

Deel twee van de vijfdelige serie over een 'one paper strategy'

# Meer focus, meer sturing en minder papier dankzij A3 methodiek

De A3 methodiek is in de basis niets meer of minder dan een werkwijze om te komen tot een gezamenlijk jaarplan en de uitvoering daarvan te garanderen. De methodiek maakt een jaarplan van 'abstract tot concreet' en geeft van 'visie tot actie' weer op één A3 papierformaat. Het beperkte formaat laat geen ruimte voor uitgebreide betogen, maar vraagt om concrete inspanningen en meetbare resultaten. U wordt daardoor gedwongen stil te staan bij de zaken die er écht toe doen. In deel 1 hebben we de A3 methodiek en haar drie pijlers geïntroduceerd (het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal). De pijlers vormen het fundament van de A3 methodiek. In dit nummer gaan we dieper in op pijler 1: het A3 jaarplan. Hoe maakt u een jaarplan dat werkt?

Door Henk Doeleman, Margreet Groen en Marike Hersevoort

Uit een grootschalig onderzoek onder managers in de Verenigde Staten blijkt dat zij het ontwikkelen van jaarplannen als onderdeel van de planning & controlcyclus weinig inspirerend vinden (zie de tabel). In hun ogen dragen jaarplannen weinig bij aan transparantie en het draagt niet bij aan groei, performanceontwikkeling en overzicht. Na het opstellen van de jaarplannen blijkt de aandacht ervoor vaak te verslapen, met als gevolg dat het jaarplan niet gaat leven en uiteindelijk geen effect zal hebben.

Het opstellen van het jaarplan en de bijbehorende begroting wordt dikwijls als een verplicht ritueel gezien in plaats van een

19%	zegt dat het jaarplan transparantie geeft in de organisatie
25%	zegt dat het bijdraagt aan een opbrengstgroei van ten minste 1%
27%	zegt dat het organisatie-performance ontwikkelt
27%	zegt dat het aandeelhouderswaarde creëert
34%	zegt dat het bijdraagt aan een gevoel van gezamenlijke doelstellingen
35%	zegt dat het perspectief geeft
40%	zegt dat het bedrijfsdoelstellingen stroomlijnt
42%	zegt dat het inzicht geeft in hun organisatie
56%	zegt dat het kosten beheerst

Managers over hun huidige jaarplannen (Financial Executive, Buttonwood Group LLP).

inspirerend proces. De volgende belemmeringen worden ervaren:

## 1. Ontbreken samenhang en consistentie in jaarplannen

Het opstellen van een jaarplan kost enorm veel tijd en energie: de kans is groot dat managers terugvallen op ad hoc keuzes en acties waardoor jaarplannen minder betekenis krijgen. Het ontbreken van samenhang met andere jaarplannen op het eigen managementniveau en consistentie met jaarplannen op hogere managementniveaus is het gevolg. In bestaande jaarplannen ontbreekt het aan één overzicht waarin de missie, visie en strategie van de

organisatie worden weergegeven. Van een aantoonbaar samenhangende en consistente vertaling van de strategie in prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties is veelal geen sprake.

## 2. Onvoldoende focus

In veel organisaties is de planning & controlcyclus uitgegroeid tot een overdaad aan inspanningen en een gevoel van overbelasting omdat focus ontbreekt. Ook wordt geen onderscheid gemaakt tussen 1) stuurindicatoren, 2) verantwoordingsindicatoren en 3) overige uniform te beheren managementinformatie rond prestatie-indicatoren die wel aanwezig zou moeten zijn. Deze



Serie - deel II

laatste categorie wordt alleen beheerd om in bijzondere gevallen over te kunnen beschikken. Wist u dat in organisaties gemiddeld meer dan 70% van de prestatie-indicatoren in de planning & controlcyclus niet wordt gemeten, terwijl deze vanuit de strategische focus wel gemeten zou moeten worden? Managers geven daarnaast vaak eigen interpretaties aan de definitie van scores op prestatie-indicatoren. Deze interpretatie leidt niet altijd tot meer betrouwbare uitkomsten. Maar deze gegevens vormen wel de basis voor de sturing die u geeft aan de organisatie...

**3. Prestatie-indicatoren zijn geen reflectie van de toekomst**

Het is belangrijk dat aandacht wordt besteed aan wat in de toekomst moet worden gemeten. Maar al te vaak wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het meten in het hier en nu, of sterker nog: hoe ging het enige maanden geleden? Van groot belang is echter om te weten wat belangrijk is voor het succes van de organisatie in de nabije toekomst. En vervolgens: wat zijn de (toekomstige) factoren die van invloed zijn op dat succes?

Het belang van de keuze van prestatie-indicatoren voor de prestaties wordt onderschat, met als gevolg dat er inadequate prestatie-indicatoren worden ontwikkeld. Bij het herontwerpen van meetsystemen komen er in het algemeen nieuwe prestatie-indicatoren bij; oude prestatie-indicatoren worden doorgaans niet verwijderd. Dit bemoeilijkt het houden van overzicht dat van essentieel belang is voor een effectieve sturing. Managers krijgen een overload aan data. De vraag is: wat is relevant en wat is irrelevant?

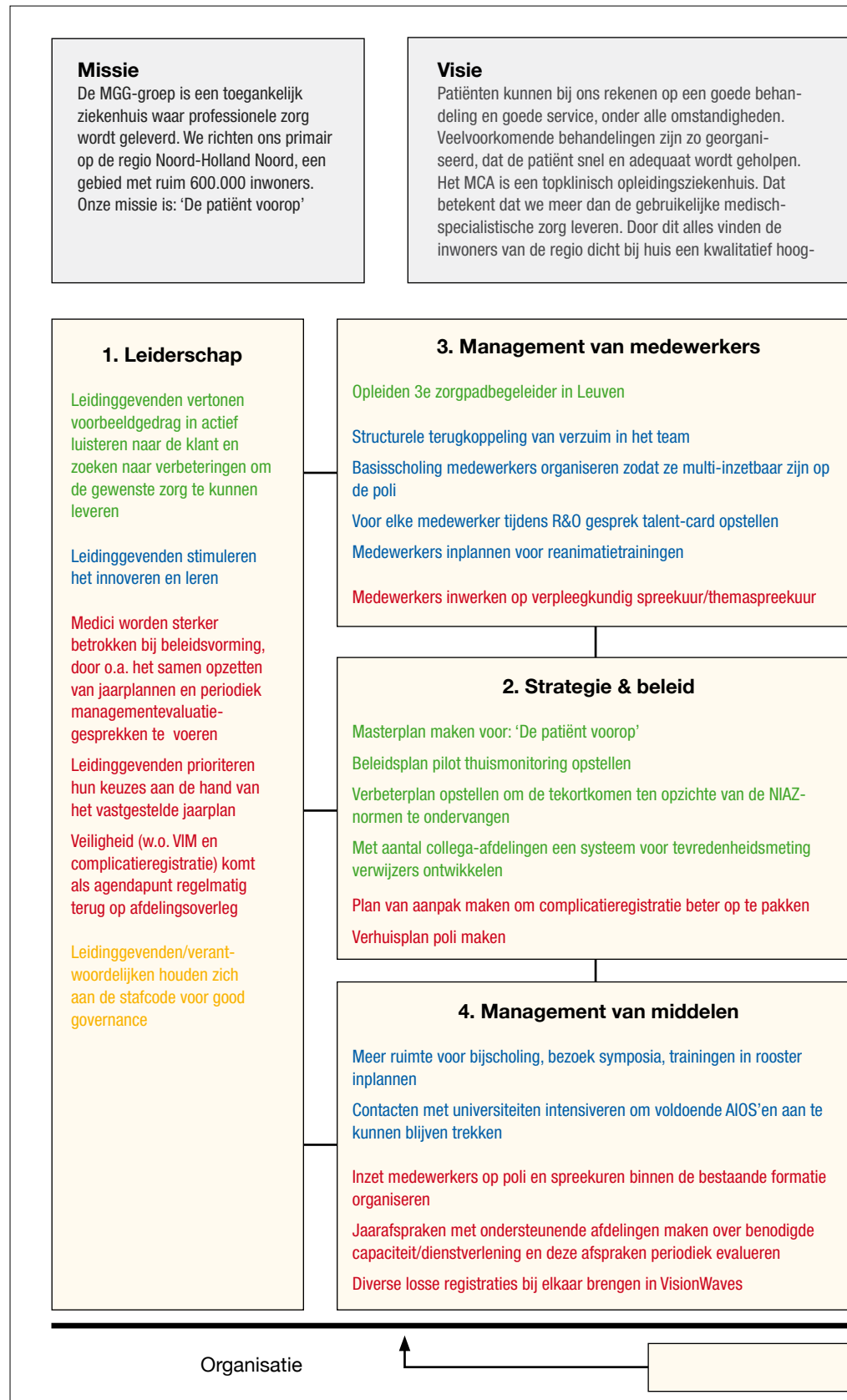
**4. Opstellen van het jaarplan is een individuele activiteit**

Het opstellen van een jaarplan wordt niet altijd als een teamactiviteit beschouwd. Vaak worden uitgebreide formats gehanteerd, waarvan de opsteller lang niet al het gevraagde als relevant ervaart. Het opstellen van jaarplannen is 'specialistenwerk' geworden en dat is niet bevorderlijk voor de betrokkenheid bij het ontwikkelen van een gezamenlijk gedragen plan. Een dialoog over de toekomst van de organisatie wordt meestal niet vooraf gevoerd, terwijl die be-

trokkenheid van medewerkers bij het opstellen van doelen en plannen juist erg belangrijk is. Uit onderzoek (Kennerley en Neely, 2003) is gebleken dat een meer participatieve benadering leidt tot meer bekendheid, draagvlak en commitment en essentieel is voor het welslagen van een plan of project.

**5. De manager inspireert medewerkers niet**

Daarnaast is de verantwoordelijke manager de drager, de inspirator en tevens degene die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het jaarplan. Die rol wordt niet altijd vervuld. Toch heeft hij de belangrijke taak een



ieder te inspireren en te mobiliseren om een bijdrage te leveren aan het jaarplan. Vaak geldt daarbij de spelregel dat medewerkers het jaarplan en het jaarplanproces net zo belangrijk vinden als hun manager het vindt. Kortom, goed voorbeeld doet goed volgen.

### Een jaarplan dat werkt

Hoe creëert u nu een inspirerend en energiegenererend proces van omgaan met de jaarplannen? Hoe brengt u de planning & controlcyclus daadwerkelijk tot leven? Dat kan door meer duidelijkheid over de richting, meer consistentie in doorvertaling en meer

samenhang tussen de jaarplannen op één managementniveau aan te brengen. Daarnaast door een intensere dialoog rondom de inhoud en de voortgang op gang te brengen.

### Focus op essentie

Met de eerste pijler van de A3 methodiek,

waardig ziekenhuis met deskundige medewerkers.  
In de komende jaren investeren wij in de volgende inhoudelijke speerpunten: Diagnostiek en Preventie, Moeder - Kind, Pijn, Oncologie, Geriatrie, Orthopedie, Hart, long & vaten, Relatie met huisartsen/verloskundigen

#### Succesbepalende factoren

- Organisatie voldoet aan de NIAZ-normen
- Goede bejegening
- Veilige zorg
- Goed georganiseerde begeleiding van de patiënt door het zorgproces
- Goede contacten met verwijzers
- Behandeling in een state-of-the-art-accommodatie
- Competente medewerkers en specialisten
- Optimale inzet en ontwikkeling talenten
- Versterken opleidings- en onderzoeksfunctie
- Sterke positie op deelmarkten (acuut, chronisch, diagnostiek, complex, niet-complex)
- Voorop lopen in topklinische zorg
- Beschikbaarheid van kwalitatief goede basiszorg
- Financiële realisatie in lijn met begroting
- Transparantie in besturing van de organisatie
- Transparante externe communicatie

#### 5. Management van processen

- Spiegelgesprekken met cliënten organiseren, naar aanleiding van scores op patiëntervaring.nl
- Invoeren van pilot thuismonitoring
- Planningsproces rationaliseren:
  - alle afspraken bij het eerste contact al inplannen
  - wachttijsten opschonen
  - striktere afspraken maken over verzetten afspraken en monitoring hierop
- Patiëntprocessen van beide (oude) ziekenhuizen op elkaar afstemmen en zorgpaden (x, y, z) samen beschrijven
- Informatie op scores uit VisionWaves (o.a. ligdagen, opnames, controles, bedbezetting) analyseren in het analyseteam en daaruit voorstellen voor verbetering doen
- Invoeren van verpleegkundige spreekuren en themaspreekuren en medewerkers daarop inroosteren
- Blijven volgen van de score op indicatoren (IGZ) die het speerpunt zijn voor 2009 en erop bijsturen indien nodig.
- Specifieke audits organiseren op complicatieregistratie en VIM
- Acties uit beoordeling ranglijst x opvolgen

#### 7. Medewerkers

- % arbeidsgerelateerd verzuim
- # ingestroomde AIOS'en
- % medewerkers dat doorstroomt naar een nieuwe functie binnen het ziekenhuis/multi-inzetbaar is
- % talentcards
- Mate van tevredenheid over optimale inzet en ontwikkeling talenten (in R&O-gesprekken)
- % medewerkers dat heeft deelgenomen aan reanimatietraining

#### 6. Klanten & leveranciers

- Voldoen aan NIAZ-accreditatie
- Scores op patiëntervaring.nl
- % afwijking van de treek-norm voor toegangstijd
- % controlemomenten dat binnen afgesproken tijd wordt gerealiseerd
- Aantal beschreven zorgpaden
- Scores op tevredenheid van verwijzers

#### 8. Maatschappij

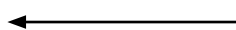
- Plaats op landelijke ranglijst x
- Score corporate governance onderzoek

#### 9. Bestuur en financiers

- % groei in het A-segment
- % groei in het B-segment
- % afwijking tussen begroting en financiële realisatie
- % marktaandeel verworven door de opening van polikliniek
- Score prestatie-indicatoren IGZ: speerpunten 2009 bijv.: afgezegde operaties, complicatieregistratie
- Aantal incidenten dat juist conform VIM (Veilig Incidenten Melden) is afgehandeld
- Verhouding aantal ligdagen, aantal opnames, bedbezetting per periode
- % verzette afspraken door de arts/organisatie
- Aantal verbeterpunten uit visitaties

Verbeteren en vernieuwen

Resultaat



het A3 jaarplan, wordt het ontbreken van richting, samenhang en consistentie in veel jaarplannen opgelost.

Het A3 jaarplan legt de basis voor (meer kortcyclische) feedback. Kenmerkend is

dat het jaarplan wordt weergegeven in een overzichtelijk en beknopt model op een A3 papierformaat. U zult merken dat de kern van uw jaarplan in één A3-tje te vangen is.

## De werking en implementatie van een A3 jaarplan – MCA Gemini Groep

**De MGG-groep is in het proefjaar 2009 gestart met de opzet van A3 jaarplannen. Zo'n 16 afdelingen van het ziekenhuis hebben telkens in twee sessies hun jaarplan opgesteld. Vaak waren daarbij in elk geval het hoofd van de afdeling, een specialist en een aantal teamleiders en medewerkers aanwezig.**

Als vertrekpunt voor de sessies is door de RvB een vertaling gemaakt van de bestaande kaderbrief voor 2009 in een A3 formaat. Belangrijke succesbepalende factoren (SBF'en) voor het komend jaar zijn benoemd. Vanuit bestuurlijk en financieel oogpunt zijn SBF'en bijvoorbeeld: een sterke positie op deelmarkten, een kwalitatief goede basiszorg en effectieve en doelmatige besteding van middelen. Vanuit klantenoptiek: het voldoen aan NIAZ-normen en veilige zorgverlening. Het benoemen van deze SBF'en geeft richting, maar nog geen resultaat.

De verschillende afdelingen kunnen eigen SBF'en toevoegen als speerpunten die voor het succes van hun afdeling relevant zijn. Zo kan een afdeling die bezig is met verbouw het 'Beschikken over een topaccommodatie' als succesbepalend voor de toekomst zien. Een afdeling die zich sterk wil focussen op herinrichting van patiëntenstromen kan zich richten op 'Goed georganiseerde begeleiding van de patiënt door het zorgproces'. Deze SBF'en voor de afdeling komen tot stand in een discussie tussen de deelnemers. Een gemêleerd gezelschap uit één afdeling zorgt ervoor dat zo veel mogelijk invalshoeken aan bod komen en een zo compleet mogelijk beeld voor de afdeling ontstaat. Wanneer de deelnemers tevreden zijn over de SBF'en worden de 'meters' benoemd. Deze prestatie-indicatoren maken het gewenste resultaat meetbaar. De RvB had vanuit de kaderbrief al een aantal prestatie-indicatoren vastgesteld, omdat dat de meters zijn waarop een bijdrage wordt verwacht vanuit de onderdelen van het ziekenhuis. Zo vraagt de RvB een 'score op de relevante IGZ-indicatoren', vanuit de SBF 'kwalitatief goede basiszorg'.

De afdeling benoemt vervolgens zelf welke indicatoren voor haar relevant zijn. Rond de prestatie-indicatoren ontstaat vaak al veel discussie: pas als je intenties meetbaar maakt, wordt inzichtelijk waar echt op gestuurd wordt. De SBF 'Optimale begeleiding van de patiënt door het zorgproces' krijgt pas betekenis als een afdeling er meters aan koppelt als 'Percentage afspraken dat wordt verzet vanuit het ziekenhuis/de specialist' of 'Percentage controlemomenten dat binnen de afgesproken tijd wordt gerealiseerd'. Aan de prestatie-indicatoren worden doelstellingen gekoppeld die voor dat jaar de streefnormen zijn.

Daarna gaat de afdeling of het team concreet benoemen welke acties komend jaar nodig zijn om de prestatie-indicatoren in de gewenste richting te beïnvloeden. Na de eerste sessie kunnen deelnemers het A3 jaarplan voorleggen aan collega-medewerkers of -specialisten en afstemmen met andere afdelingen. In een tweede sessie kunnen de deelnemers aanvullingen doen en stellen zij hun plan voor de afdeling vast. Daarna maken de afdelingsverantwoordelijken hun plannen bekend bij de RvB. Vanaf dat moment vormen de plannen de input voor de begroting en voor sturing.

### Zinvolle dialoog

De uitdaging is om tot een gezamenlijk gedragen jaarplan te komen en uitvoering van dat plan te garanderen door de dialoog met elkaar aan te gaan. U gaat met uw afdeling of team gezamenlijk in een bijeenkomst uw jaarplan vormgeven, waarbij het EFQM- of INK-managementmodel als besturingsmodel wordt vertaald in een voor een ieder leesbaar, begrijpbaar en overzichtelijk A3 papierformaat. Door de betrokkenheid, het leveren van een bijdrage en de dialoog, wordt het eigenaarschap van het jaarplan meer gedeeld. Dit genereert energie en positieve groepsdruk om er iets mee te gaan doen.

Onderstaande vragen worden in het A3 jaarplan in één overzicht beantwoord:

- 'Wat is onze missie (opdracht) en visie?'
- 'Wat zijn de speerpunten (succesbepalende factoren) voor het komend jaar?'
- 'Hoe meten we onze succesbepalende factoren (prestatie-indicatoren)?'
- 'Welke acties moeten we uitvoeren om de voorgenomen doelstellingen te kunnen realiseren?'

### A3 jaarplan

Het opstellen van het A3 jaarplan vereist het formuleren van een missie, visie en de succesbepalende factoren (SBF-en). Deze worden vermeld in de drie velden bovenaan het A3 jaarplan.

#### Missie

De missie is de primaire functie van de organisatie; de wezenlijke opdracht die niet snel aan verandering onderhevig is.

#### Visie

De visie is een dynamisch beeld van de toekomst. Het is de collectieve ambitie voor de komende paar (2-4) jaren. De visie bevat onderscheidende kenmerken ten opzichte van collega-organisaties en gedeelde waarden: uitdagingen waaraan gemeenschappelijk belang wordt gehecht. Ieder jaar worden niet alleen de visie, maar ook de succesbepalende factoren op hun actualiteit bezien.

#### Succesbepalende factoren

Een succesbepalende factor (SBF) is dat wat de organisatie succesvol maakt in de ogen van de verschillende belangheb-

benden: medewerkers, klanten, (keten)-partners, maatschappij en organisatie. Een SBF is daarmee bepalend voor de continuïteit van de organisatie. Een SBF wordt altijd toekomstgericht geformuleerd, in een resultaat weergegeven en moet uiteindelijk meetbaar zijn.

#### Aandachtsgebieden

Onder de velden Missie, Visie en Succesbepalende factoren staan tien aandachtsgebieden vermeld. Deze kunnen worden onderverdeeld in *resultaatgebieden*: Klanten en leveranciers, Medewerkers, Maatschappij en Bestuur en financiers (rechterkant van het A3 jaarplan). Aan de linkerkant staan de *organisatiegebieden*: Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers, Management van middelen en Management van processen.

In de vier *resultaatgebieden* staan de resultaten benoemd die we willen we behalen. De resultaten van alle inspanningen worden uitgedrukt in prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren zijn afgeleid van suc-

cesbepalende factoren en verwoorden op meetbare wijze hoe een succesbepalende factor gerealiseerd wordt.

In de vijf *organisatiegebieden* is opgenomen welke acties we moeten gaan verrichten teneinde die resultaten te bereiken (dit impliceert ook: wie is waarvoor verantwoordelijk, wanneer moet iets gedaan zijn, wat is het budget et cetera).

Daarnaast is er een aandachtsgebied

En tot slot: welke afspraken maken we over het verbeteren en vernieuwen, door te leren van elkaar?

De rode draden vanuit en naar missie, visie, succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en bijbehorende acties geven in één oogopslag de samenhang weer. Als bijlagen bij het A3 jaarplan kunnen twee onderleggers worden gevoegd: één op de organisatiegebieden met wie

## **‘Kijk niet alleen, maar gezamenlijk met uw team terug op het afgelopen jaar: geef samen richting aan het komende jaar’**

Verbeteren en Vernieuwen. Dit aandachtsgebied staat centraal in het A3 managementgesprek, de tweede pijler van de A3 methodiek (deze pijler staat centraal in deel 3 van deze serie). In het A3 managementgesprek staat het monitoren van de ontwikkeling centraal: Wat zijn relevante nieuwe ontwikkelingen? Wat zijn de successen? Welke zorgpunten hebben we?

doet wat, wanneer en hoe (actieplan) en één met de doelstellingen op de resultaatgebieden voor het komende jaar ('managementcontract'). **Q**

*De auteurs Henk Doeleman, Margreet Groen en Marika Hersevoort, zijn werkzaam bij TNO Management Consultants (info@tmc.tno.nl)*



## **MET HET OOG OP KWALITEIT**

SGS is recognized as the global benchmark for quality and integrity. With more than 55'000 employees, SGS operates a network of over 1'000 offices and laboratories around the world.

Systems & Services Certification, is als onderdeel van de SGS Nederland Groep, actief in de meest uiteenlopende gebieden voor wat betreft certificatie, auditing en trainingen. Schema's waarvoor wij deze diensten kunnen aanbieden zijn o.a.: ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, HACCP, GMP, BRC, SQAS, IFS, VCA, VCU, OHSAS 18001, SC-530, KZD, SVMS 007 en BRL SIKB 7000.

**SGS IS THE WORLD'S LEADING INSPECTION, VERIFICATION, TESTING AND CERTIFICATION COMPANY**

Systems & Services Certification  
t +31 (0)181 – 69 37 67  
e [nl.certificatie@sgs.com](mailto:nl.certificatie@sgs.com)

**WWW.SGS.COM**

**WHEN YOU NEED TO BE SURE**

**SGS**