

# ‘DE A3 METHODIEK MAAKT VERBANDEN INZICHTELIJK’

**ROC Leeuwenborgh - met vestigingen in Sittard en Maastricht - besloot in 2012 om organisatiebreed met de A3 methodiek te gaan werken. Hub Smeets, hoofd deelnemersadministratie, is er enthousiast over. ‘A3 is een prachtig instrument om mensen bij veranderingen te betrekken. Het zorgt dat afdelingen meer in gesprek gaan met elkaar en maakt verbanden in de organisatie inzichtelijk.’ Ook de Gemeente Arnhem is een A3 gebruiker. Bas van den Berg, afdelingshoofd Gegevensbeheer: ‘A3 faciliteert een andere manier van denken. Ze brengt uniformiteit en focus op verbeterpunten.’**

## ‘HET DWINGT JE OM MEER ORGANISATIEBREED TE DENKEN’

**O**rganisaties zijn tegenwoordig continu in verandering, zo ook ROC Leeuwenborgh. Hoofd deelnemersadministratie Hub Smeets ziet de A3 methodiek als een instrument dat daar prima bij past. ‘A3 helpt om alle veranderingen een plekje te kunnen geven, omdat ze de organisatie en de onderlinge samenhang tussen afdelingen inzichtelijk maakt op een begrijpelijke en compacte manier. Bij organisatieveranderingen praat je toch al snel over visie en missie, zaken op abstract niveau. Mensen op de werkvloer zien niet altijd direct de link met hun dagelijkse werk en vinden dergelijke zaken dikwijls ‘iets voor het management.’ Het mooie aan A3 is dat deze methode juist helpt om dit te vertalen naar de praktijk, doordat het lastige materie laagdrempelig en inzichtelijk maakt. Je werkt met medewerkers die niet zitten te wachten op uitgebreide jaarplannen en een cijferbrij. In het kader van het monitoren van je jaarplannen kunnen tussentijdse rapportages van een paar A4-tjes prima volstaan. Voordat we met A3 werkten, waren jaarplannen gebaseerd op het ministeriële waarderingskader en minstens twintig pagina’s lang. Maar met zo’n omvangrijk boekwerk ben je bij voorbaat al verloren. Ik vind dat je mensen niet te veel lastig moet vallen met allerlei details die ze voor hun dagelijks werk niet nodig hebben. Houd het kort en simpel - dat is precies wat A3 doet. Daarom werkt het ook en is het niet het zoveelste rapport dat onderin een la verdwijnt.’

### ONDERBOUWING BEKOSTIGING

Smeets geeft leiding aan de deelnemersadministratie die het logistieke centrum vormt van alle documenten die ten grondslag liggen aan de onderbouwing voor de bekostiging van het ROC. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om onderwijsovereenkomsten met deelnemers (studenten), praktijkovereenkomsten en diploma’s. In de voorbereiding op de accountantscontroles levert de deelnemersadministratie deze gegevens aan bij de dienst financieel-economische zaken (FEZ) die regelmatig steekproeven neemt ter voorbereiding op die accountantscontrole. De samenwerking tussen de FEZ en de deelnemersadministratie loopt soepeler sinds laatstgenoemde is gecentraliseerd. Ook de implementatie van A3 heeft hier positief aan bijgedragen.

### HERSTRUCTURERING

In 2008 voerde ROC Leeuwenborgh een herstructurering door, waarbij negen onderwijsunits werden omgevormd tot vijf onderwijssectoren. Daarnaast werd een aantal nieuwe afdelingen opgericht, zoals het loopbaanportaal. Deze richt zich op de inhoudelijke beoordelingen van de aanmeldingen van nieuwe deelnemers en verzorgt daarnaast de tweedelijns-begeleiding voor deelnemers. Het loopbaanportaal is een belangrijke partner voor de deelnemersadministratie. Voorheen had elke onderwijsunit zijn eigen kleine deelnemersadministratie. Deze werden in het kader van de herinrichting samengevoegd en gecentraliseerd, verdeeld



Hub Smeets, ROC Leeuwenborgh: 'Geen mens leest nog vuistdikke rapporten.' (Foto: De Beeldredactie / Bert Janssen)


over twee locaties. De uitdaging was de verschillende werkwijzen van de kleine deelnemersadministraties te uniformeren en daarnaast te laten aansluiten op de nieuwe portalen. Smeets begeleidde dit proces namens de nieuwe, gecentraliseerde deelnemersadministratie, samen met een externe projectleider. Vanaf 2009 werden de processen bottom-up opnieuw ingericht en vastgelegd. Medio 2010 stelde het College van Bestuur de definitieve processen vast. Het jaar daarna bezochten de directeur FEZ en een directeur van een onderwijssector een bijeenkomst over A3. Hun enthousiasme leidde ertoe dat A3 eerst bij één onderwijssector werd ingevoerd, waarna het in 2012 organisatiebreed werd uitgerold.

#### GROOTSTE WINSTPUNT

Smeets vertelt over deze uitrol: 'We hebben veel sessies gehad met alle betrokken medewerkers om te voorkomen dat het een van bovenaf opgelegde exercitie zou worden. Want zonder draagvlak werkt een organisatieverandering niet. Nog steeds hebben we elk kwartaal een overleg dat wordt voorgezeten door een van de sectordirecteuren, die proceseigenaar is. Alle

medewerkers kunnen dan hun input leveren en zo houd je de processen 'levend'. Daarnaast maken wij als afdelingsmanagers volgens de A3 methodiek deelplannen voor het jaarplan van onze dienst. Die A3 jaarplannen van alle diensten en sectoren vormen tezamen het A3 jaarplan voor de hele organisatie. De deelplannen bespreken we op kwartaalbasis met onze leidinggevenden: de A3 managementgesprekken. Wat ik het grootste winstpunt vind van de methode is dat de onderlinge verbanden tussen afdelingen beter zichtbaar worden. Je kunt wel bepaalde KPI's bedenken en daar een hoge prioriteit aan geven, maar als je voor de realisatie van die KPI's deels afhankelijk bent van een andere afdeling die andere prioriteiten heeft, dan werkt het voor beide partijen niet. Nu is hierover meer afstemming en dus meer wederzijds begrip, omdat duidelijk is wat de impact is van een prioritering (of juist niet) op een andere afdeling. Het levert de organisatie synergie op.'

#### A3 ALS TOMTOM

Smeets vindt dat niet zozeer de processen zijn veranderd door A3, maar wel de interne samenwerking. 'Doordat die verbeterd is, wordt er ook eerder kennis gedeeld. En dat is belangrijk om te kunnen veranderen en groeien. Op zich staat dat los van A3, maar A3 schept wel het juiste klimaat om kennis te delen. We zijn meer in gesprek met elkaar over zaken die ertoe doen om efficiënter te kunnen werken. Dat komt de relatie met klanten en externe partijen uiteindelijk ook ten goede. De implementatie van A3 viel mij mee, hoewel we nog wel "gestoeid" hebben met KPI's: waar breng je die nu onder? Aanvankelijk werkten we nog met een bijlage bij de deelplannen, nu niet meer en zijn ze geïntegreerd. De rapportages zijn visueel, aansprekend en compact; begrijpelijk voor iedereen en zeer "behaapbaar". Helemaal van deze tijd, want geen mens leest nog vuistdikke rapporten. Ik zie A3 als een dashboard, mijn tomtom om voor mijn afdeling de koers voor de toekomst mee uit te zetten en te bewaken.' 

## BAS VAN DEN BERG: 'A3 BRENGT UNIFORMITEIT EN FOCUS OP VERBETERPUNTEN'

**De gemeente Arnhem heeft in 2012 een reorganisatie doorgevoerd en heeft daarbij het aantal managers fors teruggebracht. Ook de aansturing moest efficiënter, met meer nadruk op verbetering van efficiency en kwaliteit en daarnaast zijn verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd. De A3 methode bleek een instrument te zijn dat dit proces goed ondersteunt. Bas van den Berg, afdelingshoofd Gegevensbeheer, is over de methode dan ook zeer tevreden: 'A3 faciliteert een andere manier van denken. Ze brengt uniformiteit en focus op verbeterpunten.'**

Aanvankelijk had Van den Berg zijn twijfels bij A3. 'Ik dacht:

weer zo'n nieuw model waarvoor je eerst veel kennis moet opdoen om het te doorgronden. Maar het is me echt heel erg meegevallen. De A3 methodiek is heel gebruiksvriendelijk en toegankelijk. Het meeste werk zit niet in het model zelf of in het aanpassen van systemen, maar de communicatie er om-

### HENK DOELEMAN: 'A3 IS VOORAL EEN DENKMODEL'



*Henk Doeleman: 'Je zult het gesprek met elkaar aan moeten gaan.'*

De grondlegger van de A3 methodiek is dr. Henk Doeleman, verbonden aan TNO Management Consultants. Op 26 maart jongstleden is hij aan de Vrije Universiteit Amsterdam gepromoveerd op zijn proefschrift 'Leiderschap in planning & control.' Het beschrijft een onderzoek naar de kwantitatieve effecten en de kwalitatieve aspecten van de A3 methodiek. Deze methodiek bestaat uit drie pijlers: het participatief opstellen van een jaarplan op A3 formaat, het voeren van managementgesprekken over de voortgang van het jaarplan en het synchroniseren van de managementinformatie. 'A3 is generiek toe te passen in iedere organisatie, van landmacht tot ziekenhuis. Maar het is geen standaard-oplossing die alle vraagstukken in organisaties reduceert tot één A3,' aldus Doeleman. 'Het lost ook geen capaciteitsproblemen op en een bezuinigingsinstrument is het evenmin. A3 is vooral een denkmodel, dat helpt om op een participatieve wijze doelen binnen een organisatie op elkaar af te stemmen. Je zult het gesprek met elkaar aan moeten gaan. Dit loopt parallel met een omslag van product- of taakgericht denken naar procesgericht denken en uiteindelijk vanuit een maatschappelijk perspectief. Het begint vaak als pilot op een afdeling en wordt dan organisatiebreed uitgerold. Dan heeft A3 ook het meeste effect. Idealiter wordt het in de hele keten geïmplementeerd.'

Doeleman wijst erop dat A3 invoeren als format zonder toelichting, zonder verandering in bewustwording en zonder de bereidheid het top-down-model te verlaten niet zal werken. Voor administrateurs ziet Doeleman als gevaar dat A3 wordt ingezet als verantwoordingsinstrument. 'A3 gaat niet over het vastleggen van "going concern", maar over het toewerken naar gewenste veranderingen: "growing concern". Je kunt met A3 niet streven naar volledigheid of risico's uitsluiten. Het gaat om de bedoeling, een organisatiebrede kijk en focus op kwaliteit en verbetering.'

### EFFECTIEVE INTERVENTIEMETHODE

Het onderzoek van Doeleman toont aan dat A3 als interventiemethode effectief is, met name als ondersteuning van het voor transformaties benodigde leiderschap. Dit type leiderschap stelt motivatie en inbreng van het individu centraal en kiest voor geloven en inspireren in plaats van beredeneren. Deze leiderschapsstijl zie je bij succesvolle organisaties en past bij flexibiliteit en dynamiek. A3 sluit hier prima op aan, mits aan zeven condities wordt voldaan:

- facilitering bij de start;
- behoefte aan concretisering;
- intrinsieke motivatie van de leiding;
- empowerment: inspireren, betrekken, vertrouwen en verantwoordelijkheid geven;
- A3 krijgt prioriteit (je doet het er niet even bij);
- behoefte aan een verandermanagementtool;
- behoefte aan synchronisatie en uniformiteit. [K](#)

heen. Veel medewerkers hadden eerst ook de indruk dat A3 uit de koker kwam van "het management" en keken de kat uit de boom. Begrijpelijk, gezien de reorganisatie die we net achter de rug hadden. Iedereen moest nog wennen aan de nieuwe structuur en veranderde rollen en taken. Maar nu de rust terug is in de organisatie zie ik dat medewerkers er meer voor openstaan. In 2013 zijn we er in alle clusters verplicht mee gaan werken. Op de afdelingen in principe ook, maar daar was de verplichting wat minder hard. Dit jaar is dat anders en is ook op dat niveau A3 de standaardmethode. Het begint nu zijn vruchten af te werpen.'

### ORGANISATIEBREED DENKEN

Voorheen was de gemeente Arnhem organisatorisch opgebouwd uit gemeentelijke Diensten met daaronder Sectoren en Afdelingen. Er werd gewerkt met afdelingsplannen, sectorplannen en dienstenplannen waarvoor geen formats of sjablonen waren. Nu zijn er negen clusters die worden aangestuurd door clustermanagers. De afdeling Gegevensbeheer valt samen met de afdelingen Administratie, Secretariaat, ICT, Huisvesting & Facilitaire zaken, MCC (interne klantenservice), DIV (documentatie, archief) en Gegevensmanagement (managementinformatie en ondersteuning van budgethouders) onder het cluster Interne Ondersteuning. Van den Berg geeft leiding aan 29 medewerkers binnen de afdeling Gegevensbeheer die onder andere het beheer van de financiële administratie verzorgen. 'Sinds we werken met A3 is er veel meer eenheid in de verschillen deelplannen en rapportages. Dat vergemakkelijkt de samenwerking. Het maakt de verbanden tussen de afdelingen ook veel inzichtelijker. Vorig jaar zijn we nog in de valkuil getrapt om de afdelingsplannen onvoldoende op elkaar af te stemmen. Als je dan voor het realiseren van je doelen mede afhankelijk bent van een andere afdeling, is het wel handig om je prioriteiten met elkaar af te stemmen. Dat is ook een winstpunt van A3: het dwingt je om meer organisatiebreed te denken. Voorheen was er meer verkoking. Maar door de reorganisatie en de kracht van A3 is dat nu niet meer zo.'



*Bas van den Berg, Gemeente Arnhem: 'A3 dwingt je organisatiebreed te denken.' (Foto: De Beeldredactie /Marco Vellinga)*

## ANDERE FOCUS

A3 is echter geen tovermiddel. 'Een gevaar dat op de loer ligt, is dat je bij dat afstemmen te lang blijft discussiëren over wat nu de kern is en het verwoorden van gezamenlijke acties. Op een gegeven moment moet je iets vaststellen en doorpakken. TNO heeft ons in het begin bij een aantal sessies begeleid om doelen gericht te formuleren. Ook moet je wel actief met A3 aan de slag richting je medewerkers om ze erbij te betrekken. Vorig jaar heb ik het eerste A3 afdelingsplan zelf gemaakt omdat het nieuw was. Tijdens ons afdelingsoverleg heb ik wel uitgelegd hoe ze A3 in hun dagelijks werk konden gebruiken en hoe ze de nieuwe rapportages konden lezen.


Dit jaar heb ik input gevraagd van mijn afdeling en samen met een groepje actieve meedenkers het A3 afdelingsplan opgesteld. Als medewerkers zien dat er echt wat met hun opmerkingen wordt gedaan, zijn ze wel bereid om te participeren. Ik vind wel dat dit uit henzelf moet komen, ik geloof er niet in om het verplicht op te leggen.'

**'A3 IS ALS METHODE OP ZICH HEEL EFFECTIEF, MAAR HET MOET WEL AANSLUITEN OP JE DOELEN EN STURING'**

Van den Berg merkt dat het met A3 makkelijker wordt om de focus te verleggen naar verbetering van efficiency en kwaliteit. 'In de rapportages en A3 managementgesprekken die ik met mijn clustermanager heb, gaat het nu veel meer over waar we naar toe willen en hoe we dat gaan bereiken; niet over wat we hebben gedaan waarbij ook de zaken die goed gaan, worden gerapporteerd.'

## OMSLAG IN DENKEN

Ook bij zijn medewerkers ziet Van den Berg een omslag. 'Administratie en beheer zijn in de regel repeterende werkzaamheden en het is iets wat nu eenmaal moet gebeuren. Over de impact van hun werk op anderen, daar dachten de meesten niet echt over na. Nu we meer werken met indicatoren die door A3 ook heel begrijpelijk gepresenteerd zijn, wordt voor medewerkers inzichtelijk hoe het sneller verwerken van facturen bijvoorbeeld andere afdelingen helpt om beter te functioneren. Bovendien heeft het ook een positief effect op het beeld naar buiten van de gemeente Arnhem en indirect van de overheid als we sneller betalen. Dat is goed voor onze relatie met leveranciers en het bedrijfsleven. A3 brengt een andere manier van denken met zich mee: van taakgericht naar dienstgericht. Daarmee past het veel beter bij de nieuwe organisatie.'

Van den Berg wil in dit kader nog een belangrijke tip meegeven aan vakgenoten die overwegen met de A3 methodiek te gaan werken: 'Het is als methode op zich heel effectief, maar het moet wel aansluiten op je doelen en sturing. Denk dus vooraf goed na wat je als organisatie wilt bereiken over drie tot vier jaar en vraag je af of A3 hierbij gaat helpen. Heb je je missie en visie helder? Meet je alleen wat je doet of ook hoe goed je het doet? Informeer eens bij andere organisaties die al werken met de methodiek. Draai eens mee in de praktijk, na een halve dag heb je al een goed beeld hoe een en ander in zijn werk gaat.' 

# ALLE SITES OP EEN RIJ

**In elk nummer van Tijdschrift Administratie vindt u een overzicht van de in dat nummer genoemde sites, danwel een verwijzing naar relevante sites. Daarbij wordt het paginacijfer van het bijbehorende bericht of artikel vermeld.**

## **A3 methodiek, meer info over de**

[www.a3methodiek.nl](http://www.a3methodiek.nl)  
(pagina 10)

## **Belangenvereniging spd**

[www.spd.nl](http://www.spd.nl)  
(pagina 39)

## **Brandveiligheid, instrumenten voor het bevorderen van de**

[www.checklistbrand.nl](http://www.checklistbrand.nl)  
(pagina 19)

## **Duurzaam doen, Nederland =**

[www.duurzaamdoen.nl](http://www.duurzaamdoen.nl)  
(pagina 30)

## **E-herkenning, digitale sleutel voor aanvraag wbo**

[www.eherkenning.nl](http://www.eherkenning.nl)  
(pagina 21)

## **Energie besparen, voorbeelden van**

<http://tinyurl.com/phu8m9d>  
(pagina 16)

## **Energielijst voor energie-investeringsaftrek**

[www.rvo.nl](http://www.rvo.nl)  
(pagina 16)

## **Modernisering Ziektewet**

[www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)  
(pagina 26)

## **Boekenrubriek**

De boeken kunt u bestellen bij: [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)  
(pagina 40)

## **Cursussen en congressen**

Info bij: [www.kluwerfinancieelmanagement.nl/opleidingen](http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl/opleidingen)  
en [www.kluwersalarisadministratie.nl/opleidingen](http://www.kluwersalarisadministratie.nl/opleidingen)  
(pagina 40)

De url's die beginnen met <http://tinyurl.com> gebruikt de redactie als de oorspronkelijke url's te lang zijn om (op papier) te publiceren. Deze site biedt de mogelijkheid om een (zeer) lange url om te zetten naar een veel kortere.