

ZIEKENHUIS ST JANSDAL OVER DE A3 METHODIEK

# ‘SIMPEL EN DUIDELIJK’

De A3 methodiek met het A3 jaarplan belooft meer sturing door meer focus en overzicht. De maatschap Chirurgie van ziekenhuis St Jansdal heeft inmiddels een dergelijk jaarplan. Maatschapvoorzitter Willem Akkersdijk vindt het vooral een handig middel. Wat vinden het hoofd operatieafdeling en de interne organisatieadviseur ervan?

Tekst: Henk Doleman en Marike Hersevoort, respectievelijk adjunct-directeur en communicatieadviseur van TNO Management Consultants | Foto: TNO Management Consultants



Peter Visser, Willem Akkersdijk en Gea Rozenberg.

**D**e maatschap Chirurgie van het ziekenhuis St Jansdal kwam eigenlijk per toeval in aanraking met de A3 methodiek. Tijdens een beleidsdag met de maatschap in december 2010 ontmoette zij Henk Doeleman van TNO Management Consultants, de ontwikkelaar van de methode. Nog geen twee weken later had de maatschap haar doelstellingen voor 2011 vertaald in een concreet en overzichtelijk A3 jaarplan. Dat maakt de maatschap voortuitstrevend, want zij is de enige afdeling binnen het ziekenhuis die op deze simpele manier haar jaarplan op één vel A3-papier heeft gemaakt.

De A3 methodiek is een *one paper strategy* voor het gezamenlijk creëren, realiseren en monitoren van plannen. Zij bestaat uit drie pijlers: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal (zie kader). De belofte van de A3 methodiek is meer sturing door meer focus en overzicht, met minder papier. Inmiddels wordt de methodiek breed geadopteerd in de zorgsector. Het Medisch Centrum Alkmaar, VU medisch centrum en Diakonessenhuis Utrecht passen de werkwijze met succes toe, net als bijvoorbeeld FPC De Kijvelanden en de coöperatie van regionale ambulancevoorzieningen Axira.

## GOED ORGANISEREN

‘Onze maatschap heeft de A3 methodiek in gebruik genomen omdat wij de boel netjes geregeld willen hebben’, vertelt Willem Akkersdijk, chirurg en voorzitter van de maatschap Chirurgie. ‘Het is belangrijk dat dingen goed worden georganiseerd; 40 procent van de patiënten die binnenkomen is acuut of semiacuut en daarom niet of nauwelijks planbaar. Daarnaast hebben we een differentiatie van vijf aandachtsgebieden en hebben we altijd dienst. Bovendien doen we alle organisatie- en administratieve werkzaamheden en de besprekingen hierover zelf.’

Gea Rozenberg, hoofd operatieafdeling, herkent het grote takenpakket van de chirurgen: ‘De maatschap Chirurgie bestaat uit elf chirurgen. Van deze specialisten wordt behalve het dokterschap verwacht dat ze eenduidige standpunten innemen, prestatie- en kwaliteitsindicatoren aanleveren, een jaarplan maken, een goed dienstrooster hebben en een businesscase maken als ze een nieuwe behandeling willen starten.’

Ook de patiëntenadministratie is door de jaren heen veel omvangrijker geworden. Die moet aan steeds meer eisen voldoen. ‘Een chirurg kan eigenlijk niet meer optimaal het werk doen waarvoor hij is opgeleid’, aldus Willem Akkersdijk.

Aan Peter Visser, sinds januari 2011 aan slag als organisa-

tiadviseur bij de maatschap Chirurgie, de taak om de zorgprocessen te verbeteren, de capaciteiten op orde te brengen en zaken beter op elkaar af te stemmen als het gaat om planning, logistiek en kwaliteit.

De A3 methodiek is in Vissers ogen een mooi middel om deze doelen te ondersteunen. ‘Wat ik krachtig vind aan de methodiek, is dat je het jaarplan met het hele team opstelt. Dan wordt het een plan van iedereen in plaats van een top-down opgelegd plan van de raad van bestuur. Doordat het A3 jaarplan met de hele maatschap wordt gemaakt, wordt het breed gedragen.’

‘Voor een manager is het cruciaal dat iedereen dezelfde doelen voor ogen heeft’, aldus maatschapvoorzitter Akkersdijk. ‘Management is niet veel meer dan vasthouden aan wat je hebt afgesproken en zorgen dat het wordt afgekaart. Het gaat mij om het resultaat, niet om het middel.’

## OP DE AGENDA HOUDEN

Aan de hand van een quickscan zijn gezamenlijk de speerpunten van de maatschap bepaald. Deze zijn vervolgens geclusterd en gezamenlijk uitgewerkt in een A3 jaarplan. ‘Eigenlijk benoemden we in eerdere jaren ook al speerpunten’, vertelt Akkersdijk. ‘De bedoeling van dit A3 jaarplan is dat we er nu ook op gefocust blijven. Het blijkt lastig om een jaarplan levend te houden. In het verleden bleef het bij praten en werden geen concrete acties besproken. We spraken met elkaar af: zo gaan we het doen en we gaan meteen aan de slag, maar vervolgens bleef het daarbij.’

‘Wat ik nu doe,’ vertelt Akkersdijk wijzend op het A3 jaarplan waarvan hij inmiddels een placemat heeft laten maken, ‘is de punten terug laten komen in de periodieke maatschapsvergadering en vragen hoe het met de afspraken staat. Ik vind dat ik als voorzitter moet zorgen dat de kikkers af en toe naar de A3 kruiwagen terugkomen, terwijl ze zo lekker aan het springen zijn. De agenda voor de maatschapsvergaderingen maak ik altijd zelf. Alles wat daarop staat komt voort uit deze A3. In een bijlage worden de acties verdeeld. Anders voelt niemand zich verantwoordelijk en blijven resultaten mogelijk uit.’

Het plan wordt zo een middel om met elkaar te reflecteren over de verschillende resultaten en acties en over de stand van zaken. Het zou ook kunnen worden gebruikt voor de periodieke voortgangsgesprekken met de raad van bestuur. Op die manier vormt het een basis voor de communicatie en de informatie in de sturing en verantwoording van de maatschap.

‘In het vorige ziekenhuis waar ik werkte, maakte iedereen

## DE A3 METHODIEK

### Het A3 jaarplan

Het A3 jaarplan is een jaarplan op één vel A3-papier. Het INK-managementmodel vormt daarbij het kader. De beperking tot één vel van A3-papierformaat vraagt om focus en dus om alleen dat op te nemen wat er echt toe doet. Dat schept overzicht en duidelijkheid. Leidend zijn de missie en visie van de organisatie en de geformuleerde succesbepalende factoren van waaruit prestatie-indicatoren/doelstellingen (op resultaatgebieden) en acties (op organisatiegebieden) worden geformuleerd. De inhoudelijke verbanden tussen de succesbepalende factoren, de bijbehorende prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties zijn daarbij duidelijk. De verbanden worden met kleuren of met cijfers aangegeven. Daarmee zijn de 'rode draden' van het jaarplan in één overzicht visueel gemaakt. De gewenste koppeling van INK met prestatie-indicatoren is daarmee een feit geworden. (Het A3 jaarplan van de maatschap Chirurgie van het ziekenhuis St Jansdal staat afgebeeld op pagina 16 en 17.)

### A3 managementgesprek

De tweede pijler van de A3 methodiek is het A3 managementgesprek. Het A3 managementgesprek is

een periodiek gesprek tussen leidinggevenden van twee managementniveaus dat bedoeld is om de voortgang van de realisatie van het A3 jaarplan en de consequenties van nieuwe ontwikkelingen te bespreken. Met het A3 managementgesprek wordt het A3 jaarplan een levend document. De agenda voor het A3 managementgesprek kent een aantal vaste agendapunten: 1) ontwikkelingen die van invloed zijn op de voortgang van de realisatie, 2) de belangrijkste drie successen van de afgelopen periode, 3) de belangrijkste drie punten van zorg inzake de voortgang, 4) de concretisering van de waarden van de organisatie en tot slot 5) vervolgspraken.

### A3 digitaal

De derde pijler van de A3 methodiek is A3 digitaal. A3 digitaal is een applicatie voor het verzamelen en opslaan van managementinformatie die voortkomt uit het A3 jaarplan en het A3 managementgesprek. A3 digitaal presenteert de relevante informatie over de realisatie van de doelstellingen en de voortgang van de acties. Daarmee wordt het eenvoudig om over de informatie te beschikken die nodig is om beslissingen te nemen in het kader van de voortgang van het A3 jaarplan.

jaarplannen met resultaten en acties', vertelt Gea Rozenberg. 'Die methode was gebaseerd op het INK-managementmodel, net als de A3 methodiek zo te zien. Elke vergadering pakten we het plan erbij en bespraken we met elkaar of de acties waren nagekomen. Dan krijg je uiteindelijk resultaten te pakken. Ik gebruikte de methode ook om te motiveren, instrueren en stimuleren.' 'Het goede van het A3 jaarplan is dat het simpel is en eenvoudig is vormgegeven, zodat iedereen het snapt', vindt ze. 'Jullie resultaten zijn ongelooflijk meetbaar. Er kan geen verschil van mening over bestaan.' Er wordt bij het invullen van het plan ook sterk op gehamerd: de resultaten moeten meetbaar zijn en de acties concreet. Zo helpt de A3 methodiek de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Willem Akkersdijk: 'Wat nog wel eens gebeurt in gesprekken met collega's is dat je denkt dat je het over hetzelfde hebt en dat je dezelfde doelen nastreeft, terwijl later blijkt dat die echt mijlenver uit elkaar liggen.'

## OVERZICHTELIJK IN BEELD

Het plan is niet alleen leuk voor de maatschap, maar ook van toegevoegde waarde voor de samenwerking in het ziekenhuis, vindt Gea Rozenberg. 'Dit A3 jaarplan van de maatschap Chirurgie gaat verder dan de maatschap. Er staat ook in hoe de maatschap samen met de interne partners haar bijdrage kan verbeteren.' In sommige organisaties gebruiken alle afdelingen de A3 methodiek. Hoe zou het zijn als het hele ziekenhuis St Jansdal op deze manier het jaarplan zou maken? Het ziekenhuis heeft nu uitgebreide jaarplannen op afdelings- en maatschapsniveau. Die zijn gebaseerd op een kaderbrief, die weer gebaseerd is op een richtlijn die de raad van bestuur steeds voor een aantal jaren vaststelt. 'Van richtlijn tot jaarplan wordt het steeds smaller, tot bijna op actieniveau', legt Visser uit. 'Enerzijds is het ziekenhuis er heel goed in om op dat niveau te sturen, anderzijds is het soms zo uitgebreid dat het niet meer gelezen wordt. In ieder geval niet door de individuele medewerker. Ons jaarplan 2010 is een grote Excel-lijst

met acties zonder samenhang en consistentie. Ik vind de kracht van zo'n A3 jaarplan dat je het in één keer in beeld hebt. Dan gaat het ook meer leven, helemaal als je het met elkaar opstelt.'

'Ik zou het heel prettig vinden als wij, de maatschappen en de organisatie, met eenzelfde bruikbaar, werkbaar jaarplan zouden werken', zegt Gea Rozenberg. 'Deze methodiek is een totaalpakket, alle negen (INK-)aandachtsgebieden staan erop. Ik word hier enthousiast van. Sterker nog: wij gaan volgend jaar met de afdeling OK ons jaarplan ook op deze manier maken. Ik ben erg gecharmeerd van resultaatafspraken, want dan weten we tenminste waar we het met elkaar over hebben. We kunnen dan niet meer tegen elkaar roepen: "Ja maar, zo heb ik het niet bedoeld" of "ik heb het niet begrepen". Het is duidelijk wat we moeten opleveren, er zijn acties benoemd en afwijkingen kunnen worden aangeduid in het A3 managementgesprek als successen en punten van zorg. Want laten we eerlijk zijn: soms ga je het gewoon niet redden.

#### KRUISBESTUIVING

'Het mooiste zou het zijn als op het moment dat de kaderbrief verschijnt een bijeenkomst wordt georganiseerd met de maatschappen en de overige afdelingen', vindt Peter Visser. 'Daar kunnen dan op basis van de kaderbrief de A3 jaarplannen in de teams worden gemaakt. Vervolgens kan een uitwisseling plaatsvinden van de individuele jaarplannen. Op die manier komen alle plannen bij elkaar en sluiten ze beter op elkaar aan.'

Peter Visser vervolgt: 'Als de maatschappen en afdelingen gezamenlijk hun A3 jaarplannen op elkaar zouden afstemmen, zou nog meer kruisbestuiving plaatsvinden: iedereen laat zijn jaarplannen zien, wisselt ideeën uit en kijkt hoe hij de ander kan helpen.' Gea Rozenberg lijkt dit een goed idee: 'Ik zou nog meer hand in hand willen optrekken, want in het jaarplan van de maatschap Chirurgie zitten dingen waar ik als hoofd OK ook wat mee kan. Als mijn jaarplan goed aansluit bij de jaarplannen van de snijdende maatschappen en de doelen die daarin staan, kunnen we veel meer bereiken.' Akkersdijk haakt daarop in: 'Zo zou je als hoofd OK de A3 jaarplannen van alle snijdende specialisten naast elkaar kunnen leggen en kunnen kijken wat de gemeenschappelijke doelen zijn. Dat zijn de raakvlakken en daar zoeken wij elkaar op. Vervolgens gaan we dan kijken of we stappen kunnen maken en hoe ik jou en jij mij kunt faciliteren.' Rozenberg ziet het al voor zich: 'Stel, ik heb als doel om volgend jaar het OK-rooster opnieuw vorm te geven. Ik zet dat in mijn jaarplan als resultaat. Dat betekent voor de maatschappen en voor mij veel werk. Natuurlijk hebben jullie in je jaarplan ook resultaten benoemd die tijd kosten. Tijd kunnen we maar één keer besteden, dus we moeten keuzes maken. Dan kan het best zo zijn dat we jullie resultaten be-

langrijker vinden dan de onze en dat ik dit dus uit mijn jaarplan schrapping en overneem wat in jullie A3 jaarplan staat.' 'En als het jaarplan van de maatschap en dat van de OK niet met elkaar matchen, wordt dat bovendien meteen zichtbaar', stelt Peter Visser.

#### EENVOUD IN STURING

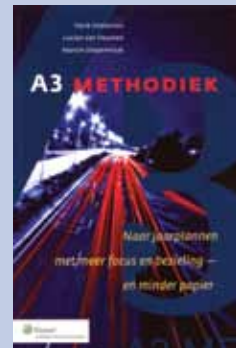
De maatschap Chirurgie heeft op innovatieve wijze invulling gegeven aan haar jaarplan, waardoor de 'richting' voor alle betrokkenen duidelijk is. Een werkwijze die ook voor andere organisatieonderdelen, zoals de OK, inzichtelijk maakt waar de prioriteiten van de maatschap liggen, ook in de relatie met de OK. Met deze methodiek ontstaat niet alleen verticale consistentie – door het consequent doorvertalen van de prioriteiten van het bestuur – maar ook horizontale, omdat samenhang tussen maatschappen en afdelingen kan worden bereikt. Het A3-papierformaat nodigt uit tot het geven van feedback in dialogen met collega-leidinggevenden en medewerkers. Willem Akkersdijk, Gea Rozenberg en Peter Visser hebben de wens uitgesproken tot organisatiebrede of zorgbrede inzet. Op naar eenvoud in sturing door minder papier, meer sturing en meer bezieling. ■

#### MEER LEZEN



*Generatie A3: Transformatie-leiders over de betekenis van de A3 methodiek*  
Doeleman HJ, Diepenmaat, M

Uitgeverij: Kluwer  
ISBN: 9789013085952  
€ 27,50



*A3 methodiek, Naar jaarplannen met meer focus, bezieling en minder papier*  
Doeleman HJ, Van Heumen LJHM en Diepenmaat M

Uitgeverij: Kluwer  
ISBN: 9789013072655  
€ 32,50.

Meer informatie: [www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl).

# Jaarplan 2011



## Inleiding

Het jaar 2010 werd afgesloten met een groei van het aantal behandelde patiënten, een toename van hoog complexe ingrepen, steeds verder doorgevoerde differentiatie en een groter wordende wens inzicht te hebben in resultaten van het werk. Om hierin te voorzien is nauwkeurige afstemming, onderling en met partners, en leiderschap onontbeerlijk. De maatschap chirurgie wil dit bereiken door op een prettige manier samen te werken met collegae binnen maar ook buiten het ziekenhuis, zodat patiënten optimaal kunnen profiteren van haar kennis en expertise.

In 2011 wil de maatschap focussen op 10 speerpunten, die zij gezamenlijk kozen als de meest belangrijke om hun missie te volbrengen.

## Speerpunten

1. Verbetering dagelijkse patiëntenoverdracht
2. Meer samenwerkingsgerichtheid intern en extern (huisartsen)
3. Meer interactie met de RvB
4. Sturen op resultaten (productie, maar ook kwaliteit)
5. Kwaliteitsindicatoren maandelijks in beeld
6. Regionalisatie op differentiaties
7. Beter taak- en werkplekplanning
8. Beter balans werk-privé
9. Blijven innoveren
10. Aandacht voor extern imago

In december 2010 werd op de maatschapsdag een jaarplan opgesteld. Hieraan ligt de A3-methodek op basis van het INK-model ten grondslag.

## Leeswijzer

### Bovenin

In de bovenste drie blokken leest u van links naar rechts de missie, visie en succesbepalende factoren (speerpunten).

### Rechter blokken 6 t/m 9 ("wat willen we bereiken en voor wie")

Onder de speerpunten zijn de doelen vertaald op vier resultaatgebieden: prestaties voor 'bestuur', 'maatschappij', 'patiënten en samenwerkingspartners' en 'maatschap'.

### Linker blokken 1 t/m 5 ("wat gaan we doen om onze doelen te bereiken en met wie")

Om deze doelen te realiseren zijn acties gedefinieerd op 5 organisatiegebieden: 'management van processen', 'management van middelen', 'management van medewerkers', 'strategie en beleid' en 'leiderschap'.

Achter elk resultaat en elke actie staat een nummer. Deze verwijst naar het betreffende speerpunt. De kleuren staan voor:

**Groen:** Samenwerking (buiten de maatschap)

**Rood:** Prestaties en verantwoording

**Blauw:** Maatschap

**Oranje:** Innovatie en extern imago

Veel leesplezier!

Namens de maatschap chirurgie,

Willem Akkersdijk, voorzitter

## Goede relaties verbeteren het primaire proces

Sleutelwoorden:

"transparant en open"

"samenwerkingsgericht"

"chirurgische topzorg"

"prettig werkklimaat"

## Maatschap Chirurgie



## Jaarplan Maatschap Chirurgie Ziekenhuis St Jansdal 2011

### Missie / opdracht

De maatschap chirurgie wil op een prettige manier samenwerken met collega's binnen maar ook buiten het ziekenhuis, zodat patiënten optimaal kunnen profiteren van hun kennis en expertise.

### Visie: Goede relaties verbeteren het primaire proces

- Wij zijn samen verantwoordelijk voor de chirurgische zorg
- Wij werken transparant en open
- Wij zijn samenwerkingsgericht
- Wij leveren chirurgische topzorg
- Wij bieden een prettig werkomgeving aan onszelf en aan onze medewerkers

### Speerpunten

1. Verbetering dagelijkse patiëntoverdracht
2. Meer samenwerkingsgerichtheid intern en extern (huisartsen)
3. Meer interactie met de RvB
4. Sturen op resultaten (productie en kwaliteit)
5. Kwaliteitsindicatoren maandelijks in beeld

6. Regionalisaties op differentiaties
7. Beter taak- en werkplekplanning
8. Beter balans werk-privé
9. Blijven innoveren
10. Aandacht voor extern imago

### 1. Leiderschap

- Overdracht zo organiseren dat 5 chirurgen aanwezig kunnen zijn<sup>1</sup>
- Elkaar aanspreken op de aanwezigheid bij de overdracht
- Samenwerking verbeteren met interne partners (MDL/interne, Derma, Uro, Kind, Ana en Ortho) en externe partners (huisartsen)<sup>2</sup>
- Tweemaal per maand in dialoog met de RvB, waarvan 1 maal met agenda en notulen<sup>3</sup>
- Maandelijks bereikte resultaten inzake het jaarplan communiceren<sup>4</sup>

### 3. Management van medewerkers

- Uitbreiden verlengde arm constructies (VS/PA)<sup>4</sup>
- Aannemen van één fte plastisch chirurg<sup>4</sup>
- Duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) met secretariaat alspreken<sup>7</sup>

### 2. Strategie & beleid

- Prestatie-indicatoren vaststellen, rapportage cyclus bepalen (door wie, hoe vaak)<sup>5</sup>
- Oriëntatie over samenwerkingsvorm met de MC Groep en binnen maatschap bespreken<sup>6</sup>
- Strategische notitie opstellen voor RvB omtrent noodzaak en belang van samenwerking<sup>6</sup>
- Het uitwerken van een plan voor een wondexpertisecentrum<sup>1</sup>

### 4. Management van middelen

- EPD gebruiken als input voor kwaliteitsindicatoren ism BEB en ICT<sup>5</sup>
- Het plan van PR & Communicatie voor de maatschap realiseren<sup>10</sup>

### 5. Management van processen

- Overdrachtstijd zo nodig aanpassen<sup>1</sup>
- Ontwikkelen van een format voor de overdracht (poster)<sup>1</sup>
- Processafspraken maken over MDO, protocollen, gemeenschappelijk visite, financiën, afspraken met de belendende specialismen<sup>2</sup>

- Gesprekken met RvB voorbereiden in de maatschapvergadering<sup>3</sup>
- Feedback van RvB op functioneren maatschap is onderdeel van gesprekken<sup>3</sup>
- Verbeterproject indicatoren 'bepalen, meten en rapporteren' gerealiseerd<sup>4</sup>

- Eén dagdeel per maand geen patiëntenzorg en commissiewerk plannen t.b.v. interne contacten, complicatiebespreking, mortaliteit etc.<sup>3</sup>
- Processatiraak voor 2011 betreft Poi: 16.30 klaar<sup>8</sup>
- OK: Geplande snijtijd tot 16.30 uur<sup>8</sup>

- Vormgeven van zorgpaden<sup>9</sup>
- Proces voor innovatie beschrijven<sup>9</sup>
- Realiseren van vaktechnische innovaties<sup>9</sup>:
  - ProctoPOK
  - Total Fracture Treatment
  - SILS
  - Wondexpertisecentrum
  - Oedeemtherapie
  - EVAP in diensttijd

### 7. Maatschap

- Geen conflicterende afspraken per chirurg wegens planning<sup>9</sup>
- Verbeterde ervaren werklast<sup>8</sup>
- 3 dagen per week om 18.00-19.00u thuis<sup>9</sup>

### 6. Patiënten en samenwerkingspartners

- Minimaal 5 chirurgen zijn aanwezig bij de patiëntoverdracht<sup>1</sup>
- 6 nieuwe protocollen/processafspraken over organisatie<sup>2</sup>
- 2 overleggen per jaar met interne en externe partners
- Gemiddeld een 8 op het patiënttevredendheidsonderzoek<sup>2,10</sup>
- In 90 % van de gevallen op tijd op de OK aanwezig (daarbij samen met OK afspreken wat op tijd is)<sup>2</sup>
- In 90 % van de gevallen aanwezigheid in commissievergaderingen<sup>1</sup>

### 8. Maatschappij

- Realiseren wondexpertisecentrum<sup>9,10</sup>
- 6 interne en 6 externe publicaties<sup>10</sup>
- Organisatie van 1 à 2 congressen/symposia<sup>10</sup>
- Minimaal 50 deelnemers per congres/symposium<sup>10</sup>

### 9. Bestuur

- Raad van Bestuur is altijd op de hoogte van ontwikkelingen in de maatschap<sup>3</sup>
- Raad van Bestuur geeft de maatschap een 8+ voor overall prestaties<sup>5</sup>
- 100% van de certificaten op orde<sup>4</sup>
- Minimaal 50.000 euro sponsorgelden voor congres/symposium<sup>1</sup>
- Realisatie productie- en kwaliteitsindicatoren uit winkel dashboard conform productieniveau 2009<sup>4</sup>
- 10 rapportages over geselecteerde kwaliteitsindicatoren<sup>5</sup>
- Realisatie van 85% benutting van de chirurgische snijtijd<sup>4</sup>
- Bereiken van overeenstemming samenwerking St Jansdal en MC Groep<sup>4</sup>

### Organisatie

Wat gaan we doen om onze doelen te bereiken en met wie?

Verbeteren en vernieuwen

### Resultaat

Wat willen we bereiken en voor wie?