

We naderen weer de periode in 2009 waarop we gaan nadenken over het jaarplan 2010.

Met de toepassing van de A3-methodiek wordt uw jaarplanproces een succes. Dat ondervond ook de MCA Gemini Groep (MGG).

**Strategie/organisatie** | Henk Doeleman en Margreet Groen

# MGG werkt met jaarplan gebaseerd op A3-methodiek

## Meer focus, meer sturing en minder papier

Wat maakt de A3-methodiek<sup>1,2</sup> bijzonder? Door niet alleen, maar gezamenlijk met uw team terug te kijken op het huidige jaar en door de toekomstbeelden te delen wordt de richting voor het komende jaar in beeld gebracht. Gezamenlijk wordt de richting geconcretiseerd in doelstellingen en bijbehorende acties in één overzicht: een jaarplan op een A3-papierformaat. Deze participatieve aanpak leidt tot meer samenhang en een groter commitment aan de afspraken. De beperking tot één A3-papierformaat met alle relevante aandachtsgebieden vraagt om focus op datgene wat er echt toe doet en leidt tot samenhang en consistentie in denken. De A3-methodiek maakt van uw jaarplanproces een continue proces. Het jaarplan wordt in managementgesprekken tussen leidinggevendenden van verschillende managementlagen de leidraad voor het managementgesprek. Het jaarplan krijgt daarmee iedere maand of twee maanden aandacht, waardoor uw organisatie op koers blijft. Daarbij helpt de A3-methodiek uw managementinformatie te stroomlijnen tot datgene wat er echt toe doet. Hieronder wordt verder ingegaan op een methodiek die uw jaarplan doet leven. Waar staat A3 voor?

## Hoe staat het met uw jaarplan?

Onderzoek van onder andere Neely (2005) wijst uit dat managers het ontwikkelen van jaarplannen als onderdeel van de planning- en controlcyclus doorgaans weinig inspirerend vinden. Het jaarplan draagt beperkt bij aan transparantie, het draagt niet bij aan groei, performanceontwikkeling en overzicht. Veelal is het opstellen van jaarplannen een stafaangelegenheid of een activiteit van leidinggevendenden tussen de bedrijven door of voor een regenachtige zondagmiddag. Ook blijkt dat na het vaststellen van de jaarplannen de aandacht ervoor verslapt. Ondanks dat al lang erkend wordt dat de planning- en controlcyclus een belangrijke rol speelt in het efficiënt en effectief managen van een organisatie, blijft het dan ook een veel bekritiseerd en bediscussieerd onderwerp.

Deze situatie bestond ook bij de MCA Gemini Groep (MGG), de fusiecombinatie tussen het Medisch Centrum Alkmaar en het Gemini Ziekenhuis. MGG besloot daarom in 2008 tot een ingrijpende aanpassing jaarplansystematiek op basis van een 'one paper strategy': de A3-methodiek (zie kader). Het momentum voor MGG was goed om een aantal redenen: er was een fusie te realiseren, de wens bestond om de organisatie meer resultaatverantwoordelijk in te richten en er was de behoefte om het INK-model sterker, slimmer en overzichtelijker dan nu te gebruiken. De A3-methodiek werd daarom voorgesteld als een uniforme wijze voor het maken en volgen van jaarplannen binnen



## ‘De beperking van het jaarplan tot één A3-papierformaat vraagt om focus op wat er eerst toe doet’

MGG. Dit heeft binnen MGG geleid tot: meer focus, meer sturing en minder papier. De werkwijze wordt inmiddels breder geadopteerd in de zorg.

Bij het invoeren van de A3-methodiek wordt heel duidelijk een aantal principes in de zorgorganisatie ingevoerd die kenmerkend zijn voor High Performance Organizations (Ten Have, 2007), te weten:

- Richting geven;
- Consistente doorvertaling (verticaal);
- Aanbrengen van samenhang (horizontaal);
- Organiseren van feedback.

De A3-methodiek kent drie pijlers die hieronder kort worden toegelicht.

## Opzet van het A3-jaarplan binnen de MGG-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 medicus 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: sterke positie op deelmarkten, 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.

Als 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 zijn de plannen de input voor de begroting en voor sturing.

### A3-jaarplan

De kern van uw jaarplan is in één A3-tje (papierformaat) te vangen. Tenminste als u de kunst verstaat zich te richten op de zaken die er echt toe doen. 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. Dit betekent dat u met uw afdeling of team gezamenlijk in een bijeenkomst uw jaarplan kunt vormgeven, waarbij het EFQM- of INK-managementmodel als bestuursmodel wordt vertaald in een voor een ieder leesbaar, begrijpbaar en overzichtelijk A3-papierformaat<sup>3</sup>.

Daarmee wordt door de betrokkenheid, het leveren van een bijdrage en de dialoog het eigenaarschap van het jaarplan meer gedeeld. Dit genereert tevens energie en groepsdruk om er iets mee te gaan doen. Daarbij worden de rode draden (letterlijk en figuurlijk) vanuit missie, visie, succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren in één oogopslag

in samenhang inzichtelijk gemaakt. In de bijlagen is het jaarplan, dat wordt gehanteerd als managementcontract, verwoord in termen van prestatie-indicatoren en doelstellingen voor de komende periode. Daarnaast kan in een bijlage een actieplan worden opgesteld, waarbij wordt aangegeven wie wat wanneer doet.

### A3-managementgesprek

Het A3-jaarplan vormt de onderlegger voor het A3-managementgesprek en faciliteert een duidelijke agenda voor uw managementgesprekken. De agenda voor het A3-managementgesprek bestaat uit het delen van relevante (toekomstige) ontwikkelingen die invloed hebben op het A3-jaarplan, de drie grootste successen van de afgelopen periode, de drie belangrijkste punten van zorg en vervolgsafspraken. Bij de vervolgsafspraken ligt het accent op het uitdragen van de successen naar anderen en het leren van

anderen over de punten van zorg. Deze insteek voor wat eigenlijk het functioneringsgesprek van de organisatie is, genereert positieve energie en houdt u op koers. In het A3-managementgesprek gaat het om het 'wat' en het 'hoe'. Wat willen we bereiken en 'hoe' wordt dat bereikt: Hoe worden medewerkers gewaardeerd? Op welke wijze zijn medewerkers gemobiliseerd om bij te dragen aan de realisatie van het jaarplan? Op welke wijze wordt er van de bereikte resultaten geleerd? Hoe worden medewerkers geïnspireerd?

## A3-Digitaal

Voor het A3-managementgesprek is het prettig als de managementinformatie voorhanden is en aansluit bij het A3-jaarplan en uw managementagenda. Hiervoor is een architectuur ontwikkeld die de benodigde informatie uit allerlei bronnen verzamelt, analoog aan het A3 genereert en digitaal presenteert. U kunt natuurlijk ook uw eigen informatiesystemen door een herordening laten aansluiten bij de systematiek van het A3-jaarplan. |

Henk Doeleman en Margreet Groen zijn beiden werkzaam bij TNO Management Consultants (doeleman@tmc.tno.nl / groen@tmc.tno.nl).

### Noten

1. De A3-methodiek is een van de 'good practices' in de Rijks Brede Benchmark.
2. Lucian van Heumen, de initiator van de A3-methodiek, heeft de tweede prijs gewonnen als Business Improvement Manager van het jaar 2009.
3. Het INK is voornemens enkele van haar erkenningen te baseren op de A3-methodiek.

## Top 10 A3-methodiek tips

1. Trek 1 dag uit met uw team voor het plan van het komende jaar. En per afdeling vervolgens een halve dag voor de doorvertaling.
2. Ontwikkel (of evalueer) de missie en visie van de organisatie.
3. Evalueer de organisatie met een SWOT-analyse.
4. Bepaal de prioriteiten aan de hand van de criteria: continueren, starten en stoppen.
5. Monitor niet meer dan je verwacht en doe dat periodiek in een A3-managementgesprek.
6. Deel in het A3-managementgesprek ook de relevante ontwikkelingen en acties om daarop te anticiperen.
7. Benoem een jaarthema (ondernemerschap, veilige zorg).
8. Reik iedereen het format van het A3-jaarplan met invul-instructie of training aan. Richt een helpdesk in voor het beantwoorden van vragen.
9. Ontmoet elkaar om de A3-jaarplannen (op één managementniveau) met elkaar uit te wisselen en de samenhang te versterken.
10. Waardeer en deel de successen en bereikte resultaten met elkaar.

## Ervaringen van MGG

Aanvankelijk was er soms wat terughoudendheid: 'Dat doen we toch al, INK?' En: 'Hoe krijgen we alles wat we willen met de diversiteit binnen onze afdeling op dit ene A3-tje?' Tijdens de sessies bleek hoe nuttig het was dat de discussie langs een duidelijke lijn van resultaten naar acties liep. Veelgehoorde uitspraken tijdens de sessies: 'Volgens mij staat alles erin en nog overzichtelijk ook' of 'Een heel goede manier om ons als specialisten bij jaarplannen te betrekken' en 'Bij alles waarop je zegt te willen sturen, moet je ook kunnen benoemen welke acties je onderneemt, er kunnen geen losse flodders zijn'. Met name het organiseren van feedback verdient nog wel een investering. Een organisatie kan zich pas echt ontwikkelen als feedback een permanente plaats heeft binnen de organisatie. Eerder in 2008 is een project gestart binnen het MCA dat gebruik maakt van de software van VisionWaves om scorecards en zorgprocessen inzichtelijk te maken. Deze toepassing bleek geschikt te zijn om de A3-jaarplannen digitaal beschikbaar te maken. De introductie van VisionWaves

kan het managementevaluatieproces faciliteren, omdat het doorstappen naar de zorgprocessen mogelijk maakt. De opzet van periodieke A3-managementgesprekken zorgt voor continue inzicht en feedback. Het ziekenhuis heeft al wel ervaring met het houden van managementgesprekken. In het A3-managementgesprek zullen nog sterker de prestaties en de sturing van de afdeling, zoals gepland in het A3-jaarplan, aan de orde moeten komen. In het A3-managementgesprek wordt gesproken over de resultaten, de oorzaken ervan, maar ook over nieuw beleid en de concrete acties naar de toekomst. Volgens de manager Concern control: 'Het maakt wat ons betreft de ideale situatie mogelijk, dat de raad van bestuur "in gesprek" gaat met de dokters, en niet dat er een wij-zij-situatie ontstaat, maar samen wordt gezocht naar oplossingen van problemen'. Dit alles gaat alleen werken als de managementgesprekken meer periodiek, gestructureerd en waarderend plaatsvinden.