomen in de A3 jaarplannen. Zo houd je focus en voorkom je frustratie.' Per kwartaal houdt Kedzierski zo'n twintig managementgesprekken. 'Vroeger gingen die gesprekken alleen over de vraag of mensen hun budget wel hadden gehaald. Nu komen *alle* parameters aan bod, dus ook het managen van processen en mensen. A3 heeft ook de vraag naar managementinformatie over niet-financiële zaken verhoogd. Het uitgangspunt is steeds dat de manager het zelf moet doen, hij is in charge en

verantwoordelijk voor de resultaten. De A3 methodiek is inmiddels geborgd in het besturingsproces van de GGZ Friesland.

'Zowel ziekenhuizen als GGZ-instellingen opereren in een turbulente omgeving. Voor beide organisaties heb ik A3 ingezet als een krachtig instrument om de strategie te vertalen in concrete doelstellingen en activiteiten en de bedrijfsvoering gericht aan te sturen, doordat de individuele bijdragen aan het geheel helder worden. De vraag is wel hoe je deze positieve energie vasthoudt? Mijn oplossing is de continue positieve en waarderende dialoog over de totstandkoming en voortgang van het jaarplan, de toekomst zal uitwijzen of dat voldoende is.'

Samengevat: 'In bijna één oogopslag zie je zelf en kun je een ander laten zien waar je het komende jaar voor staat en wat je gaat doen om dat te bereiken. Dit helpt GGZ Friesland om in te spelen op de ontwikkeling naar patiënt empowerment en de concurrentie met andere zorginstellingen. GGZ Friesland heeft meer slagkracht gekregen door transparantie, overzicht en waardevolle dialogen over de consequenties van nieuwe ontwikkelingen en over de voortgang van onze plannen.'

Informatie over de auteurs

Henk Doeleman is lid van de directie van TNO Management Consultants en doet onderzoek naar de A3 methodiek. **Hans Kedzierski** is bestuursvoorzitter van GGZ Friesland.



Hans Kedzierski