



**axira**

vernieuwing in ambulancezorg

## Axira

Axira is een innovatief samenwerkingsverband tussen, op dit moment, vijf Regionale Ambulance Voorzieningen en twee aspirant leden.

Axira staat voor vernieuwing in de ambulancezorg waarbij het belang van de patiënt voorop staat.

Kijk voor meer informatie over Axira op [www.axira.nl](http://www.axira.nl)



**axira**

vernieuwing in ambulancezorg

# Gids voor toepassing van de A3 methodiek

*Meer focus, bezieling en eenvoud in sturing en verantwoording, minder papier*

Gids  
1.



# 1. De A3 methodiek

## Inleiding

Axira voor vernieuwing

Samen sterk, innovatief, dynamisch en mensgericht vanuit onderling vertrouwen.

Kernwoorden die de ambities van Axira symboliseren. Vanuit deze ambities werken we binnen Axira aan het realiseren van zorgstandaarden en toekomstgerichte ontwikkelingen.

De afgelopen jaren staat het terugdringen van de bureaucratie in de zorg meer in de belangstelling. Maar ook het vergroten van de betrokkenheid van de zorgprofessionals bij de organisatie en het realiseren van doelstellingen. Leidinggevend en medewerkers gaan samen in gesprek over het 'wat' en 'hoe' binnen de afdeling en het team. Het vraagstuk dat zich hierbij voordoet is: hoe maak je ideeën, plannen en ambities inzichtelijk voor alle medewerkers? De A3 systematiek die voor Axira is uitgewerkt levert hieraan een uitstekende bijdrage.

Tjerk Hiddes, Piet Huizinga



### Inhoudsopgave

1. De A3 methodiek
2. De A3 methodiek in de praktijk
3. Totstandkoming A3 jaarplan
4. Het A3 managementgesprek
5. A3 digitaal
6. A3 jaarplan Axira (voorbeeld)

*De A3 methodiek:  
meer uniformiteit  
en mogelijkheid  
tot vergelijking.*



Deze Gids is een product van de werkgroep A3 methodiek, om de A3 methodiek binnen alle leden te implementeren. De A3 methodiek leidt tot een minder bureaucratisch P&C proces, en meer uniformiteit en mogelijkheid tot vergelijking binnen Axira. Behoud van de korte lijnen is daarbij uitgangspunt. De werkgroep A3 methodiek heeft zich gebogen over de vraag: 'ontwikkel een concreet en meer eenvoudig jaarplan voor de verschillende organisatieonderdelen en managementlagen binnen de leden van Axira'. Vanuit de opdrachtgever is de wens te kennen gegeven deze 'evidence based' werkwijze toe te passen. Daarom is aangesloten bij de A3 methodiek zoals die momenteel door veel organisaties in de publieke en non profitsector wordt geadopteerd. De werkgroep heeft de basisprincipes van de A3 methodiek<sup>1</sup> vertaald naar de binnen de RAV's gebruikelijke werkwijze.

De A3 methodiek is in de basis niets meer of minder dan een werkwijze om te komen tot een gezamenlijk plan en de uitvoering daarvan te garanderen. Leidend in het A3 jaarplan zijn de missie en visie van de leden van Axira en de in de coöperatie én decentraal geformuleerde succesbepalende factoren. Door frequent de voortgang met elkaar te bespreken, wordt inzichtelijk wat de status is, of en hoe alle resultaten (gedefinieerd in SMART-termen) worden behaald en of bijstelling van de afgesproken acties nodig is. SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Door de vorm van één A3 papierformaat wordt iedere RAV of organisatieonderdeel van een RAV gedwongen om stil te staan bij de zaken die er écht toe doen. Een A3-tje laat immers geen ruimte voor uitgebreide betogen, maar vraagt om meetbare resultaten en concrete acties die daarvoor benodigd zijn. Acties moeten eigenlijk afvinkbaar zijn: gedaan of niet gedaan. De A3 methodiek zorgt er dus voor dat je je als operationeel, tactisch of strategisch team (managementteam) van de RAV moet focussen op de essentie. In de praktijk wordt de A3 methodiek vertaald in drie onderdelen: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal. A3 digitaal zal in een pilotperiode worden getest op haar bruikbaarheid.

### Meer focus en bezieling, minder papier

De A3 methodiek zorgt voor:

- Focus op essentie
- Een overzichtelijke agenda voor het komende jaar
- Meer planmatig werken
- Samenhang tussen beoogde resultaten en acties
- Eén managementtaal
- Een participatieve totstandkoming
- Commitment
- Meer inspirerende dialogen over de voortgang
- Actuele, relevante managementinformatie

1. Bron: Doeleman, H.J. Diepenmaat, M. – Generatie A3: Transformationele leiders over de betekenis van de A3 methodiek. Kluwer, 2011. Doeleman, H.J., Van Heumen, L.J.H.M. en Diepenmaat M. - A3 methodiek, Naar jaarplannen met meer focus, bezieling en minder papier. Kluwer, 2010. Website: [www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl).

### Tip

Samenwerking binnen Axira levert voor de partners veel voordelen op. Naast inspiratie en het delen van kennis leidt het ook tot concrete projecten. Blijvende innovatie wordt gezien als de rode draad in de samenwerking. De uitdagingen verbinden we met externe ontwikkelingen en de wensen van de partners.

## 2. De A3 methodiek in de praktijk



### Sturing & verantwoording

De A3 methodiek vermindert de administratieve lasten en vergroot de betrokkenheid bij het planmatig werken en biedt de mogelijkheid tot integratie van een aantal bestaande besturingsinstrumenten van de leden van Axira en levert één eenvoudig en overzichtelijk A3 jaarplan als basis voor sturing en verantwoording op alle niveaus binnen de leden van Axira en Axira als coöperatie.

De context van de vele veranderingen vraagt continue aandacht van leidinggevenden voor de delicate balans tussen creativiteit (actualisatie van de voornemens) en 'control'. Simons (1995) geeft daarvoor een belangrijke basis voor de ontwikkelde A3 methodiek (zie fig. 1). Hij stelt dat leidinggevenden hun creativiteit en 'control' in balans kunnen houden door de volgende hefboomen toe te passen:

- Monitoren van de prestatie-indicatoren en doelstellingen (Diagnostic control systems)
- Waardegedrevenheid (Belief systems)
- Bewaken van de afgesproken 'spelregels' (Boundary systems)
- Gezamenlijk doelen vaststellen en monitoren (Interactive control systems)

In figuur 1 wordt de betekenis van de hefboomen als basis voor de A3 methodiek toegelicht.

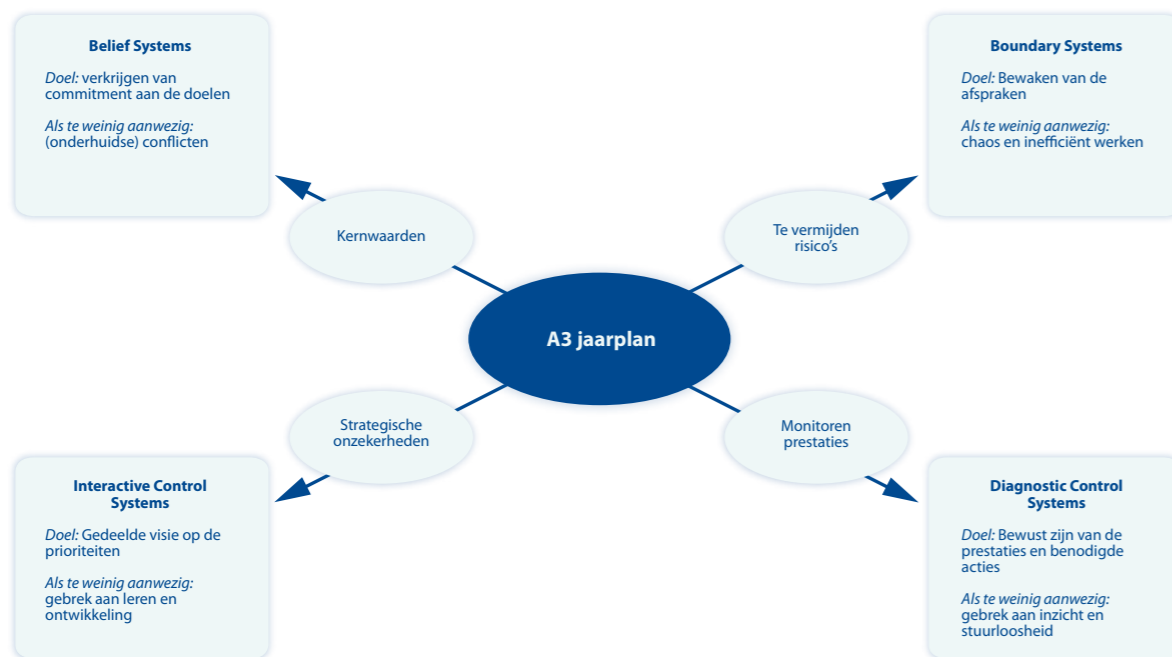


Fig. 1 Simons' levers of control framework als basis voor het A3 jaarplan (naar: Simons, 1995)

De A3 methodiek als werkwijze bestaat uit drie onderdelen en draagt bij aan het meer succesvol veranderen binnen de RAV. Zoals hieronder beschreven.

### De kenmerken van de succesvolle RAV

Het A3 managementgesprek is bij uitstek een plek waar de vier ingrediënten van succesvolle organisaties een plek krijgen: richting, consistentie, samenhang en feedback<sup>2</sup>. Daarnaast wordt het commitment<sup>3</sup> hier bereikt. Uitgangspunt binnen de Axira coöperatie is het zo laag als mogelijk leggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie.

### Richting

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die een organisatie maakt. Het geeft focus en een gezamenlijke visie. Het verwijst naar strategie en ingezette routes.

### Consistentie ('verticaal')

Consistentie is vooral de doorvertaling - via de verticale managementlagen - van de gemeenschappelijke visie en succesbepalende factoren. Deze worden omgezet in concrete doelstellingen en in opdrachten aan de verschillende managementniveaus. Neem als voorbeeld de visie op patiëntveiligheid van een RAV. Een handige toets is of de nagestreefde visie ook terug te lezen is in de succesbepalende factoren en bijbehorende prestatie-indicatoren in bijvoorbeeld de operationele teams.

### Samenhang ('horizontaal')

Samenhang is de horizontale afstemming tussen plannen, processen en acties. Bij samenhang draait het om de onderlinge afstemming en het voorkomen van 'dubbelwerk' of 'witte vlekken'. Met name het doorbreken van grenzen tussenafdelingen, inrichtingen en sectoren staat centraal bij samenhang. Sturen op samenhang betekent ook leren van collega's en het uitwisselen van positieve ervaringen.

### Feedback

Feedback verwijst naar het lerend en communicerend vermogen van organisaties. Deze feedback raakt alle lagen en alle organisatieaspecten. Een organisatie kan zich alleen ontwikkelen als feedback een permanente plaats heeft binnen die organisatie. Via evaluaties, monitoring, rapportages, mondelinge feedback en andere, gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de doelstellingen en het gedrag van de organisatie.

### Commitment

Commitment is de mate waarin managers en medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en de doelen van de organisatie en de mate waarin dat hun gedrag beïnvloedt. Commitment kan ontstaan uit persoonlijke identificatie (emotionele binding), berekenende betrokkenheid (door bijvoorbeeld gebrek aan alternatieven) en verbondenheid aan het team. Loyaliteit hangt sterk met commitment samen maar is echter meer ingegeven vanuit extrinsieke motivatie, waar commitment meer vanuit intrinsieke motivatie is ingegeven.



Een balans tussen creativiteit en controlelemogelijkheid.

2. Bron: S. ten Have (2002)

3. Bron: Doeleman en Diepenmaat (2011)



2.1

A3 jaarplan

1. Minder papier, meer focus en consistentie
2. Onderscheid in beoogd resultaat en actie
3. Eén overzicht
4. Kwaliteit door aandacht voor alle aandachtsgebieden

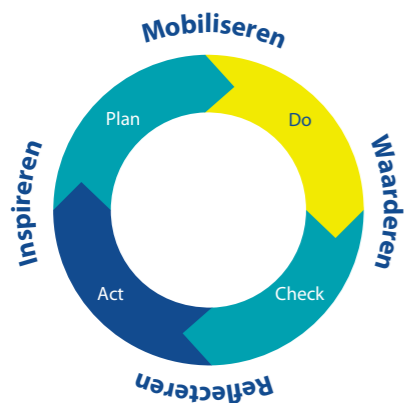


Fig. 2 Leiderschap in planning & control  
(Bron: INK, 2007)

A3 methodiek: vijf managementprocessen

- Richting geven
- Consistent doorvertalen
- Aanbrengen van samenhang
- Organiseren van feedback
- Commitment

In dit hoofdstuk worden de drie onderdelen kort toegelicht. Daarna volgt een meer uitgebreide toelichting in de volgende hoofdstukken.

2.1 A3 jaarplan en jaarverslag

Kenmerkend is dat de kern van het jaarplan wordt weergegeven in een overzichtelijk en beknopt A3 model. Hierop staan negen aandachtsgebieden vermeld. De aandachtsgebieden zijn op hun beurt verdeeld in resultaatgebieden voor de verschillende groepen belanghebbenden en organisatiegebieden (welke acties moeten we daarvoor gaan verrichten).

De rode draden vanuit missie, visie, succesbepalende factoren (SBF'en), prestatie-indicatoren en bijbehorende acties worden in één oogopslag in samenhang weergegeven. Op het A3 format kan ook aan het eind van het jaar eenvoudig de balans opgemaakt worden, wat hebben we wel en niet gehaald. Daarmee is er een basis gelegd voor een jaarverslag. Het jaarverslag omvat het overzicht en een toelichting op de belangrijkste successen en niet behaalde doelstellingen.

2.2 A3 managementgesprek

Het A3 managementgesprek is het meest cruciale onderdeel van A3 methodiek. In dit gesprek tussen managementlagen op strategisch, tactisch en operationeel niveau wordt besproken of het team op koers ligt met het behalen van haar resultaten. De agenda voor dit gesprek betreft vijf thema's:

1. Wat zijn nieuwe ontwikkelingen met consequenties voor het A3 jaarplan?
2. Welke zijn de bereikte successen uit het A3 jaarplan?
3. Welke aandachtspunten zijn er voor de komende periode?
4. Welke aandacht hebben wij besteed aan de SBF'en en de Axira waarden?
5. Wat zijn de concrete vervolgsafspraken, zodat wij ons plan kunnen realiseren?

In het gesprek komt niet alleen het 'wat' aan de orde, maar ook het 'hoe'. Dit betekent dat twee benaderingen voor sturing hier bij elkaar komen: planning & control en leiderschap (zie figuur 2). Bepaalt het A3 jaarplan voornamelijk welke resultaten moeten worden bereikt en welke acties moeten worden uitgevoerd, het leiderschap betreft 'hoe' dat wordt bereikt.

Door de intensieve dialoog en de betrokkenheid wordt het commitment aan de gemaakte afspraken versterkt. De agendapunten geven richting aan de dialoog en worden bij voorkeur door de eigenaren van het A3 jaarplan voorgesteld en gezamenlijk vastgesteld. Op deze wijze wordt maximaal gebruik gemaakt van de ervaring uit de praktijk.

2.2

A3 managementgesprek

1. Nieuwe ontwikkelingen met consequenties voor de voornemens
2. Belangrijkste bereikte successen
3. Punten van zorg
4. Gerealiseerde aandacht voor succesbepalende factoren en Axira waarden
5. Concrete afspraken voor behoud koersvastheid

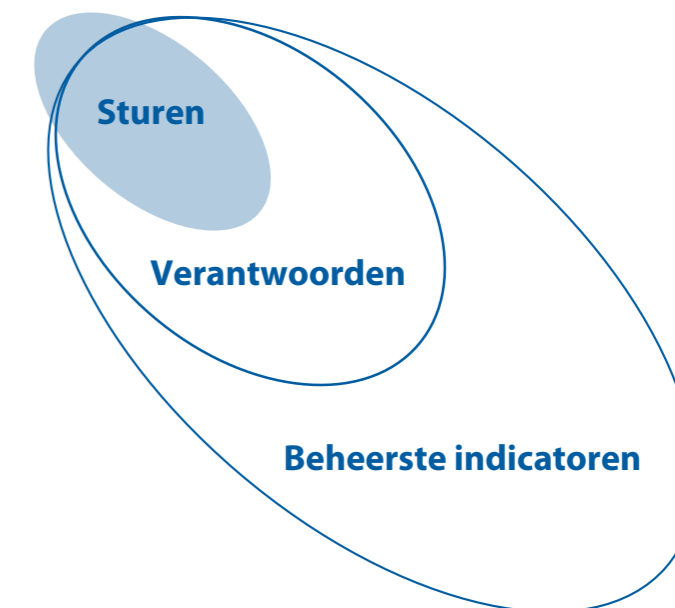


Fig. 3 Het creëren van focus  
(Naar: Handleiding Governance Government, 2000)

Eens per jaar (september) wordt de directiebeoordeling ingebracht in het A3 managementgesprek. Op basis van de directiebeoordeling wordt bepaald in hoeverre het kwaliteitssysteem en het beleid effectief is geweest. Als input voor dit A3 managementgesprek wordt als informatie meegenomen de 13 criteria van de directiebeoordeling volgens de HKZ normering. Het resultaat van deze directiebeoordeling bestaat uit besluiten en acties voor verbetering en het beschikbaar stellen van middelen. Ook worden de resultaten intern gecommuniceerd.

2.3 A3 digitaal

Om het werken met de A3 methodiek te ondersteunen zal de informatievoorziening in de komende periode worden gesynchroniseerd met de behoefte vanuit het A3 jaarplan. Voor het creëren van de juiste focus in de sturing met het A3 jaarplan wordt het volgende onderscheid gehanteerd in de indicatoren voor de performance van het team: basisindicatoren, verantwoordingsindicatoren en stuurindicatoren (zie figuur 3). Basisindicatoren betreffen bronnen van informatie waarover je indien nodig moet kunnen beschikken. Hierover zijn wel gezamenlijk afspraken gemaakt over definitie van de indicator, meetfrequentie, wijze van registratie en door wie. Het betreffen dus 'beheerste' indicatoren. Over een gedeelte van deze indicatoren moet periodiek verantwoording worden afgelegd. Deze indicatoren maken deel uit van de managementrapportages aan de verschillende belanghebbenden (bestuur, financiers e.d.). Op weer een deel van deze indicatoren moet echt worden gestuurd, kortom hier wil je echt een verbetering bereiken, dit zijn de stuurindicatoren. Juist deze stuurindicatoren en de bijbehorende doelstellingen en acties staan centraal in het A3 jaarplan. Daarnaast worden de meest cruciale verantwoordingsindicatoren opgenomen en eventuele nieuwe innovatieve indicatoren waar nog geen historie van beschikbaar is.



# 3. Totstandkoming A3 jaarplan

2.3

## A3 digitaal

1. Actuele, online managementinformatie
2. Managementagenda
3. Papierloos werken, presenteren en rapporteren
4. Benchmark

Het is de bedoeling de beschikbare managementinformatie de komende periode zoveel mogelijk te gaan ordenen volgens dit principe. Dit ondersteunt het opstellen van de agenda voor het managementgesprek, rapportages hoe het ervoor staat met de afgesproken resultaten, etc. Op deze wijze wordt toegewerkt naar A3 digitaal: een informatievoorziening die synchroon loopt met de plannen, waardoor de ontwikkeling binnen de Axira leden gemonitord is en blijft.

Met behulp van A3 digitaal is iedere leidinggevende straks in staat snel en op maat die informatie naar boven te halen, waaraan behoefte bestaat.

### 2.4 Invloed van het besturingsmodel op de A3 methodiek

Het besturingsmodel van de RAV is niet voorgeschreven binnen de coöperatie. Een blauwdruk voor wie plannen maakt is dan ook niet te geven.

Het besturingsmodel bepaalt waar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen. Jaarplannen worden daar opgesteld waar een verantwoordelijkheid ligt voor resultaten en een bevoegdheid voor het bepalen van de acties. Kortom wat is de mate van beïnvloedbaarheid van bijvoorbeeld de kosten door een organisatieonderdeel? Het verdient binnen Axira de voorkeur om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen om daarmee de doelstellingen te bereiken.

*Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie.*



*Axira staat voor vernieuwende ambulancezorg.*

Het opstellen van een A3 jaarplan gebeurt veelal in een plenaire A3 jaarplansessie met alle betrokken leidinggevenden of medewerkers. Dit creëert maximale betrokkenheid en draagvlak. Doorgaans start men met het opstellen van een kaderbrief per Axira lid, de kaderbrief bepaalt het speelveld van de bijeenkomst. Ook een strategisch plan, meerjarenbeleidsplan of A3 jaarplan van bijvoorbeeld Axira als coöperatie kan als kader dienen. Op basis hiervan kunnen de ontwikkelde A3 jaarplannen op consistentie worden getoetst. Het A3 jaarplan format nodigt uit tot beperking in het aantal op te nemen items, om echte keuzes te maken.

Het opstellen van het A3 jaarplan vereist het formuleren van een missie, visie, SBF-en, prestatie-indicatoren en acties. Hierna worden de diverse onderdelen van het A3 jaarplan toegelicht.

#### Missie

De missie is de primaire functie van de organisatie die als een opdracht kan worden ervaren en niet aan verandering onderhevig is. De missie van Axira:

Axira is een coöperatie met partners. Deze partners willen ambitieuze toekomstplannen realiseren.

Zij onderscheiden zich door:

- Samenwerkingsgerichtheid
- Cliëntgerichtheid
- Innovatie & Ontwikkeling
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Ondernemend gedrag
- Efficiënte bedrijfsvoering

#### Visie

De visie is een dynamisch beeld van de toekomst. Het is de collectieve ambitie voor de komende drie jaren. De visie bevat onderscheidende kenmerken t.o.v. collega-RAV's en gedeelde waarden: uitdagingen waaraan gemeenschappelijk belang wordt gehecht. Jaarlijks wordt de visie, maar ook de SBF'en opnieuw bezien op hun actualiteit.

#### Voorbeelden van visiestatements

- Wij zijn ons bewust van belang van de primaire zorgverlening. Daarom zorgen we voor een efficiënte bedrijfsvoering en zijn transparant over onze toegevoegde waarde, behaalde resultaten en kosten.
- Wij inspireren en stimuleren medewerkers om hun verantwoordelijkheid te nemen zowel vakinhoudelijk als organisatorisch.
- Wij hebben inzicht in de regionale en lokale zorgvraag, zijn flexibel en vastbesloten, om samen met de ketenpartners, op de cliënt afgestemde zorg te leveren.
- Wij zijn een innovatieve regionale zorgaanbieder en stimuleren onderzoek in ons vak.

#### Succesbepalende factoren

Een succesbepalende factor is dat wat onze organisatie succesvol maakt in de ogen van de verschillende belanghebbenden: medewerkers, patiënten en verwanten, ketenpartners, maatschappij en politiek/Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. 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.

#### Onderwerpen voor succesbepalende factoren

1. Apparatuur en auto's
2. Regionale samenwerking
3. Bedrijfsvoering
4. Besturing
5. Innovatie



### Voorbeelden SBF-en

1. Consistentie van de koers
2. Prestaties inzake WAZ
3. Voldoende loopbaanperspectief voor medewerkers
4. Professionalisering ambulancemedewerkers
5. Actieve participatie in samenwerkingsverbanden

Bij het formuleren van succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren worden de door de Coöperatie vastgestelde speerpunten en prestatie-indicatoren worden meegenomen. Axira hanteert de vier aandachtsgebieden van het INK voor het benoemen van SBF'en.

Dit zijn:

**Blauw:** INK-gebied 7, 'Medewerkers'

**Groen:** INK-gebied 6, 'Klanten en leveranciers (Bijvoorbeeld: patiënten, ouders, meldkamer, politie, brandweer, ziekenhuizen)'

**Oranje:** INK-gebied 8, 'Maatschappij'

**Rood:** INK-gebied 9, 'Bestuur en Financiers'

### Visionaire succesbepalende factoren

Deze bepalen het échte succes. Het zijn factoren die mensen bewegen en inspireren. Het niet goed functioneren op deze indicatoren leidt overigens niet onmiddellijk tot continuïteitsproblemen voor een organisatie.

#### Voorbeelden visionaire SBF-en

- Innovatie reductie milieubelasting
- Intensieve samenwerking met ketenpartners
- Stimuleren maatschappelijke participatie medewerkers

### Hygiënische succesbepalende factoren

Dit zijn factoren waarvoor veel gedaan moet worden maar die, als ze worden gerealiseerd, als 'normaal' worden ervaren. Bij goed presteren op deze factoren betekent dat dus nog niet dat de belanghebbenden zeer tevreden zijn, terwijl er bij slecht presteren wel ontevredenheid is.

#### Voorbeelden hygiënische SBF-en

- Naleving kaderafspraken
- Budgetbeheer
- Personele bezetting
- Waardering Inspectie

### Organisatiegebieden (links)

De geplande acties worden kort en bondig in een van de organisatiegebieden op het A3 jaarplan beschreven. Deze dienen verder uitgewerkt te worden in SMART-termen: wie is waarvoor verantwoordelijk, wanneer moet iets gedaan zijn, wat is het budget, etc. Een actie is pas goed omschreven als het concreet en 'afvinkbaar' is.

### Resultaatgebieden (rechts)

De resultaten van alle inspanningen worden uitgedrukt in prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren zijn afgeleid van succesbepalende factoren en bepalen waarop gestuurd gaat worden. Prestatie-indicatoren op zich zijn richtinggevend, maar niet ambitiebepalend, de doelstellingen zijn dat wel.

### Prestatie-indicatoren

Een prestatie-indicator verwoordt op meetbare wijze hoe een succesbepalende factor tot stand komt. Een prestatie-indicator kan vier verschillende aspecten van een prestatie meten, te weten: kwaliteit (eigenschappen), kwantiteit (hoeveelheid), tijd en offers. Belangrijk is dat een prestatie-indicator realistisch is en dat er eenduidigheid is over de definitie, zodat vergelijking mogelijk is. Een prestatie-indicator wordt

### Tips

Doelstellingen/normen kunnen worden opgenomen in het A3 jaarplan.

Zorg dat bekend is wie verantwoordelijk is voor de realisatie van een prestatie-indicator, wie zorgt voor het registreren en wie voor het monitoren.

zonder norm geformuleerd. Bijvoorbeeld het % functioneringsgesprekken of gemiddelde meldtijd, uitruktijd, aanrijdtijd of responstijd dus niet 100% functioneringsgesprekken of meldtijd 1 minuut 34 sec.

#### Voorbeelden prestatie-indicatoren

- % tevreden medewerkers
- % groei
- % ketenpartners dat strategische doelen kent van de RAV
- % mobiliteit
- Gemiddelde meldtijd A1 ritten
- Gemiddelde responstijd A2 ritten
- Cijfer als imagoscore bij ketenpartners

Bij de benoemde prestatie-indicatoren worden de te behalen normen vastgesteld en acties beschreven die nodig zijn om het gewenste resultaat te halen. Het is essentieel aandacht te schenken aan de samenhang en balans tussen deze acties (inspanningen op de organisatiegebieden) en de daarmee beoogde resultaten. Een prestatie-indicator geeft dus aan wát gemeten moet worden, maar niet hoeveel. Daartoe kan bij elke prestatie-indicator tussen haakjes de te realiseren ambitie (gewenste doelstelling / norm) worden aangegeven, met een verwijzing naar de daarbij behorende acties. Hoe minder SBF-en en prestatie-indicatoren, des te groter de focus en des te groter de kans dat men het jaarplan ook daadwerkelijk zal realiseren.

Belangrijke vragen bij het vaststellen van de prestatie-indicatoren zijn:

- Sluiten de prestatie-indicatoren aan bij de visie en succesbepalende factoren? Meten we wel de goede zaken om de SBF te toetsen?
- Meten we wel resultaten of uitkomsten (dit heeft de voorkeur)? Of zijn het inspanningen, resultaataandrijvers?
- Brengen we wel de juiste focus aan met de gekozen set van prestatie-indicatoren?
- Zien we het ons ook echt meten? (kost het meten ervan niet teveel inspanning)
- Zijn de prestatie-indicatoren wel door ons beïnvloedbaar?

#### Voorbeeld uitwerking

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Belanghebbende SBF</b>  | Ambulancemedewerkers<br>Ambulancemedewerkers zijn toegerust voor hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden   |
| <b>Prestatie-indicator</b> | Percentage ambulancemedewerkers met een actueel kwaliteitsregister  |
| <b>Norm/doelstelling</b>   | 98%   |
| <b>Actie(s)</b>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kwaliteitsregister opnemen in een checklist voor aanstelling nieuwe medewerker (INK-organisatiegebied 3: management van medewerkers)</li> <li>2. Actualiseren van het kwaliteitsregister opnemen in de regionale nascholing (INK-organisatiegebied 5: Processen)</li> <li>3. Kosten voor registratie kwaliteitsregister opnemen in budgetten (INK-organisatiegebied 4: Middelen)</li> <li>4. Het stimuleren en waarderen van een actueel register (INK-organisatiegebied 1: Leiderschap)</li> </ol> |



Acties worden SMART omschreven.

## Onderdelen A3 jaarplan



*De basis komt uit het INK-model.*

Het A3 jaarplan is een overzichtelijke weergave van de beoogde resultaten voor het komende jaar en de noodzakelijke acties en inspanningen. Het model is gebaseerd op de negen aandachtsgebieden vanuit INK: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden.

### 1. Leiderschap

De manier waarop je als leiding de RAV inspireert tot voortdurende verbetering. Hierbij spelen een rol: de visie van de leiding op toekomstige ontwikkelingen, structuur en cultuur van de RAV om de visie te kunnen realiseren, faciliteiten en ondersteuning en de wijze waarop de leiding het goede voorbeeld geeft.

### 2. Strategie en beleid

De manier waarop de RAV haar missie implementeert. Dit vertaalt zich in een heldere, uitgewerkte strategie voor alle groepen belanghebbenden. Denk aan concreet beleid, plannen, budgetten.

### 3. Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut. Hierbij spelen een rol: het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt, de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers, de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers, de zorg voor het welzijn van de medewerkers.

### 4. Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop wordt samengewerkt met de leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

### 5. Management van processen

De manier waarop de RAV vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, systemen die ingericht moeten zijn, monitoring e.d.

### 6. Klanten en leveranciers

De bereikte resultaten voor klanten (patiënten en ketenpartners) en leveranciers waarmee wordt samengewerkt, zijn van groot belang voor de continuïteit van de organisatie. Daarom is het nodig om te weten hoe zij de dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over de RAV en de ervaren dienstverlening? Is er inzicht in de redenen waarom men wel of niet van de diensten gebruik maakt en wat kan voor de toekomst van hen worden verwacht? Klanten zijn de afnemers van het primaire proces (patiënten en verwanten). Partners zijn de belanghebbenden die anders dan de klanten betrokken zijn bij het primaire proces. Voorbeelden: ziekenhuizen, meldkamer, politie, brandweer, etc.

**Tip**

Pas de gebieden van het A3 jaarplan en de benaming niet aan. Dit zijn vastgestelde aandachtsgebieden die overeenkomen met het INK-managementmodel.

**Tip**

'Verbeteren en vernieuwen', het tiende aandachtsgebied van het INK-managementmodel krijgt vorm en inhoud in het A3 managementgesprek en het verslag daarvan.

### 7. Medewerkers

Onder waardering door medewerkers vallen de medewerkers(groepen), medezeggenschap en andere vertegenwoordigende instanties. Bij de resultaten voor medewerkers spelen de volgende vragen een rol. Hoe denken de medewerkers over de organisatie (MTO e.a.), voldoet het werk (materieel en immaterieel), zijn er voldoende ontwikkelmogelijkheden, etc.

### 8. Maatschappij

Naast een verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van haar primaire taak, kent een RAV ook een verantwoordelijkheid voor haar omgeving. Lokaal, regionaal en landelijk. Belanghebbenden in het aandachtsgebied maatschappij hebben dus geen directe relatie met het primaire proces, maar zijn wél relevant voor het beeld dat er in de maatschappij leeft en dus voor de continuïteit in de toekomst. Gedacht kan worden aan de mening van omwonenden, media, potentiële medewerkers e.d. Hierbij spelen thema's als werkgelegenheid, milieu en bijdragen aan de verbetering van de zorg in de samenleving een rol.

### 9. Bestuur en financiers

Onder bestuur vallen de opdrachtgevers en de belanghebbenden die richtinggevend zijn voor het ter beschikking stellen van budgetten (diegenen aan wie wordt gerapporteerd in het kader van P&C, zoals zorgverzekeraars, Raad van Toezicht, Ministerie van VWS of raad van commissarissen). Vragen die een rol spelen zijn: hoe waardeert de hogere leiding de inspanningen van het management? Hoe beoordelen zij de prestaties van het management? Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald? Welke ruimte wordt geboden voor investeringen en lange termijn perspectieven?



*Een RAV heeft nauwe banden met haar omgeving.*

# A3 jaarplan: een concreet stappenplan



Hoe kunnen teams bijdragen aan de organisatie doelstellingen?

Als voorbeeld een mogelijk stappenplan dat door een locatie gehanteerd kan worden om tot een A3 jaarplan te komen. Lokaal kan de exacte aanpak worden bepaald.

### Stap 1. Kennismaking met A3 methodiek

Tijdens een intakegesprek met een van de begeleiders van het A3 jaarplan wordt de methodiek toegelicht aan de directie van de RAV en de leidinggevenden van de organisatieonderdelen.

### Stap 2a. Voorbereidingsessie A3 jaarplan

Tijdens een eerste sessie met het directie- of managementteam wordt het oude A3 jaarplan geëvalueerd en worden de kaders neergezet voor het nieuwe jaar. Hierbij wordt onder meer gekeken naar ontwikkelingen binnen en buiten de RAV. Het opstellen van een A3 jaarplan start dus met evaluatie en het verzamelen van (verbeter)ideeën.

### Stap 2b. Voorbereidingsessie A3 jaarplan

In deze fase worden verbeterideeën gerubriceerd, wordt samenhang aangebracht en worden prioriteiten gesteld. Bij prioriteitstelling gaat het bijvoorbeeld om het maken van een inschatting wat kan veranderen, in welk tempo en wie beschikbaar en verantwoordelijk is voor de uitvoering. Er wordt dus gekeken naar een lange termijn aanpak (visie) en randvoorwaarden.

### Stap 3. Werksessie A3 jaarplan

Alle teamleden worden uitgenodigd voor een werksessie A3 jaarplan. Deze sessie duurt een dag of dagdeel en wordt begeleid door een in- of externe procesbegeleider. Gezamenlijk worden de succesbepalende factoren geformuleerd en daarvan afgeleid de prestatie-indicatoren. Vervolgens worden de vijf organisatiegebieden gevuld: wat is er nodig om de prestatie-indicatoren te realiseren?

*Resultaat: Aan het eind van zo'n dag of dagdeel is doorgaans het A3 jaarplan in concept klaar. Daarna vindt vaak nog een redactieronde plaats en wordt het vastgesteld.*

### Stap 4. Vastlegging en goedkeuring

Het hoger leidinggevende niveau stelt daarna het A3 jaarplan vast en ook de normen/doelstellingen die onder de prestatie-indicatoren liggen. De directie van de RAV werkt naast het A3 jaarplan ook een begroting uit waarin financiën (incl. investeringen), personeel (o.a. opleidingen) en organisatie (o.a. formatie), communicatie e.d. worden toegelicht. Vervolgens wordt het A3 jaarplan en de begroting besproken.

*Resultaat: Na goedkeuring wordt het A3 jaarplan bekend gemaakt in de organisatie.*

### Stap 5. A3 jaarplannen

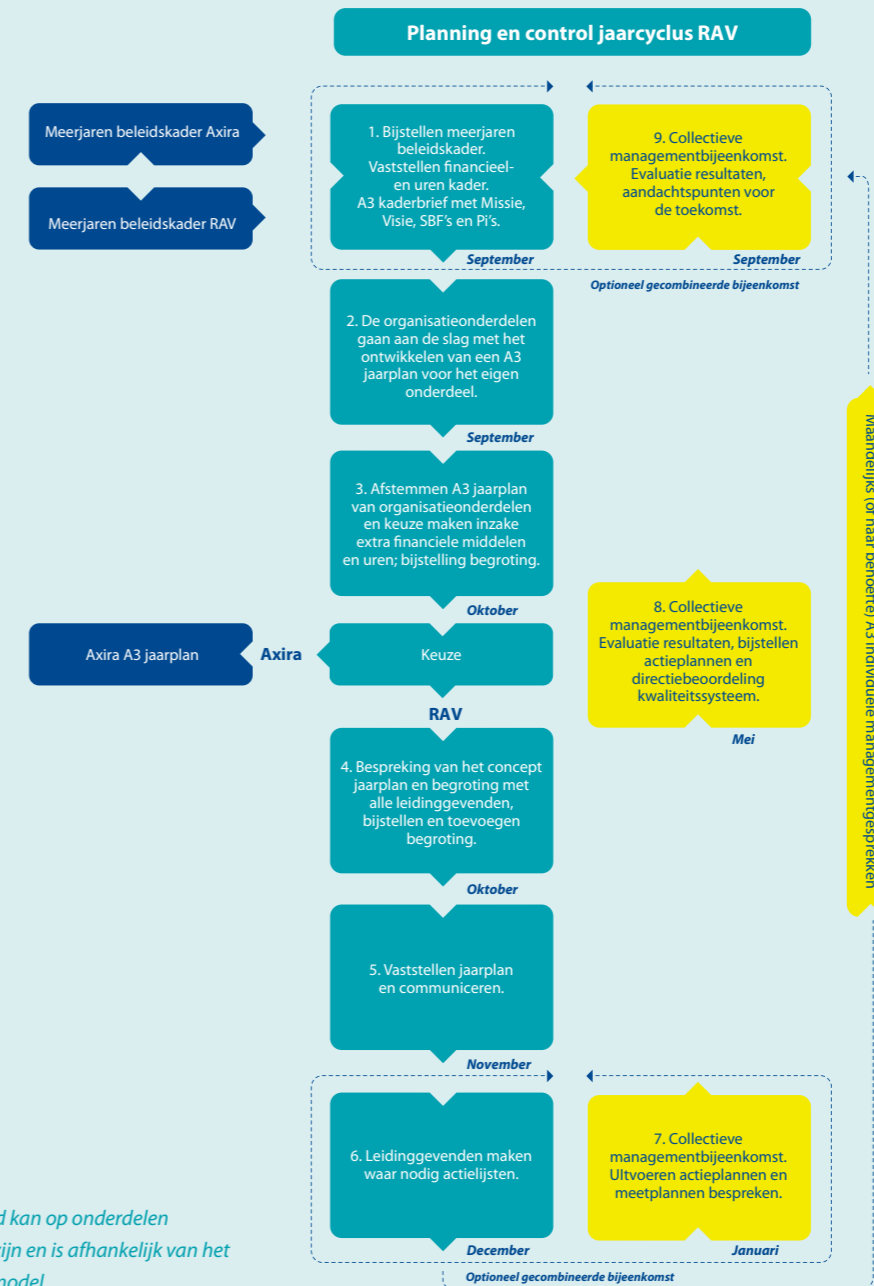
Daarna kunnen de leidinggevenden op basis van het directie A3 jaarplan hun A3 jaarplannen voor het organisatieonderdeel actieplannen uitwerken, evt. in overleg met hun eigen leidinggevende. Centraal staat de vraag: hoe kunnen de teams optimaal bijdragen aan de organisatiedoelstellingen? Welke eigen prestatie-indicatoren en acties wil het team toevoegen? Ook bij dit A3 jaarplan horen weer zaken als budget, formatie, opleidingen en



### Stap 6. Uitvoering

Hierna, maar in ieder geval bij het begin van een kalenderjaar, gaat de cyclus van A3 managementgesprekken van start. Tijdens de gesprekken vormt het A3 jaarplan de rode draad. Daarnaast moeten informatiesystemen worden gevuld met managementinformatie en moeten per overleg agenda's worden samengesteld en rapportages worden gemaakt van behaalde resultaten.

## De PDCA cyclus bij de Axira leden<sup>4</sup>



<sup>4</sup> PDCA per lid kan op onderdelen maatwerk zijn en is afhankelijk van het bestuursmodel



# 4. Het A3 managementgesprek



*Het managementgesprek maakt het A3 jaarplan een levend document.*

Het A3 managementgesprek bepaalt in hoge mate het succes van het werken met het A3 jaarplan. In dit gesprek tussen twee managementlagen worden de resultaten en voortgang besproken en wordt gestuurd op gedrag. Door het managementgesprek blijft het A3 jaarplan geen papieren exercitie, maar wordt het een levend document dat de ontwikkeling van de RAV of het organisatieonderdeel bepaalt. Het A3 managementgesprek kan dan ook beschouwd worden als het functioneringsgesprek van een organisatieonderdeel.

Het belang van een goed managementgesprek brengt met zich mee dat er over vorm en inhoud van de gesprekken duidelijke afspraken worden gemaakt. Deze afspraken betreffen de doelstelling van het gesprek, de agenda en het vervolg. De agenda voor dit gesprek behelst vijf hoofdthema's: 1) nieuw beleid (met de consequenties voor het A3 jaarplan), 2) bereikte successen (overtroffen doelstellingen van de leidinggevende en collega leidinggevenden), 3) de punten van zorg (niet behaalde doelstellingen), 4) concrete invulling van SBF'en en waarden en 5) vervolgafspraken. De agenda wordt daarnaast gebaseerd op 5 actuele aandachtsgebieden: kwaliteit van de dienstverlening, beschikbaarheid en bereikbaarheid van zorg, bedrijfsvoering, besturing en de risico- en controlparagraaf.

Veelal worden managementgesprekken ondersteund door een in- of externe (proces)begeleider. Dit kan bijvoorbeeld een stafmedewerker zijn. De begeleider speelt een rol bij de voorbereiding, begeleiding en opvolging van gesprekken. Ook is de begeleider iemand die bewaakt dat de visie, doelen en resultaten van de organisatie in beeld blijven en ook de daarbij horende context, kaders, wetten, voorschriften en voorwaarden.

Naast de inhoud en de organisatie van het managementgesprek is ook de gesprekstijl van groot belang. Vaardigheden die een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het gesprek zijn onder andere algemene gespreks- en coachingsvaardigheden, het bewust omgaan met richting geven, het bewaken van inhoudelijke consistentie en samenhang, het geven van feedback en het creëren van ruimte voor iedereen om zich uit te kunnen spreken.

### Gesprekstechnieken

Een optimaal leerklimaat is niet hiërarchisch van aard en bevordert de communicatie en samenwerking met collega-leidinggevenden. Dit vergt nieuwe gesprekstechnieken. Het gaat erom dat de gesprekspartners – medewerkers met leidinggevenden en leidinggevenden met hogere leidinggevenden - werkelijk in dialoog gaan met elkaar. Dat ze respect hebben voor elkaar en vertrouwen in elkaars capaciteiten. Doorvragen, waarderende reacties en openheid spelen daarbij een belangrijke rol.

**Tip**

Zie het A3 managementgesprek als het functioneringsgesprek van het organisatie-onderdeel.

### Randvoorwaarden

1. Adequate overlegstructuur
2. Het wat én het hoe bespreken
3. Communicatieve vaardigheden
4. Leidinggevende vaardigheden
5. Goede voorbereiding



*De focus ligt op organisatie-ontwikkeling.*

### Effectief gesprek

Een effectief managementgesprek laat zich kenmerken door leiderschaps-gedrag met de volgende kenmerken:

- Inspireren: om te komen tot nieuwe voornemens/plannen
- Mobiliseren: om nieuwe voornemens/plannen om te zetten in actie
- Leren/reflecteren: om acties te bezien op hun effect
- Erkennen en waarderen van successen.

Kortom het managementgesprek is de plek waar leiderschap en planning & control elkaar ontmoeten, waarbij de focus ligt op organisatieontwikkeling. De verbinding tussen leiderschap (inspireren, mobiliseren, leren/reflecteren en waarderen) en planning & control (plan, do, check, act) is in figuur 5 weergegeven.

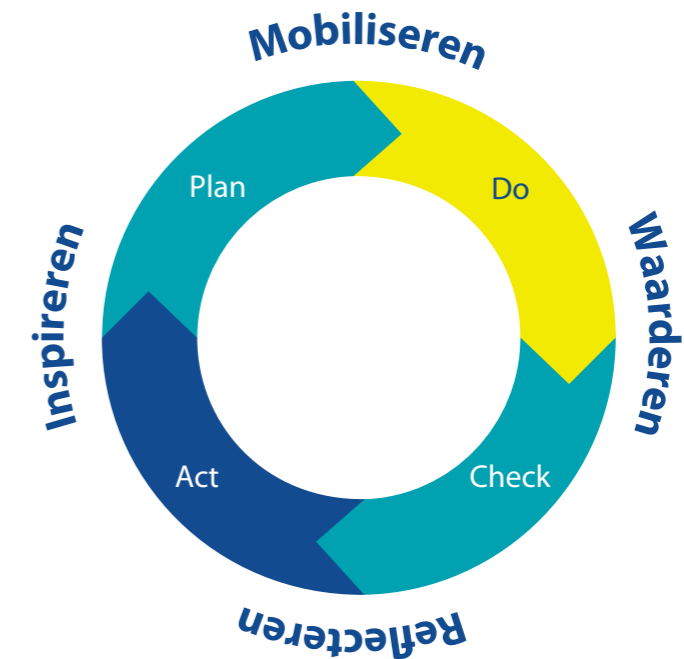


Fig. 5 Leiderschap in planning & control  
(Bron: INK, 2007)

### Bewustzijn & verantwoording

Bewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid moeten altijd samen-gaan. Het nemen van verantwoordelijkheid vanuit een gebrekkig bewustzijn over de omgeving leidt tot chaos en tot ongericht handelen. Bewustzijn zonder het nemen van verantwoordelijkheid leidt tot struisvogelgedrag.

# A3 managementgesprek in praktijk

De A3 managementgesprekken worden met een vaste frequentie en standaardagenda minimaal eens per twee maanden gevoerd. Elk gesprek bestaat uit drie fasen die – mits goed doorlopen – bijdragen aan de effectiviteit van het gesprek. De managementgesprekken vinden tussen leidinggevenden individueel plaats, bijvoorbeeld directeur en direct leidinggevende of collectief tussen een direct leidinggevende en zijn of haar team. Binnen een organisatieonderdeel kan het dus ook om het MT gaan of een teamoverleg. In het volgende voorbeeld gaan we uit van een team met stafondersteuning/procesbegeleiding.

## Fase 1. Voorbereiding

Een goed gesprek vraagt een tijdige verspreiding van de agenda met relevante, actuele en betrouwbare managementinformatie. Dit vergt dus een goede sturing op zowel het invoeren van informatie, als het monitoren en analyseren van informatie. Verder richt de voorbereiding zich op het stellen van prioriteiten met betrekking tot de onderwerpen. De agenda wordt op basis van de voortgang van het A3 jaarplan en de planning & control-cyclus bepaald. Alle bespreekpunten, dus ook die welke niet direct uit het A3 jaarplan voortkomen, worden vooraf op de agenda onder een van de negen aandachtsgebieden geplaatst. Er zijn dus geen 'losse' bespreekpunten meer: zo krijgt het gesprek meer focus.

## Fase 2a. Het gesprek/inhoud

In het managementgesprek wordt teruggekeken op de afgelopen periode en er wordt verantwoording afgelegd over gerealiseerde inspanningen en resultaten. Uiteraard wordt er ook naar de toekomst gekeken en wordt besproken waar en hoe bijsturing nodig is. Tevens wordt bekeken hoe nieuwe ontwikkelingen kunnen worden ingepast. In een goed managementgesprek is er balans tussen het praten over de resultaten en over hoe de resultaten bereikt zijn. Alle negen gebieden uit het A3 jaarplan worden besproken. De bespreeklijn is: hoe gaat het, waar is extra aandacht nodig en hoe kan worden verbeterd? Maar ook: wat heb ik als leidinggevende ondernomen om vooruitgang te boeken? Heb ik daarbij alle opties afgewogen? Nieuw beleid wordt kort besproken, mededelingen worden bondig uitgewisseld. Ook de dagelijkse dynamiek van een leidinggevende en zijn of haar team krijgt de aandacht.

## Fase 2b. Het gesprek/begeleiding

Een begeleider kan in het begin een belangrijke rol spelen bij het op gang brengen en volgen van het managementgesprek. Hij of zij geeft in eerste instantie ondersteuning bij de voorbereiding, uitvoering (o.a. stijl) en verwerking van het managementgesprek, door als observant op te treden. Door het geven van feedback kan het managementgesprek aan effectiviteit winnen. In een volgend stadium zou met name op de interactie, de communicatiepatronen tussen de gesprekspartners en de thematiek van het A3 jaarplan feedback gegeven kunnen worden. Door op deze manier ondersteuning te geven, kan de kwaliteit van de managementrelatie worden verhoogd. De begeleider is geen controleur van de methodiek, maar creëert de juiste sfeer en waarborgt de filosofie van het managementgesprek. Indien nodig belicht hij aandachtspunten om de effectiviteit van het gesprek te vergroten. De begeleider vervult met name in de eerste fase van de invoering van de nieuwe besturing een cruciale rol. In een later stadium kan de begeleider o.a. bijdragen aan de evaluatie van het proces.



*Alle negen gebieden uit het A3 jaarplan worden besproken.*

### Tip

De bespreeklijn is: hoe gaat het, waar is extra aandacht nodig en hoe kan worden verbeterd?

### Tip

Zorg voor een goede tijdsbewaking van het A3 managementgesprek.

## Fase 3. Verwerking en evaluatie

Door het vastleggen van de afspraken in de notulen wordt de basis gelegd voor de bewaking van de uitvoering van die afspraken. Ook leveren de notulen een bijdrage aan volgende gesprekken. De notulen dragen zelfs bij aan het vormen van het nieuwe A3 jaarplan. De kwaliteit van de verslaglegging per gebied is van belang, evenals de scherpheid van de afspraak en de formulering.

Daarnaast is het zinvol het gesprek te beëindigen met een korte evaluatie, met als doel het verbeteren van het managementgesprek.



# 5. A3 digitaal

Om het werken met het A3 jaarplan te ondersteunen wordt er een digitale ondersteuning ontwikkeld waarin het A3 jaarplan staat, maar dat ook alle benodigdheden biedt om ermee te werken. Denk aan de basis voor agenda's voor het managementoverleg, managementinformatie waaruit blijkt hoe het er voor staat met de afgesproken resultaten, rapportages, etc. Hiermee is iedere leidinggevende in staat snel en op maat die informatie naar boven te halen, waaraan behoefte bestaat. De gesynchroniseerde managementinformatie ondersteunt daarmee de andere twee onderdelen van de methodiek: het A3 jaarplan en de A3 managementgesprekken.

Ieder onderdeel van de Axira leden kan zijn eigen A3 jaarplan met de onderliggende visie, succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties voorzien van managementinformatie. Er wordt met autorisaties gewerkt om te bepalen wie toegang heeft tot welke managementinformatie.

Tijdens het A3 managementgesprek wordt een dialoog gevoerd over de voorgenomen acties, status en voortgang van afspraken. De gesynchroniseerde managementinformatie voorziet straks in het leveren van overzichten van realisaties ten opzichte van de geformuleerde normen.

Van groot belang is de betrouwbaarheid van de beschikbare gegevens. Het management moet erop kunnen vertrouwen dat de juiste informatie voorhanden is. Hiervoor is het noodzakelijk dat de invoering van gegevens goed is belegd, maar ook het monitoren daarvan. Er moet dus een continue tijdsbewaking plaatsvinden.

### Juiste informatie voorhanden

Synchronisatie van de managementinformatie door bijvoorbeeld A3 digitaal levert op efficiënte wijze de juiste informatie voor de managementgesprekken. De aangeleverde informatie voorziet in:

- Managementinformatie op alle niveaus (van ALV tot direct leidinggevende en zijn of haar team)
- Informatie over de trends achter de cijfers ('waarom')
- Inzicht in de voortgang en ontwikkeling van geleverde prestaties
- Inzicht in de bijdrage aan hogere doelstellingen (missie, visie en succesbepalende factoren)
- Benchmarking met andere organisatieonderdelen
- Input voor besluitvorming op diverse niveaus



*Snel in staat om de juiste informatie naar boven te halen.*

# 6. A3 jaarplan Axira (voorbeeld)

A

### Gebieden

Het A3 jaarplan is een overzichtelijke weergave van de beoogde resultaten voor het komende jaar en de noodzakelijke acties en inspanningen. Het model is gebaseerd op de negen aandachtsgebieden vanuit INK: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden.

B

### Invullen van de gebieden

Het INK-managementmodel dient van achter naar voren gevuld te worden. Er wordt dus gestart met het formuleren van de visie en de succesbepalende factoren en daarna wordt gestart met het invullen van aandachtsgebied 9 en geëindigd met aandachtsgebied 1.

C

### Richting

Het A3 jaarplan kan op twee manieren worden gelezen: van links naar rechts, of van rechts naar links. Van links naar rechts ziet men in de vijf organisatiegebieden de activiteiten die de organisatie in het komende jaar wil gaan ontplooiën om de prestaties, zoals weergegeven in de resultaatgebieden, te bereiken. Kortom, men leest van voorgenomen acties naar beoogd resultaat. Van rechts naar links lezend bekijkt men in de resultaatgebieden de te behalen doelen, daarna ziet men links de activiteiten die men gaat ondernemen om die doelen te realiseren: men leest dan van beoogd resultaat naar voorgenomen acties.

D

### Kleurgebruik

Om de verbanden aan te geven tussen de verschillende onderdelen in het model wordt er met kleuren gewerkt. Iedere succesbepalende factor kent een eigen kleur. Deze wordt zichtbaar in de inspanning die gepleegd moeten worden en de verwachte resultaten. Er wordt met de volgende kleuren gewerkt:

- Blauw: INK-gebied 7, 'Medewerkers'
- Groen: INK-gebied 6, 'Klanten en Leveranciers'
- Oranje: INK-gebied 8, 'Maatschappij'
- Rood: INK-gebied 9, 'Bestuur en Financiers'

*Vijf organisatie gebieden en vier resultaatgebieden.*



*De A3 methodiek  
zorgt voor meer  
focus en bezieling  
en minder papier.*

#### **Colofon**

##### *Tekst:*

Gerard Leerkes, Gerard Berendschot,  
Arjan Hanekamp, Astrid van Tilborgh,  
Jaap Hatendoer, Mieke Wassink,  
Harriette Holt, Annemiek Dusch,  
Maarten van Eekelen en Henk  
Doeleman

##### *Vormgeving & projectmanagement:*

Gerard Leerkes, Gerard Berendschot,  
Ellen Koning en Henk Doeleman,  
Neerlandsvlak Zutphen

##### **Uitgave**

Axira  
Postbus 40036  
8004 DA Zwolle

Bezoekadres:  
Voltastraat 3A  
8013 PM Zwolle

Tel: 038 - 46 84 500  
Fax: 038 - 46 84 507  
E-mail: [info@axira.nl](mailto:info@axira.nl)

© Axira, september 2012