

Heldere samenhang tussen beleid en resultaten

‘Als we dit doen, dan zijn dat de consequenties.’

In 2008 ging het Medisch Centrum Alkmaar van start met de A3 methodiek (zie kader). Het doel: de kwaliteit van de jaarplannen verbeteren. In het begin bestond enige scepsis over ‘weer een nieuwe aanpak’. Nu, bijna een jaar later, is de scepsis omgeslagen in enthousiasme. De praktische toepasbaarheid, het effect en de werking van de methodiek blijken goed te passen bij deze zorginstelling, die de focus legt op zorg gerichte verantwoordelijkheid.

➤ Het Medisch Centrum Alkmaar (MCA) is een topklinisch ziekenhuis gelegen in het centrum van Alkmaar. Sinds 2008 is het MCA samengegaan met het Gemini ziekenhuis in Den Helder. Samen opereren zij onder de naam MCA Gemini Groep. Marja Meulblok is directeur concern control. ‘Ik ben ervan overtuigd dat door de focus van het financiële af te halen, en meer te kijken naar de zorg, een gezond financieel ziekenhuis ontstaat. Immers, een goed product leidt tot een gezonde financiële positie. Het A3 jaarplan ondersteunt de gedachte om meer op het zorgproces te focussen en minder primair op financiën. Want op een A3 is nu eenmaal geen plaats voor uitgebreide financiële berekeningen’, aldus Marja Meulblok.

Kennismaking

Marja Meulblok: ‘We kwamen in aanraking met de A3 methodiek doordat een van de stafmedewerkers van het zorgmanagement een workshop over de A3 methodiek had gevolgd. Toen zij het A3 jaarplan (een van de pijlers van de A3 methodiek, red.) liet zien, dacht ik gelijk: “Dat lijkt me wel wat.” Het jaarplan wordt visueel weergegeven op een A3. Dit maakt dat de samenhang tussen het beleid en de resultaten

die je daarmee wilt bereiken gelijk helder wordt. Tijdens een bezoek aan de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), waar de A3 methodiek organisatiebreed is geïmplementeerd, raakten wij helemaal enthousiast.’

Draagkracht

Voor een succesvol project is het belangrijk draagkracht te creëren. ‘Ik ben eerst intern gaan informeren: “Vinden jullie dit een geschikte manier om de kwaliteit van onze jaarplannen te verbeteren? Denken jullie dat dit wat voor ons is?” Na intern akkoord en bevestiging van de RvB zijn we van start gegaan met een aantal pilotafdelingen die door TNO Management Consultants zijn begeleid. Vooraf hebben we de belofte gedaan om tenminste vijf jaar met deze methodiek te werken’, aldus Marja Meulblok over de manier waarop binnen MCA commitment is gecreëerd.

Het MCA is begonnen met een kick off-meeting, waarbij de A3 methodiek en de werking ervan is gepresenteerd. Marja Meulblok vertelt: ‘Grappig om te merken dat de mensen die voor de meeting wat cynisch waren, na afloop zeiden: “Het was leuk.” Nog mooier is dat vervolgens andere afdelingen ervan hoorden en zich spontaan gingen aanmelden om ook het jaarplan met behulp van de A3 methodiek te maken.’ De bedoeling is dat in 2010 iedereen zijn jaarplan volgens de A3 methodiek maakt. Om het gebruik van de A3 methodiek binnen de organisatie te stimuleren en het proces te ondersteunen heeft een aantal medewerkers de training ‘train de trainer’ gevolgd. Deze mensen zijn opgeleid om andere afdelingen en collega’s te begeleiden bij het maken van de A3 jaarplannen.

Eigen draai

‘Voor de pilotgroep hebben we afdelingen benaderd waarvan we wisten dat die hiervoor zouden openstaan, die houden van veranderingen of die geschikt zijn omdat ze niet zo complex zijn. De pilotafdelingen hebben hun jaarplan 2009 gemaakt met de A3 methodiek, de overige afdelingen hebben hun jaarplan gemaakt op de oude manier. Deze zijn vervolgens overgezet in het A3 model. Uiteindelijk hebben alle disciplines meegedaan’, aldus Marja Meulblok.

‘Na de wat afwachtende houding aan het begin, zijn de ervaringen tot nu toe heel positief. Was het voorheen een manager die alleen achter zijn bureau een jaarplan maakte en dacht: “Mooi, dat hebben we weer gehad.” Nu zie je dat meerdere mensen van een discipline met elkaar om tafel gaan zitten om samen het jaarplan te maken.’ Bevlogen vervolgt ze haar verhaal: ‘Het mooie is dat iedere afdeling er zijn eigen draai aangeeft. Dat is ontzettend leuk om te zien: het jaarplan wordt tot leven gebracht. Een voorbeeld hiervan is het laboratorium voor klinische chemie. Deze afdeling heeft



Marja Meulblok: ‘Het jaarplan komt tot leven.’

er veel werk van gemaakt en een prachtig jaarplan ingediend, geïllustreerd met plaatjes. Andere afdelingen doen het redelijk eenvoudig en clean. Weer anderen leggen er vrij veel documenten onder (onderleggers, red.). Er wordt eenheid in jaarplannen gecreëerd door gebruik te maken van een A3, terwijl toch iedereen er zijn eigen invulling aan kan geven. Natuurlijk blijft het jaarplan een jaarlijks terugkomend iets, maar je merkt wel dat de medewerkers het op deze manier heel inzichtelijk vinden en dat ze beter begrijpen dat als we bepaalde resultaten willen bereiken, we daarbij horende acties moeten ondernemen.'

Tegenslag

De A3 methodiek bestaat uit 3 pijlers: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal. Na het maken van het A3 jaarplan breekt een periode aan waarin de jaarplannen worden gemonitord in de A3 managementgesprekken. De A3 methodiek heeft als effect dat meer samenhang wordt gecreëerd. Marja Meulblok: 'De A3 methodiek is op beide locaties (Alkmaar en Den Helder) uitgerold. Helaas is die samenhang tussen de locaties beperkt gebleven, maar daar had de A3 methodiek niets mee te maken. Net nadat de A3 jaarplannen waren gemaakt en de A3 managementgesprekken waren ingepland, is er een bestuursvacuüm ontstaan. We hebben daarom nog geen echte managementgesprekken gehad. Een tegenvaller, want de crux van het succes van de A3 methodiek zit juist in de managementgesprekken. Zodra er een nieuwe RvB is, gaan de managementgesprekken snel van start. Tot die tijd houden de controllers en de afdelingen zelf bij wat er van de plannen is terechtgekomen. In oktober vindt er een evaluatieactiviteit plaats. Dit is belangrijk om het project 'warm te houden' en een overzicht te

geven van wat er in dat jaar is gebeurd. Informatie die essentieel is om voor de begrotingscyclus van volgend jaar keuzes te kunnen maken.'

Focus en dialoog

'De afdelingen die met zo'n jaarplan aan de slag gaan merken al snel dat ze het simpel moeten houden', aldus Marja Meulblok. Ze begrijpt waarom: 'De korte en krachtige manier van opschrijven is heel anders dan de uitgebreide jaarplannen van voorheen. Ik merkte dat toen ik met een afdeling bezig was het A3 jaarplan te maken. Ik stelde vragen zoals: "Ja, ik begrijp dat je dat wilt maar wat is dan je resultaat? Hoe ga je dat dan zichtbaar maken? Wat bedoel je?" Door door te vragen, wordt meer en anders nagedacht. En dit zorgt weer voor heldere inzichten.'

Het kan zijn dat om bepaalde doelen te behalen de dialoog met andere afdelingen moet worden aangegaan. Het 'eilandjesdenken' speelt ook in ziekenhuizen. 'Ik denk nog meer dan in andere organisaties. Disciplines hebben heel duidelijke grenzen. Daarnaast werken veel ziekenhuizen met maatschappen. Iedere maatschap heeft z'n eigen belangen. Het is helemaal niet zo makkelijk om over die grenzen van je eigen maatschap heen te denken. Dat is nieuw en we moeten ook niet verwachten dat we dat morgen kunnen.'

Het MCA gaat voor een effectieve, toekomstgerichte en genererende dialoog. Marja Meulblok: 'En ik denk dat we daarin een stuk effectiever kunnen worden. Nu kunnen we veel beter met elkaar in gesprek gaan, omdat de focus per discipline veel duidelijker is. Op een afdeling met elkaar in dialoog gaan is prachtig, maar we willen ook nog in dialoog met de RvB en de rest van de organisatie.'

Info

A3 methodiek

Veel managers en medewerkers ervaren de traditionele planning & controlsystematiek als een ritueel. De systematiek wordt niet ervaren als een inspirerende en genererende dialoog over de toekomst van de organisatie of het organisatieonderdeel. Met de A3 methodiek worden de kenmerken van effectief leiderschap vertaald in de jaarplancyclus. De jaarplancyclus komt daarmee effectief en efficiënt tot zijn recht.

A3 pijlers

In het **A3 jaarplan** wordt het EFQM of INK-managementmodel als besturingsmodel vertaald in een leesbaar, begrijpbaar en overzichtelijk A3 papierformaat. Daarbij worden de rode draden (letterlijk en figuurlijk) vanuit missie, visie, succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren in één oogopslag inzichtelijk gemaakt.

In het **A3 managementgesprek** wordt een managementagenda gehanteerd met drie thema's: consequenties nieuwe ontwikkelingen, bereikte positieve resultaten en de aandachtspunten op basis van het A3. Zo is een fundamentele en betekenisvolle dialoog mogelijk over het functioneren van de organisatie, competenties en effecten van inspanningen aan de hand van resultaten.

A3 digitaal presenteert de actuele stand van zaken op de prestatie-indicatoren en acties in één portaal. Hierin worden sommige gegevens geïmporteerd en andere handmatig geregistreerd, deze zijn voor iedereen inzichtelijk. De presentatie vindt plaats vanuit het A3 jaarplan en dient als cijfermatige basis voor de agenda voor het managementgesprek en periodieke rapportages.

