

Eerste deel van vijfdelige serie over 'one paper strategy'

A3 methodiek: tran planning & control?

Nog even en we mogen weer nadenken over het jaarplan 2011. Zou u dit proces ook meer inspirerend 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 maakte 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.

Door Henk Doeleman en Krijnie Schotel

De drie locaties van instellingen voor intensieve jeugdzorg Avenier (voorheen Jongerenhuis Harreveld) Alexandra, 't Anker en Prisma, ervoeren dat met het team terugkijken 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.

Onderzoek van onder andere Neely (2005) wijst uit dat managers het ontwikkelen van jaarplannen als onderdeel van de planning & controlcyclus doorgaans weinig inspirerend vinden. Het jaarplan draagt beperkt bij aan transparantie en het draagt niet bij aan groei, performance-ontwikkeling en overzicht. Ook blijkt dat na het vaststellen van de jaarplannen de aandacht ervoor verslapt. Ondanks dat allang wordt erkend dat de planning & controlcyclus 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.

- Aanbrengen van samenhang (horizontaal); en
- Organiseren van feedback.

Hieronder wordt kort ingegaan op de drie pijlers van de A3 methodiek als werkwijze voor het borgen van het gewenste leiderschap in de planning & control. Daarna wordt afgesloten met de bereikte effecten in termen van de managementconcepten van Ten Have.

De drie 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 zich 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

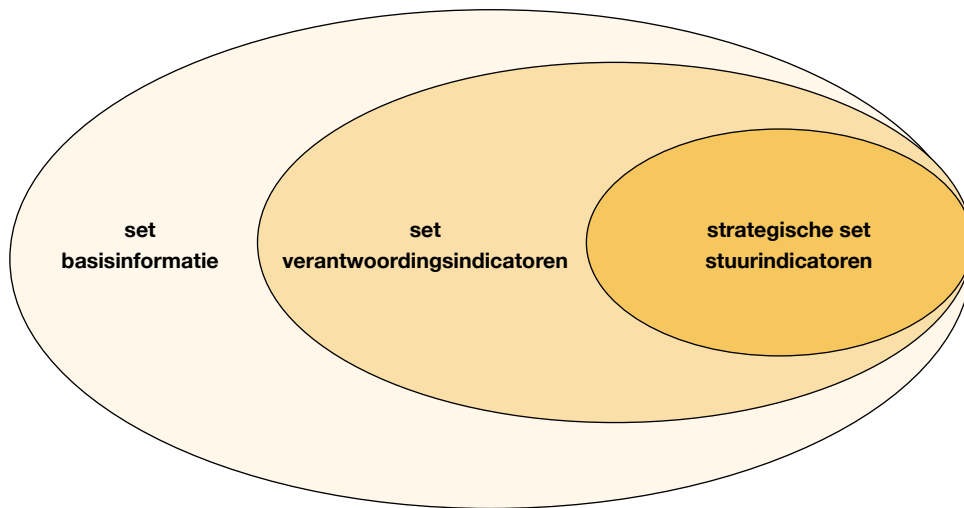
Vanzelfsprekend wordt ook buiten Avenier de werkwijze inmiddels breed toegepast, onder andere in de sectoren onderwijs en (jeugd)zorg. Bij het invoeren van de A3 methodiek wordt heel duidelijk een aantal principes in de organisatie ingevoerd, die kenmerkend zijn voor zich succesvol veranderende organisaties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

- Richting geven;
- Consistent doorvertalen (verticaal);



Serie - deel I

sformatie in



Figuur 1: Op koers in de zee van prestatie-indicatoren.

draden (letterlijk en figuurlijk) vanuit missie, visie, succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren in één oogopslag in samenhang inzichtelijk gemaakt. In de bijlagen (ook wel onderleggers genoemd) 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 management-niveaus, 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 om te sturen;
- verantwoordings prestatie-indicatoren; en
- 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 (naast de

eerste categorie). De derde categorie wordt alleen adequaat geregistreerd.

Pijler 2: Het A3 managementgesprek

Het A3 jaarplan vormt de basis onder de agenda voor de managementgesprekken. De agenda voor het A3 managementgesprek bestaat uit het delen van relevante

(toekomstige) ontwikkelingen die invloed zullen hebben op het A3 jaarplan, de grootste successen van de afgelopen periode, 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 jaarplan genereert en digitaal presenteert. U kunt natuurlijk ook uw eigen informatiesystemen door een herordening laten aansluiten bij de eerste twee pijlers.

De case Avenier

Avenier is ontstaan uit een fusie van Jongerenhuis Harreveld (met de drie locaties Alexandra, 't Anker en Prisma) en Justitiele Pedagogisch Centrum de Sprengen (met locaties Kolkemate en De Dreef). Per 1 ja-

Top 10 A3 methodiek tips van de drie locaties van Avenier

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 om daarop 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) aan elkaar uit te wisselen en de samenhang te versterken.
10. **Waardeer** en deel de successen en bereikte resultaten met elkaar.

nuari van dit jaar 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 leiderschap is een vorm van leiderschap waarbij een behandelinhoudelijk leidinggevende en een afdelingsmanager (bedrijfsvoering) samen leiding geven aan een afdeling. Leiding geven in een behandelinstelling vraagt immers continue aandacht voor de volgende perspectieven: de uitgangspunten van specialistische behandeling, van onderzoek en opleiding, van zorg en die van bedrijfsvoering. De ver-



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’.

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’.

onderstelling is dat duaal leiderschap een weloverwogen integraal kader kan geven aan de organisatie (onderdeel).

Transformationeel leiderschap is allereerst door Bass (1985) beschreven en is één van de meest ‘evidence based’ leiderschapbenaderingen. 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 leiderschap gaat uit van principes van ruil. Leidinggevendenden moeten dus ruilprincipes hanteren die tot bevrediging leiden (de medewerkers krijgen een beloning voor hun bijdrage). Met negatieve sancties kunnen ze ongewenst gedrag bijsturen. Veel vormen van management zijn vormen van transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap gaat ervan uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontlenen 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 leidinggevendenden.

Een belangrijk ankerpunt voor het gewenste gedrag: transformationeel en duaal leiderschap vormt de planning & controlcyclus. Deze gebruikt Avenier om de strategische

Hoe (principe) / Wat (organisatie)	Eenvoud	Verbinding	Kwaliteit
Strategie	Autonome sectoren in het primaire proces	Een heldere missie en visie op papier	Deskundige sectoren in het primaire proces
Cultuur / leiderschap	Bij voortdurende 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		

Figuur 2: Strategische blauwdruk.

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 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 zeven prestatie-indicatoren met doelstellingen te sturen.

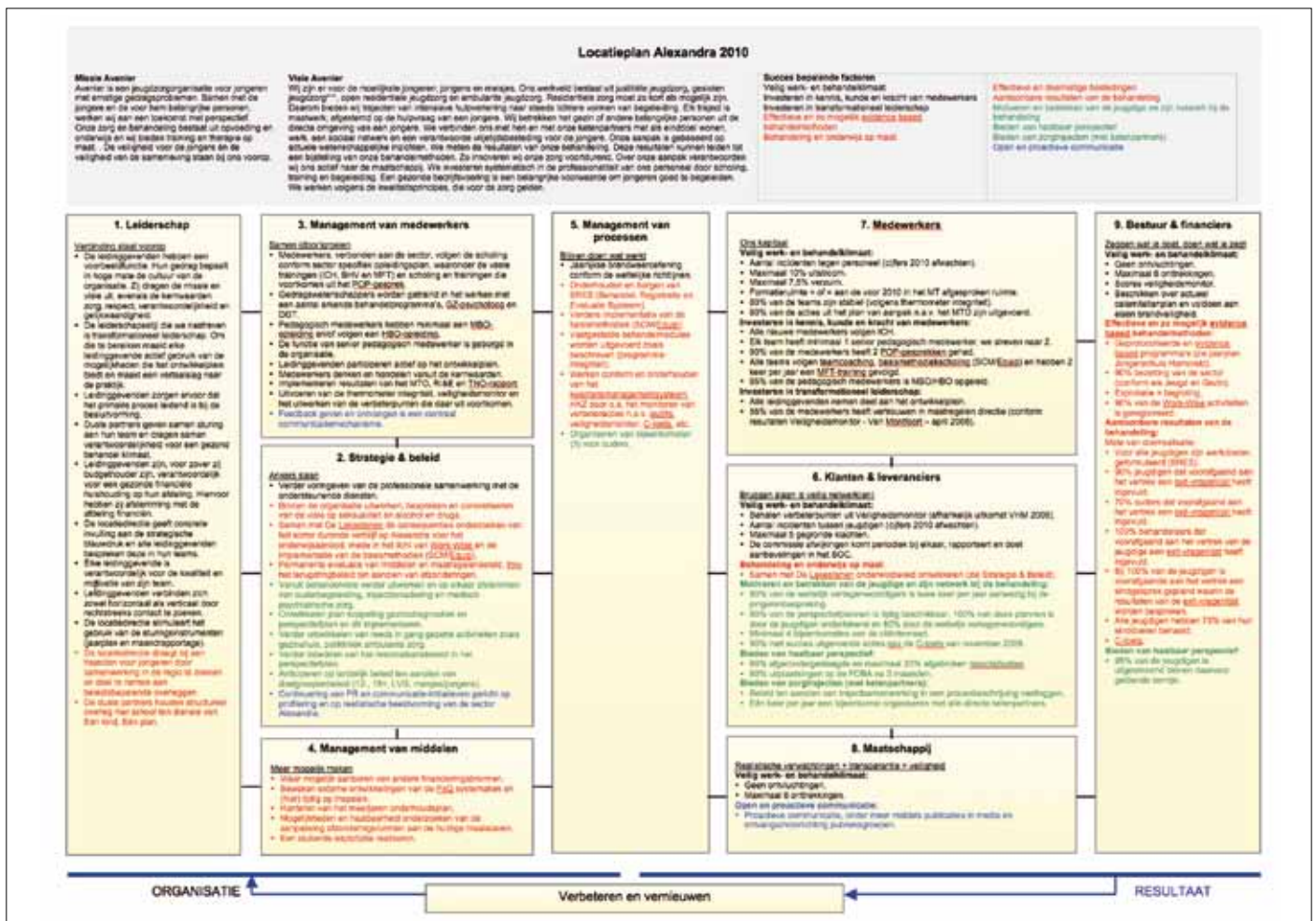
Ervaringen met het A3 jaarplan

Avenier is gestart met het vaststellen van de succesbepalende factoren voor haar 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 aan en invulling geven aan 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.

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 & controlcyclus. 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 manage-



Figuur 3: Voorbeeld van een A3 jaarplan.

		2007	2009	Effecten na 2 jaar
Planning & control	Performance management (1)	2,77	2,94	+ 0,17 (6%)
	Managementcommunicatie (2)	2,88	2,99	+ 0,11 (4%)
	Managementinformatie (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.

mentconcepten: richting, consistentie, samenhang en feedback. 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 ('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 ('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 uitwisselen van positieve ervaringen.

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, monito-

ring, rapportages, mondelinge feedback en andere gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de doelstellingen en het gedrag van de organisatie.

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.

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 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, managementcommunicatie en managementinformatie (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 leidinggevers 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 (seffecten). Behandelingseffecten worden daarbij uitgedrukt in termen van onder andere leefklimaat, responsiviteit, programma-integriteit, naleving protocollering, voorbeeldgedrag etc.

Kracht in eenvoud

In de beperking toont zich de meester. Met het werken met de A3 methodiek bereiken de drie locaties 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 Avenier aangetoond dat zij in staat zijn geweest op alle vier de managementconcepten binnen twee jaar een verbetering te bereiken. **Q**

- 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 maatschappelijke veiligheid.