

# Jaarplancyclus voor betere resultaatgerichtheid

Van zorginstellingen wordt een steeds bedrijfsmatiger aanpak gevraagd. Dat wil niet zeggen dat ziekenhuizen ineens fabrieken worden, maar wel dat het management mensen en middelen optimaal moet benutten. Een jaarplan-cyclus is daarvoor een uitstekend instrument.

Werken met een jaarbegroting is voor iedere zorginstelling een bekend gegeven. Een jaarplan voegt daaraan iets toe. Het verbindt namelijk activiteiten en geld. Eenvoudig gezegd: er komen geen posten meer op de begroting waarvan onduidelijk is waarvoor het geld bestemd is. Door activiteiten concreet te benoemen en te budgetteren, kan beter worden beoordeeld of de geplande resultaten bereikt zijn.

## Planning & control-cyclus

Een jaarplan is een onderdeel van de planning & control(p&c)-cyclus. De basis daarvoor ligt in het meerjarenbeleidsplan van de organisatie. Het jaarplan vertaalt een deel van de strategie in concrete doelstellingen. Dat is het plangedeelte. Het controleonderdeel moet het verloop van de activiteiten in het geplande jaar volgen of monitoren, evenals de financiële kant daarvan (kosten en opbrengsten). Momenteel is de *balanced scorecard* daarvoor hét instrument. Hiermee worden gedurende het jaar productie, kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering en personeel in beeld gebracht. Zonder het fundament van een jaarplancyclus is dat overigens zinloos, vergelijkbaar met het meten van een te rijden afstand zonder het doel van de rit te weten.

## Jaarplancyclus in vier seizoenen

Adviseurs van de Vreelandgroep hebben voor een aantal organisaties een jaarplan-cyclus ontwikkeld. De meeste zorg-instellingen werken met een jaarplancyclus met per seizoen terugkomende

activiteiten. In het voorjaar wordt een kader- of beleidsbrief uitgebracht.

Hierin laat de leiding zien:

- hoe het voorgaande jaar is verlopen (met name of gestelde doelen zijn behaald),
- welke nieuwe doelen worden gesteld op hoofdlijnen (gerelateerd aan het langeretermijn-beleid),
- wat de kaders zijn in de budgettaire sfeer.

In de zomer maken de organisatieonderdelen hun eigen plan, op basis van de gegeven inhoudelijke en budgettaire kaders. Het primair proces geeft zijn ambities voor het komende jaar aan en de cluster-ondersteuning laat zien hoe die doelen te verwezenlijken.

Tijdens het volgende seizoen worden de plannen aan het topmanagement voor-gelegd. Na een beoordeling van de activiteiten (passen ze binnen het kader) wordt onderzocht of het geheel sluitend is te exploiteren. Vaak is een aantal overlegondes nodig, voordat alle plannen passen binnen de afgesproken kaders.

## Ontwikkelen van een jaarplancyclus

Voor het ontwikkelen van een jaarplan-cyclus is niet zozeer een organisatie-technische aanpak nodig, maar een veranderkundige strategie. Daarom begint de Vreelandgroep altijd met de vraag: waarom is deze verandering nodig? We besluiten met een gedegen opleidings-programma, waarin de deelnemers (in dit geval alle leidinggevendenden) aan de hand van praktijkvoorbeelden kunnen leren hoe

ze effectief met een jaarplancyclus kunnen werken.

Een dergelijke cyclus maakt vaak deel uit van een breder organisatieontwikkelings-traject en behelst daarom meer dan het plannen van activiteiten in de periode van een jaar. Concepten als integraal management (waar is een leidinggevende verantwoordelijk voor), dual management (wat is de verantwoordelijkheid van de professionals) en resultaatgericht werken kunnen niet los worden gezien van het werken met jaarplannen. Kortom: met een jaarplan kunnen mensen en middelen optimaal worden benut.