

Nieuw boek over werkwijze met aandacht voor inspiratie, verbinding en commitment

# A3 brengt synergie tussen planning & control

**Meer sturing en minder papier, dat is waar het in de kern om draait bij de A3 methodiek. Het is een hulpmiddel voor (overheids-)organisaties om synergie te creëren tussen leiderschap en planning & control. Het is bovenal een werkwijze om te komen tot meer inspirerende managementgesprekken, waarin niet zozeer de nadruk ligt op controle en verantwoording, maar de aandacht vooral uitgaat naar inspiratie, verbinding en commitment.**

*Van de redactie*

Geen starre planning & control-cyclus maar een cyclus, waarbij sprake is van interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers. Effectief leiderschap is daarbij onontbeerlijk. Dat is waar Henk Doeleman, Lucian van Heumen en Manon Diepenmaat, auteurs van het boek 'A3 methodiek, jaarplancyclus met meer sturing en minder papier', naar toe willen. Daarbij dient het A3 jaarplan als uitgangspunt van het managementgesprek over het 'wat' en het 'hoe' binnen de organisatie en is het jaarplan het resultaat van de gezamenlijke inspanningen waardoor de uitvoering ervan beter wordt gegarandeerd.

Managers werken aan de kern van hun taak: het geven van sturing. Zij stellen een

jaarplan op, dragen die uit en monitoren de beoogde resultaten die zijn opgenomen in het jaarplan. Maar administratieve lastendruk, toenemende complexiteit en snel op elkaar volgende veranderingen kunnen er de oorzaak van zijn, dat de sturing en bezieling van deze kerntaak verminderen. Vanuit wetenschappelijk onderzoek op het gebied van performancemanagement en sturing is er een aantal knelpunten geïdentificeerd ten aanzien van deze sturing, waaronder:

- Het opstellen van het jaarplan wordt beschouwd als een ritueel;
- Het jaarplan wordt niet gezamenlijk opgesteld;
- Het jaarplan geeft geen inzicht in consistentie en samenhang tussen resultaat en inspanning;



- In het jaarplan is er te weinig focus op waar men écht naar toe wil;
- Managementinformatie is niet of onvoldoende toegankelijk; en:
- Het jaarplan is niet voortdurend onderwerp van gesprek.

Het boek geeft aan dat de ware leider zorgt voor het creëren van focus en inzicht in het belang van interactie. Zijn rol is bepalend als het gaat om het doorvoeren van een cultuurverandering in de planning & control-cyclus.

## **Van visie naar actie op één A3**

Het jaarplan staat genoteerd op A3-formaat, zoals de naam al aangeeft. Slechts twee A4-tjes zijn er nodig om het jaarplan van een afdeling, organisatieonderdeel of de organisatie als geheel uit de doeken te doen. Deze pragmatische aanpak is ook de kracht achter de methodiek. Helder,

## **Groot draagvlak binnen DJI**

De A3 methodiek heeft haar sporen inmiddels verdiend. Een voorbeeld is de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). De werkwijze geniet een groot draagvlak binnen deze enorme organisatie met 104 locaties en 19.000 medewerkers. De auteurs hebben met de verwoording van de A3 methodiek leiderschap verbonden met planning & control, wat binnen DJI heeft geleid tot een cultuurverandering inzake het werken met de planning & control-cyclus. Hoofd Dienst Justitiële Inrichtingen binnen het ministerie van Justitie, de heer P.J.M. van de Sande: 'Met deze methodiek is het jaarplan van DJI gereduceerd tot datgene wat er werkelijk toe doet. Het vraagt de juiste discipline om de A3 managementgesprekken systematisch te laten plaatsvinden en voor te bereiden. Ook blijkt het effectief te zijn doordat de presentaties, die worden gehouden, analoog zijn aan de voornemens in het A3 jaarplan.'

# en leiderschap



overzichtelijk en uitwisselbaar — met andere afdelingen — zijn hier sleutelwoorden. De missie en visie en de daaraan gekoppelde succesfactoren nemen in het jaarplan een centrale plaats in en worden vertaald in bijbehorende prestaties en acties.

De auteurs van het boek 'A3 methodiek, jaarplancyclus met meer sturing en minder papier' geven aan dat de beschreven A3 methodiek leiderschap met planning & control integreert en uit drie pijlers bestaat.

- **Het A3 jaarplan:** een jaarplan op één enkele A3;
- **Het A3 managementgesprek:** een periodiek gesprek uit verschillende managementlagen. Dit verbindt beleid met uitvoering;
- **A3 digitaal:** Informatievoorziening, die faciliteert in het verzamelen van managementinformatie aansluitend bij het jaarplan en de managementagenda.

Het boek dat 122 pagina's telt, gaat verder in op deze drie pijlers.

Deze informatie vindt u terug in vijf delen, waarin in het eerste deel de uitgangspunten van de A3 methodiek worden beschreven. In deel 2 staan de knelpunten in de planning & control-cyclus en deel 3 bevat een uitgebreide beschrijving van de A3 methodiek. Dan volgt deel 4 met de A3 methodiek in de praktijk. In het laatste deel kunt u zich verdiepen in de lessen voor succesvolle implementatie van de A3 methodiek.

### **Uitgangspunten**

In het eerste deel, waarin u de uitgangspunten van de A3 methodiek terugvindt, wordt eerst dieper ingegaan op planning & control als dialogisch proces en wat leiderschap nu precies inhoudt. Verder leest u ook dat het EFQM- en het INK-managementmodel als basis dienen voor de A3

methodiek. De tien aandachtsvelden van het managementmodel worden besproken en komen terug in het A3 jaarplan.

### **Knelpunten**

Knelpunten, zoals beschreven in het tweede deel, raken de kerntaak van de manager, het geven van sturing aan medewerkers. In dit deel worden problemen beschreven die gaan over het opstellen en vaststellen van het jaarplan, het monitoren en realiseren van het jaarplan en het bijstellen en leren van het jaarplan.

### **Drie pijlers**

De A3 methodiek telt drie pijlers, het A3 jaarplan; het A3 managementgesprek; en A3 digitaal. Deze worden alle drie in het derde deel besproken, waarnaast ook aandacht wordt geschonken aan: richting geven, consistent doorvertalen, aanbrenge van samenhang en het organiseren van feedback als vier managementprocessen, die onderdeel zijn van de A3 methodiek.

### **Praktijk**

In het vierde deel worden de drie pijlers stap voor stap behandeld, zoals het opstellen van een jaarplan; het opstellen van de randvoorwaarden en de uitvoering van het stappenplan van het managementgesprek; en het samenstellen van de ingrediënten voor A3 digitaal.

### **Implementatie**

Als alle kennis is opgedaan en de voorbereidingen zijn getroffen, kunnen we overgaan tot de implementatie. Belangrijk daarbij is het creëren van draagvlak, oppassen voor valkuilen en het vaststellen van succesbepalende factoren. Daarnaast krijgt u een aantal tips voor de invoering van de methodiek. **Q**

*Het boek 'A3 methodiek, jaarplancyclus met meer sturing en minder papier', van Henk Doeleman, Lucian van Heumen en Manon Diepenmaat, is te bestellen bij Kluwer ([www.kluwershop.nl](http://www.kluwershop.nl)), ISBN: 978-90-1307-265-5. Prijs: € 49,50.*

