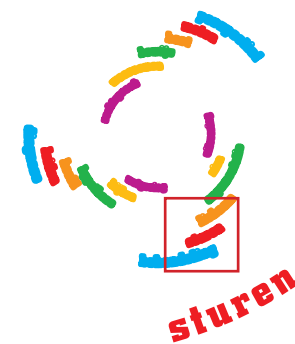


A3-methodiek: transformatie in planning & control?

Henk Doeleman en Krijnie Schotel



Nog even en we mogen weer nadenken over het jaarplan 2011. Zou u dit proces ook inspirerender willen inrichten? Met de toepassing van de A3-methodiek komt uw jaarplan — weergegeven op één A3-tje — tot leven. Wat maakt de A3-methodiek bijzonder? Waar staat A3 voor? Deze werkwijze maakt van het jaarplanproces een continu proces en helpt de managementinformatie te stroomlijnen tot datgene wat er echt toe doet. De A3-methodiek wordt thans in zowel de publieke als de private sector breed geadopteerd als een innovatieve aanpak om invulling te geven aan de ontwikkeling van een 'one paper strategy'. In het eerste deel van deze vijfdelige serie geven we een introductie van de A3-methodiek en kijken we hoe jeugdzorginstelling Avenier ermee aan de slag ging.

Omzien en vooruit kijken

De drie locaties van instellingen voor intensieve jeugdzorg Avenier (voorheen Jongerenhuis Harreveld): Alexandra, 't Anker en Prisma ervoeren, dat terugkijken met het team op het huidige jaar en het delen van de toekomstbeelden richting geeft voor het komende jaar. Gezamenlijk wordt die richting geconcretiseerd in doelstellingen en bijbehorende acties. De participatieve aanpak leidde binnen de drie locaties tot meer samenhang en een groter commitment van de deelnemers aan de gemaakte afspraken. Het jaarplan van de drie locaties fungeert daarbij als leidraad in managementgesprekken tussen leidinggevenden van verschillende managementlagen. Op deze manier krijgt het jaarplan iedere twee maanden aandacht, waardoor de drie locaties goed op koers blijven.

Het jaarplan

Onderzoek van onder andere Neely (2005) wijst uit, dat managers het ontwikkelen van jaarplannen als onderdeel van de planning & control cyclus doorgaans weinig inspirerend vinden. Het jaarplan draagt beperkt bij aan transparantie en

het draagt niet bij aan groei, performanceontwikkeling en overzicht. Ook blijkt dat na het vaststellen van de jaarplannen de aandacht ervoor verslapt. Ondanks dat allang wordt erkend, dat de planning en control cyclus een belangrijke rol

speelt in het efficiënt en effectief managen van een organisatie, blijft het een veel bekritiseerd en bediscussieerd onderwerp. Deze situatie bestond ook bij de drie genoemde locaties. Daarom besloten zij medio 2007 tot een ingrijpende aanpassing van de jaarplansystematiek op basis van een 'one paper strategy': de A3-methodiek.

De A3-methodiek

Vanzelfsprekend wordt ook buiten Avenier de werkwijze inmiddels breed toegepast, onder andere in de sectoren onderwijs en (jeugd)zorg. Bij het invoeren van de A3-methodiek wordt heel duidelijk een aantal principes in de organisatie ingevoerd, die kenmerkend zijn voor zich succesvol veranderende organisaties (Ten Have, 2002), te weten: richting geven, consistent doorvertalen (verticaal) en het aanbrengen van samenhang (horizontaal)

Op koers in de zee van prestatie-indicatoren

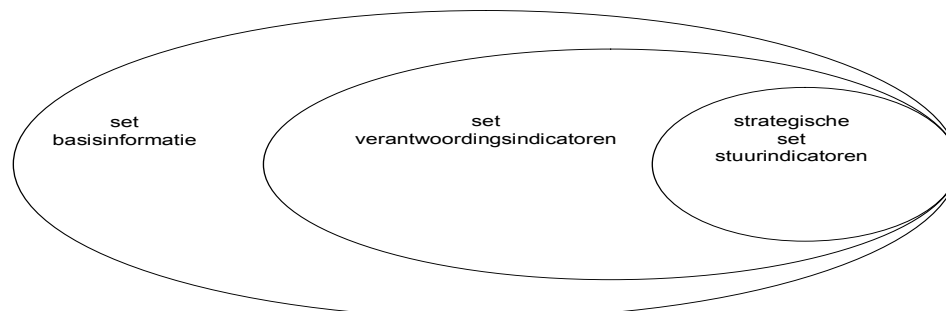


Fig.1. Op koers in de zee van prestatie-indicatoren.

De 3 pijlers van de A3-methodiek

Pijler 1: Het A3-jaarplan

De kern van een jaarplan is in één A3-tje (papierformaat) te vangen. Tenminste als u de kunst verstaat u te richten op de zaken die er echt toe doen. De uitdaging is om tot een 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 uw jaarplan kunt vormgeven, waarbij het EFQM- of INK-managementmodel als besturingsmodel wordt vertaald in een voor een ieder leesbaar, begrijpbaar en overzichtelijk A3 papierformaat. 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. Deze werkwijze kan worden toegepast op alle managementniveaus. Door het cascaderen – doorvertalen – ontstaat consistentie (verticaal) en samenhang (horizontaal).

Daarnaast kan in een bijlage een actieplan worden opgesteld, waarbij wordt aangegeven wie wat wanneer doet. Het samen vormgeven van focus staat centraal. Wat enorm helpt is het indelen van prestatie-indicatoren volgens de richtlijn van de Handleiding Government Governance (Ministerie van Financiën, 2000). Daarbij wordt onderscheid gemaakt in:

- Strategische prestatie-indicatoren ter sturing
 - Doelstellende prestatie-indicatoren ter verantwoording
 - Overige uniform te monitoren informatie
- Alleen de eerste categorie neemt Avenier op in haar A3 jaarplannen. De tweede categorie rapporteert zij periodiek naar de diverse externe toezichthouders. De derde categorie worden alleen adequaat geregistreerd.

Pijler 2: Het A3-managementgesprek

Het A3-jaarplan vormt de basis van de agenda voor de managementgesprekken. De agenda voor het A3-managementgesprek bestaat uit het delen van relevante ontwikkelingen die invloed zullen hebben op het A3-jaarplan.

Dat zijn de grootste successen van de afgelopen periode en de belangrijkste punten van zorg en de vervolgafspraken.

Bij de vervolgafspraken ligt het accent op het uitdragen van de successen naar anderen en het leren van anderen omtrent de punten van zorg. Deze insteek, die ook wel eens het functioneringsgesprek van de organisatie wordt genoemd, werkt en genereert positieve energie. Hij houdt u bovendien op koers.

Pijler 3: 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 eerste twee pijlers.

Avenier

Avenier is ontstaan uit een fusie van Jongerenhuis Harreveld (met de drie locaties Alexandra, 't Anker en Prisma) en Justitieel Pedagogisch Centrum de Sprengen (met locaties Kolkemate en

De Dreef). Per 1 januari 2010 was de fusie een feit. De combinatie van gesloten en open intensieve jeugdzorg voor zowel jongens als meisjes binnen één instelling en regio is uniek. De 'Glazen Huis' dagen van 16 en 17 oktober 2007 hebben een punt in de, overigens permanente, ontwikkeling van de drie locaties Alexandra, 't Anker en Prisma gemarkeerd. De dagen leverden een analysekader op, dat toeziet op drie domeinen: gewenste strategie, structuur en cultuur. Daarbij zijn er drie beleidsankers geformuleerd: eenvoud, verbinding en kwaliteit. Deze strategische blauwdruk vormde de basis voor een aantal verschillende trajecten.

Leiderschap

De belangrijkste van deze trajecten was het 'ontwikkelplein' voor de drie locaties met als uitgangspunten duaal leiderschap en intensivering van het transformationeel leiderschap.

Duaal

Duaal leiderschap is een vorm van leiderschap waarbij een inhoudelijk leidinggevende en een manager bedrijfsvoering samen leiding geven aan een afdeling. Leidinggeven in een behandelinstelling vraagt immers continue aandacht voor twee perspectieven: de uitgangspunten van specialisti-

Hoe (principe)	Eenvoud	Verbinding	Kwaliteit
Wat (organisatie)			
Strategie	Autonome sectoren in het primaire proces	Een heldere missie en visie op papier	Deskundige sectoren in het primaire proces
Cultuur / leiderschap	Bij voortdurend handelen vanuit onze kernwaarden: zorg, respect, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid	Feedback wordt een centraal communicatiemechanisme	Het primaire proces is de leidraad bij besluitvorming
Structuur	Een helder managementconcept en een eenduidige sturingsfilosofie		

Fig.2. Strategische blauwdruk.

sche behandeling, onderzoek, opleiding en zorg en die van bedrijfsvoering. De veronderstelling is dat duaal leiderschap een weloverwogen integraal kader kan geven aan de organisatie.

Transformationeel

Transformationeel leiderschap is allereerst door Bass (1985) beschreven en is één van de meest 'evidence based' leiderschapsbenaderingen. Bass onderscheidt drie vormen van leiderschap: twee actieve vormen en een passieve vorm. De actieve vormen zijn transactioneel en transformationeel leiderschap. De passieve vorm heet passief leiderschap.

Transactioneel

Transactioneel leiderschap gaat uit van principes van ruil. Leidinggevend moeten dus ruilprincipes hanteren, die tot bevrediging leiden. De medewerkers krijgen een beloning voor hun bijdrage. Met negatieve sancties kan ongewenst gedrag worden bijgestuurd. Veel vormen van management zijn vormen van transactioneel leiderschap.

Transformationeel

Transformationeel leiderschap gaat ervan uit, dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, maar ook aan intrinsieke factoren. Gedrag wordt niet alleen gemotiveerd door de beloningen, maar ook door het proces dat naar die beloningen leidt. Een leider moet daarom in staat zijn om ook zaken als normen, waarden, behoeften en capaciteiten te beïnvloeden. Transformationeel leiderschap bestaat uit: charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht. Het 'ontwikkelplein' is een MD-traject met collectieve en individuele interventies gericht op de gekozen strategie. De interventies zijn gericht op een gedragsverandering bij leidinggevend.

Planning & Control

Over gedragsbeïnvloeding gesproken: transformationeel en duaal leiderschap vormt de planning & control cyclus. Harreveld gebruikt deze om de strategische blauwdruk te monitoren. De verbinding tussen het wat en het hoe komt tot stand met de A3-methodiek die uitgaat van de kracht van de eenvoud. Het A3 jaarplan zorgde voor een nieuw



Krijnie Schotel, lid van de Raad van Bestuur:

'Het intensief betrekken van medewerkers is een voorwaarde voor het op transparante wijze kunnen informeren van alle belanghebbenden zoals jongeren, ouder(s)/verzorger(s) en vertegenwoordigers van Bureau Jeugdzorg over waar wij als organisatie voor gaan en welke resultaten en acties wij nastreven'

beknopt, overzichtelijk en realistisch jaarplan. Overzichtelijk is het zeker. Gevoel krijgen bij de termen missie, visie en succesbepalende factoren en leiderschap vergde enige oefening.

De methodiek heeft binnen de drie locaties Alexandra, 't Anker en Prisma geleid tot meer focus, meer sturing en minder papier. Binnen de locaties is gebleken dat de A3-methodiek een prima werkwijze is voor het versterken van de besturing, zelfs in de situatie dat de organisatie zich voorbereidde op de aanstaande fusie. De drie locaties brengen hun succesvolle werkwijze nu in in de nieuwe fusiecombinatie.

Deze focus heeft geleid tot een compact A3 jaarplan voor alle locaties van Avenier voor 2010. De kracht zit hem in de beperking. Onderzoek (Miller, 1956; Baddeley, 1994) wijst uit dat managers maar in staat zijn op gemiddeld 7 prestatie-indicatoren met doelstellingen te sturen.

Jan Willem Bedeaux, voorzitter Raad van Bestuur Avenier:

'Het jaarplan 2010 bestaat uit plannen op A3 formaat. Een plan voor heel Avenier en een plan voor elke locatie apart. Daarmee is het mogelijk om in één oogopslag onze doelstellingen van 2010 te zien.'

Ervaringen met het A3-jaarplan binnen de drie locaties

Avenier is gestart met het vaststellen van de succesbepalende factoren voor haar locale organisatie. Deze zijn afgeleid van de missie, visie en succesbepalende factoren voor de totale Avenier-organisatie en verwoord in de kaderbrief voor de drie locaties. De succesbepalende factoren zijn voor de locaties vertaald in concrete prestatie-indicatoren en doelstellingen voor 2010. Daarnaast zijn de benodigde acties geïnventariseerd en gekoppeld aan de doelstellingen voor 2010.

De financiële middelen die nodig zijn, zijn op deze wijze onderbouwd ten behoeve van de interne 'begrotingsaanvraag'. Vooral het met elkaar gezamenlijk creëren van het jaarplan heeft zijn meerwaarde. De beperking tot één A3-tje bewaakt daarbij de focus. Dit proces zal tot en met de afdelingen zijn beslag krijgen. Op deze manier wordt een groot deel van de medewerkers betrokken bij het richting geven en invulling geven aan

Locatieplan Alexandra 2010

<p>Missie Avenier Avenier is een jeugdzorgorganisatie voor jongeren met ernstige gedragsproblemen. Samen met de jongere en de voor hem belangrijke personen, werken wij aan een toekomst met perspectief. Onze zorg en behandeling bestaat uit opvoeding en onderwijs en wij bieden training en therapie op maat. De veiligheid voor de jongere én de veiligheid van de samenleving staan bij ons voorop.</p>	<p>Visie Avenier Wij zijn er voor de moeilijkste jongeren; jongens en meisjes. Ons werkveld bestaat uit justitiële jeugdzorg, gesloten jeugdzorg^{***}, open residentiële jeugdzorg en ambulante jeugdzorg. Residentiële zorg moet zo kort als mogelijk zijn. Daarom bieden wij trajecten van intensieve hulpverlening naar steeds lichtere vormen van begeleiding. Elk traject is maatwerk; afgestemd op de hulpvraag van een jongere. Wij betrekken het gezin of andere belangrijke personen uit de directe omgeving van een jongere. We verbinden ons met hen en met onze ketenpartners met als einddoel wonen, werk, een sociaal netwerk en een verantwoorde vrijetijdsbesteding voor de jongere. Onze aanpak is gebaseerd op actuele wetenschappelijke inzichten. We meten de resultaten van onze behandeling. Deze resultaten kunnen leiden tot een bijstelling van onze behandelmethoden. Zo innoveren wij onze zorg voortdurend. Over onze aanpak verantwoorden wij ons actief naar de maatschappij. We investeren systematisch in de professionaliteit van ons personeel door scholing, training en begeleiding. Een gezonde bedrijfsvoering is een belangrijke voorwaarde om jongeren goed te begeleiden. We werken volgens de kwaliteitsprincipes, die voor de zorg gelden.</p>	<p>Succes bepalende factoren Veilig werk- en behandelklimaat Investeren in kennis, kunde en kracht van medewerkers Investeren in transformationeel leiderschap Effectieve en zo mogelijk evidence based behandelmethoden Behandeling en onderwijs op maat</p>	<p>Effectieve en doelmatige bestedingen Aantoonbare resultaten van de behandeling Motiveren en betrekken van de jeugdige en zijn netwerk bij de behandeling Bieden van haalbaar perspectief Bieden van zorgtrajecten (met ketenpartners) Open en proactieve communicatie</p>
--	---	--	--

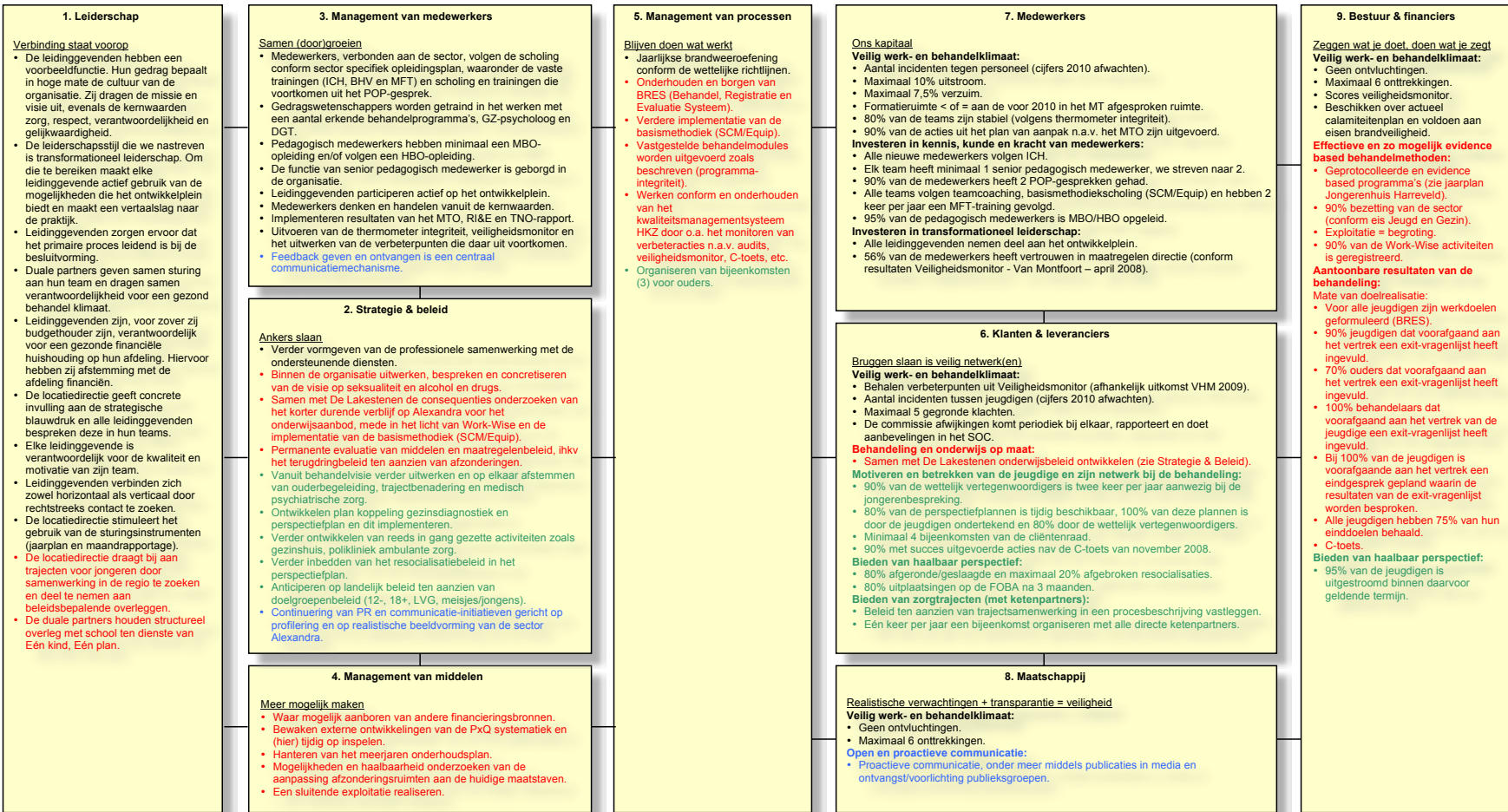


Fig.3. Voorbeeld van een A3-jaarplan Jongerenhuis Harreveld.

de koers van de organisatie. Van cruciaal belang is immers de professionaliteit en houding van de medewerkers die rechtstreeks met de jongeren werken. Hun deskundigheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid zijn van grote invloed op de ontwikkeling van de jongeren.

Top-10 A3-methodiek

1. Trek één dag uit met uw team voor het plan van het komende jaar. 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 omdaarp te anticiperen.
7. Benoem een jaarthema (ondernemerschap, veilige zorg).
8. Reik iedereen het format van het A3-jaarplan met invulinstructie of training aan. Richt een helpdesk in voor het beantwoorden van vragen en het toetsen aan de 'spelregels'.
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.

Bereikte effecten

Avenier staat 'evidence based' werken voor. Zo ook rondom haar interventies inzake planning & control en leiderschap. In dit kader stimuleert zij onderzoek naar de effecten. In de periode 2007-2009 heeft er dan ook parallel aan de implementatie van de A3-methodiek op de drie locaties Alexandra, 't Anker en Prisma onderzoek plaatsgevonden naar de effecten van de interventie in de planning & control cyclus. De effecten zijn in beeld gebracht aan de hand van de door Steven ten Have (2002) in kaart gebrachte kenmerken van zich succesvol veranderende organisaties. De mate van aanwezigheid van de managementconcepten richting, consistentie, samenhang en feedback.

		2007	2009	Effecten na 2 jaar
Planning & control	Performance management (1)	2,77	2,94	+ 0,17 (6%)
	Management communicatie (2)	2,88	2,99	+ 0,11 (4%)
	Management informatie (3)	2,61	2,79	+ 0,18 (7%)
	Σ (1,2,3)	2,76	2,91	+ 0,15 (5%)
Leiderschap	Transactioneel leiderschap	2,42	2,52	+ 0,10 (4%)
	Transformationeel leiderschap	3,04	3,09	+ 0,05 (2%)
	Passief leiderschap	1,97	2,08	+ 0,11 (6%)
Effecten	Richting	2,26	3,18	+ 0,92 (41%)
	Consistentie	2,63	2,83	+ 0,20 (8%)
	Samenhang	2,36	2,63	+ 0,27 (10%)
	Feedback	2,44	2,77	+ 0,33 (14%)
	Σ (R,C,S,F)	2,43	2,85	+ 0,42 (17%)

Tabel 1. De effecten van de implementatie van de A3-methodiek.

Richting

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die een organisatie maakt. Richting biedt focus en een gezamenlijke visie, en verwijst naar strategie en ingezette routes.

Consistentie

Consistentie ('verticaal') 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.

Samenhang

Samenhang ('horizontaal') is de horizontale afstemming tussen plannen, processen, ketens, afdelingen en acties. Bij samenhang draait het om de onderlinge afstemming en het voorkomen van 'dubbelwerk' of 'witte vlekken'. Het doorbreken van grenzen tussen afdelingen, 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 de organisatie en plaatsvindt via evaluaties, monitoring, rapportages, mondelinge feedback en andere gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de doelstellingen en het gedrag van de organisatie.

Beetje beter

In tabel 1 zijn de resultaten weergegeven binnen twee jaar na introductie van de A3-methodiek op de drie locaties, gemeten met een gevalideerde vragenlijst (Den Hartog et al., 1995). De overige locaties werken nu voor de eerste keer met deze werkwijze.

Voorzichtigheid troef

Uit de tabel blijkt dat het in gang gezette leiderschapstraject op de drie locaties na twee jaar een voorzichtige positieve ontwikkeling laat zien in de richting van actief leiderschap in termen van transformationeel en transactioneel leiderschap.

De A3-methodiek is één van de 'good practices' in de Rijks Brede Benchmark
Henk Doeleman voert een promotieonderzoek uit naar de onderbouwing van de A3-methodiek en de effecten binnen een groot aantal locaties van de Dienst Justitiële Inrichtingen
Het INK is voornemens enkele van haar erkenningen te baseren op de A3-methodiek
De A3-methodiek wordt inmiddels breed geadopteerd door o.a. UWV, Informatie Beheer Groep, RDW, DJI, TNO, Koninklijke Marechaussee en talloze andere organisaties in vooral de sectoren zorg, sociale zekerheid en maatschappelijk veiligheid.

De lichte toename van het passief leiderschap kan worden verklaard door het meer bewust zijn van en oog hebben voor deze ongewenste vorm van leiderschap. De belangrijkste ontwikkeling is te zien op de effecten, een relatief kleine verandering in de componenten van planning & control. Gedefinieerd als de drie kenmerken performance management, management communicatie en management informatie (naar: Boons, 2006) levert relatief veel rendement op in termen van richting, consistentie, samenhang en feedback.

Gemiddeld wordt op de drie locaties, binnen twee jaar, 17% meer duidelijkheid ervaren op deze managementconcepten. Opvallend in de effectmeting was, dat leidinggevend vrijwel gelijk scoorden als de beleving van medewerkers. Ervan uitgaande dat de stijl van leiderschap direct invloed heeft op de medewerkers die rechtstreeks met de jongeren werken, zal het onderzoek naar de effecten zich de komende periode richten op de invloed van leiderschap op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers en de impact daarvan op de behandeling (effecten). Behandel-effecten worden daarbij uitgedrukt in termen van onder andere leefklimaat, responsiviteit, programma-integriteit, naleving protocollering, voorbeeldgedrag etc.

Krachtig in eenvoud

In de beperking toont zich de meester. Met het werken met de A3-methodiek bereiken de drie locaties en meer duidelijkheid over de richting, consistentie in doorvertaling, samenhang in en tussen jaarplannen en een meer intensieve

feedback. Onderzoek van Steven ten Have wijst uit dat organisaties die aan deze managementconcepten invulling weten te geven, beter in staat zijn te veranderen en zich te ontwikkelen. De meting van de effecten van de A3-methodiek heeft voor de drie locaties Alexandra, 't Anker en Prisma van Avenir aangetoond dat zij in staat zijn geweest op alle vier de managementconcepten binnen twee jaar een verbetering te bereiken.

Bronvermelding

- Baddeley, A. (1994), The magic Number Seven: Still Magic After all these years?. *Psychol. Rev.*, Vol. 101 (2), 353-356.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: The Free Press.
- Boons, A.N.A.M. (2006). *Nieuwe Ronde, Nieuwe kansen: Ontwikkeling in Management Accounting & Control*, inaugurele rede, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Ferreira, A. en D. Otley (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework of analysis, *Management Accounting Research*, vol. 20, no. 4, pp. 263-282.
- Hartog, D. den, J. van Muijen en P. Koopman (1995), Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ in the Netherlands, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 2, no. 4, pp. 35-44.
- Have, S. ten (2002), *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Miller, G.A. (1956), The magical number seven plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychol. Rev.*, Vol. 63, 81-97.
- Ministerie van Financiën (2000), *Handleiding Government Governance*, Den Haag: Ministerie van Financiën.

- Neely, A.D. (2005), The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 12, pp. 1264-1277.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Uk Chun, J. en F. Dansereau (2005), Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review, *Leadership Quarterly*, vol. 16, pp. 879-919.