

Deel vier van de vijfdelige serie over een 'one paper strategy'

Monitoren met A3 digitaal

De A3 methodiek helpt bij het vinden van een consistente richting voor de organisatie en het sturen op (tussentijdse) resultaten. Om deze werkwijze te ondersteunen is A3 digitaal ontwikkeld, de derde pijler van de methodiek. Welke afspraken zijn er gemaakt in het jaarplan? Hoe staan die ervoor? Liggen we nog op koers? District KMar Schiphol — de Koninklijke Marechaussee op Schiphol — werkt ermee: met behulp van A3 digitaal is iedere leidinggevende in staat snel en op maat informatie naar boven te halen, die helpt om de organisatie (bij) te sturen.

Door Henk Doeleman en Mark Rosenbrand

A3 digitaal is geen voorwaarde voor het toepassen van de eerste twee pijlers (zie deel II en III in deze reeks) van de A3 methodiek, maar faciliteert het A3 jaarplan en het A3 managementgesprek wel. A3 digitaal is een webapplicatie waarin alle onderdelen van het A3 jaarplan kunnen worden ingevoerd en de benodigdheden voor het A3 managementgesprek kunnen worden gegenereerd. Het A3 jaarplan vormt de basis voor het werken met A3 digitaal. Alle aandachtsgebieden, inspanningen en resultaten die hierin staan benoemd, worden ingevoerd in het systeem. Verder helpt het bij een professionele voorbereiding en uitvoering van het A3 managementgesprek. Vooral praktische zaken als een standaard management-agenda, een jaarplanning voor de inhoud

van de gesprekken en diverse presentatie-overzichten en managementrapportages, maken het tot een belangrijk hulpmiddel.

Werken met A3 digitaal

A3 jaarplan centraal

Het hart van A3 digitaal op het District KMar Schiphol wordt gevormd door het A3 jaarplan. A3 digitaal ondersteunt alle elementen van het jaarplan én maakt de onderlinge samenhang helder. De onderliggende visie, de succesbepalende factoren, de geformuleerde prestatie-indicatoren ('resultaatgebieden') en acties ('organisatiegebieden') en de daarbij horende opdrachten. Ze worden allemaal ingevoerd in het systeem. Op het District KMar Schiphol is vooral veel tijd en aandacht besteed aan de visie en aan succesbepalende factoren. Pas toen deze aspecten door het MT waren vastgesteld werd gekeken naar de prestatie-indicatoren. Werken met A3 digitaal — op het district KMar Schiphol genoemd als Schiphol op Scherp (SOS) — start dus met het invoeren van het A3 jaarplan. Daarna kan men met A3 digitaal monitoren of u op koers ligt.

vormt het deel waar de prestaties van de organisatie zijn af te lezen. In dit deel zijn maandprognoses beschikbaar, evenals geüpdate jaardoelstellingen en realisatiecijfers. Aan de hand hiervan kan een leidinggevende (in dit geval de commandant) zien hoe zijn organisatie ervoor staat, welke ontwikkelingen zich aftekenen en of de organisatie 'op koers' ligt, zowel qua doelstellingen als in termen van budgetten. Van belang is dat vooral gestuurd wordt op zaken die dat jaar extra aandacht (in de vorm van tijd, capaciteit en budget) vragen.

Organisatiegebieden ('acties')

De acties die geformuleerd staan in de vijf 'organisatiegebieden' zijn elk gekoppeld aan één succesbepalende factor. Dat geldt ook voor de prestatie-indicatoren. Zo is snel te zien wat de rode draden zijn in het A3 jaarplan en welke acties, prestatie-indicatoren en succesbepalende factoren met elkaar in verbinding staan. Simpel gezegd: met welke actie wordt



A3 METHODIEK

Serie - deel IV

Resultaatgebieden (prestatie-indicatoren)

Een belangrijk onderdeel van A3 digitaal

A3 digitaal

- Managementinformatie online op iedere werkplek (mits autorisaties);
- Trends, benchmarking en achtergronden;
- Facilitering van het A3 voortgangsgesprek.



welk resultaat bereikt en hoe draagt dit bij aan de continuïteit van de organisatie?

Vormgeving A3 jaarplan

Om duidelijk te maken welke elementen van het A3 jaarplan samenhangen en waar precies de focus ligt, zijn keuzes gemaakt in de wijze waarop het A3 jaarplan wordt vormgegeven. Die keuzes hebben bijvoorbeeld consequenties voor kleurgebruik, formulering en plaats van een actie, prestatie-indicator of succesbepalende factor. Een van de keuzes die gemaakt zijn, is het aanbrengen van standaardkleuren per succesbepalende factor. Dit maakt het mogelijk om in één oogopslag te zien waar de meeste nadruk ligt binnen de organisatie. Als rood domineert in het jaarplan, wordt voornamelijk gestuurd op

bestuur en financiers, als blauw domineert ligt de aandacht voornamelijk bij de eigen medewerkers.

De succesbepalende factoren zijn dus herkenbaar aan het kleurgebruik. Dit zijn:
Blauw: INK-veld 7, 'Medewerkers';
Groen: INK-veld 6, 'Klanten en Leveranciers';

Oranje: INK-veld 8, 'Maatschappij'; en
Rood: INK-veld 9, 'Bestuur en Financiers'.

Functies A3 digitaal

Ondersteuning van het A3 managementgesprek

Het A3 managementgesprek bepaalt in

Het vermogen het geheel te zien

Maatschappelijke veranderingen zoals de toename in technologische verbindingen, de hogere snelheid van opeenvolgende veranderingen en toenemende complexiteit vragen om nieuwe vormen van leiderschap. Deze nieuwe vorm van leiderschap is gericht op overzicht van de ontwikkelingen, inzicht in de relaties tussen de ontwikkelingen en de 'kern' van waaruit de organisatie handelt.

Bron: o.a. Scharmer (2007), Jaworski (2000) en Senge (2004).

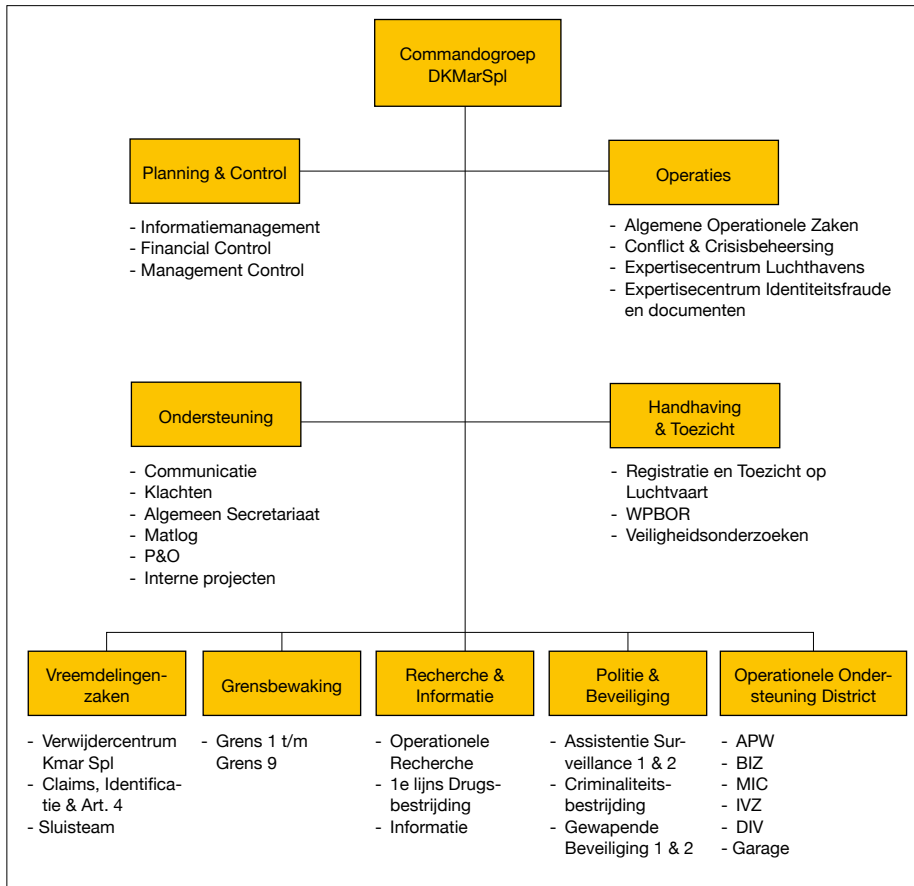
hoge mate het succes van de A3 methode.

In dit gesprek tussen twee managementlagen worden de tussentijdse resultaten en voortgang besproken ('leren van het verleden') en wordt gestuurd op de ontwikkeling van de organisatie ('delen van visie op toekomstige thema's'). A3 digitaal zorgt dat de juiste informatie en agendastukken voorhanden zijn om dit gesprek goed te kunnen voeren.

conceptagenda's met beide aanwezige leidinggevendenden, het versturen van de managementagenda als PDF of het meeprenten van vorige notulen en afspraken. Zo blijft er zicht op de afgesproken aandachtspunten.

De 'Schiphol op Scherp' wordt integraal besproken, conform een vast stramien/agenda. Hierbij is de A3 leidend en worden vanuit dit blad de diverse sturende,

agendapunten. In de bijlagen wordt een aantal zaken verzameld, zoals de binnengekomen circulaire en brieven. Maar ook per INK-veld de voorgenomen acties of resultaten. Daarnaast zijn er overzichten beschikbaar waaruit blijkt hoe de voortgang op de prestatie-indicatoren verloopt. Hierdoor wordt in één oogopslag helder wat de doelstellingen en afspraken waren én hoe één en ander er op dat moment voor staat. De bijlagen worden overzichtelijk vermeld op het voorblad.



Figuur 1: De opbouw van de A3 jaarplanning voor alle organisatieonderdelen van het District Schiphol.

Op het District KMar Schiphol wordt het A3 managementgesprek collectief in het MT gevoerd. Hier worden eventuele noodzakelijke punten integraal op districtsniveau besproken.

Managementagenda

Het A3 managementgesprek start met een goede voorbereiding en agenda. In een gering aantal stappen kan een leidinggevende met A3 digitaal het gesprek plannen, de agenda voor het gesprek uitprinten of digitaal versturen en de notulen verwerken. Alle handelingen in één systeem. A3 digitaal kent diverse handige mogelijkheden, bijvoorbeeld het delen van

operationele en ondersteunende aspecten van de afgelopen maand doorgenomen en waar nodig op ingezoomd. De volgende stap zal zijn dat de agenda zal worden geleid conform het principe van 'management by exception & risk management'. Alleen de afwijkingen waar het district Schiphol risico op loopt zullen dan worden besproken. De andere aspecten vallen onder 'running business' en worden verder ondergebracht in andere overlegstructuren.

Bijlagen managementagenda

De managementagenda bestaat niet alleen uit een beknopte opsomming van

Selectie agendapunten

Tijdens elk A3 managementgesprek staat een aantal onderdelen van het A3 jaarplan of de P&C-cyclus centraal. Deze kunnen via A3 digitaal worden geselecteerd en komen dan automatisch op de agenda van dat overleg terug. Zodra de agenda wordt geprint, zijn de geselecteerde onderwerpen geaccentueerd en daarmee duidelijk herkenbaar.

Archief functie voor notulen en actiepunten

In A3 digitaal kunnen alle notulen op een zodanige manier worden ingevoerd, dat ze later gemakkelijk traceerbaar zijn. Daarmee gaat A3 digitaal een stap verder dan

reguliere systemen zoals MS-Word. A3 digitaal zorgt er namelijk voor dat gemakkelijk overzichten gemaakt en geprint kunnen worden, bijvoorbeeld van alle acties die zijn afgesproken rondom een bepaald thema. Of van alle gespreksnotities die zijn gemaakt met betrekking tot een bepaald aandachtsgebied uit het A3 jaarplan. Met deze archief functie draagt A3 digitaal bij aan een helder overzicht voor managers binnen de organisatie.

Managementinformatie

Een belangrijke voorwaarde voor het voeren van een A3 managementgesprek is het hebben van actuele en vooral accurate informatie over die onderwerpen waarover in het A3 jaarplan afspraken zijn gemaakt.

De ‘Schiphol op Scherp’ applicatie wordt iedere maand voor het MT opgenomen in een webdossier waar alle leden en alle bedrijfsvoerders binnen het district Schiphol bij kunnen, zodat iedereen tijdens het MT de juiste stukken voorhanden heeft.

Zo wordt de ‘Schiphol op Scherp/A3 digitaal’ een levend document.

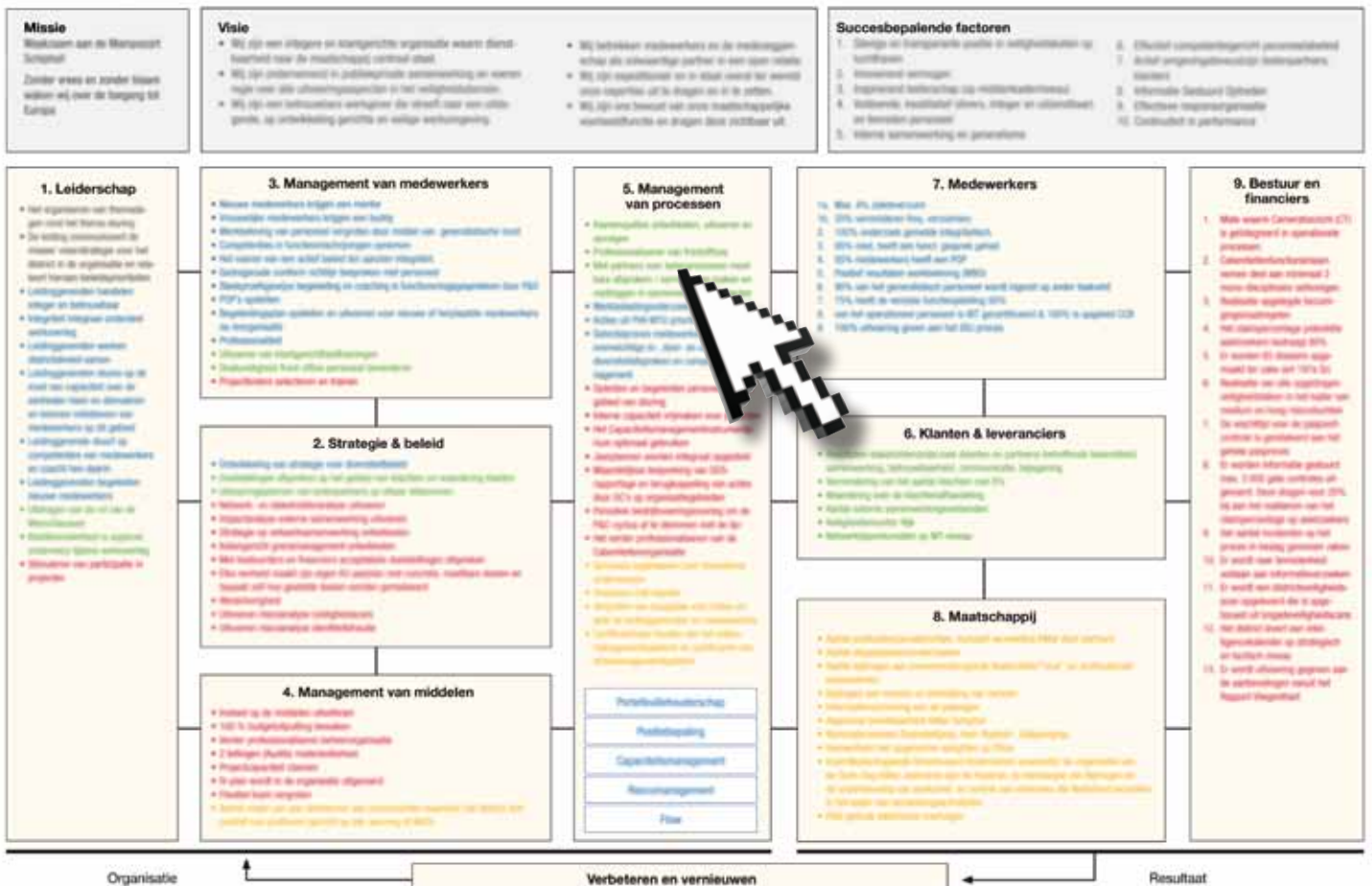
Verbindende digitale cockpit

In 2002 is het District Schiphol haar zoektocht gestart naar een verbindende digitale ‘cockpit’ van de organisatie voor de managementinformatie. De introductie van het INK-managementmodel in 2006 bood een ordening die meer balans bracht in de verschillende resultaatgebieden, met name op de kwalitatieve prestaties. Dit leidde tot een groei van het informatiesysteem en managementrapportages kenmerkten zich door dikke pakken papier. De wens van het Districtsmanagementteam ontstond om alleen die informatie bij voorkeur digitaal te presenteren die relevant was voor het succes van het District. In 2008 kwam het District in aanraking met de A3 methodiek. Het werken met het A3 jaarplan bood én het werken met het INK-managementmodel én een manier om focus te creëren. De architectuur van A3 digitaal versterkte de toegankelijkheid. Hieruit ontstond Schiphol op Scherp

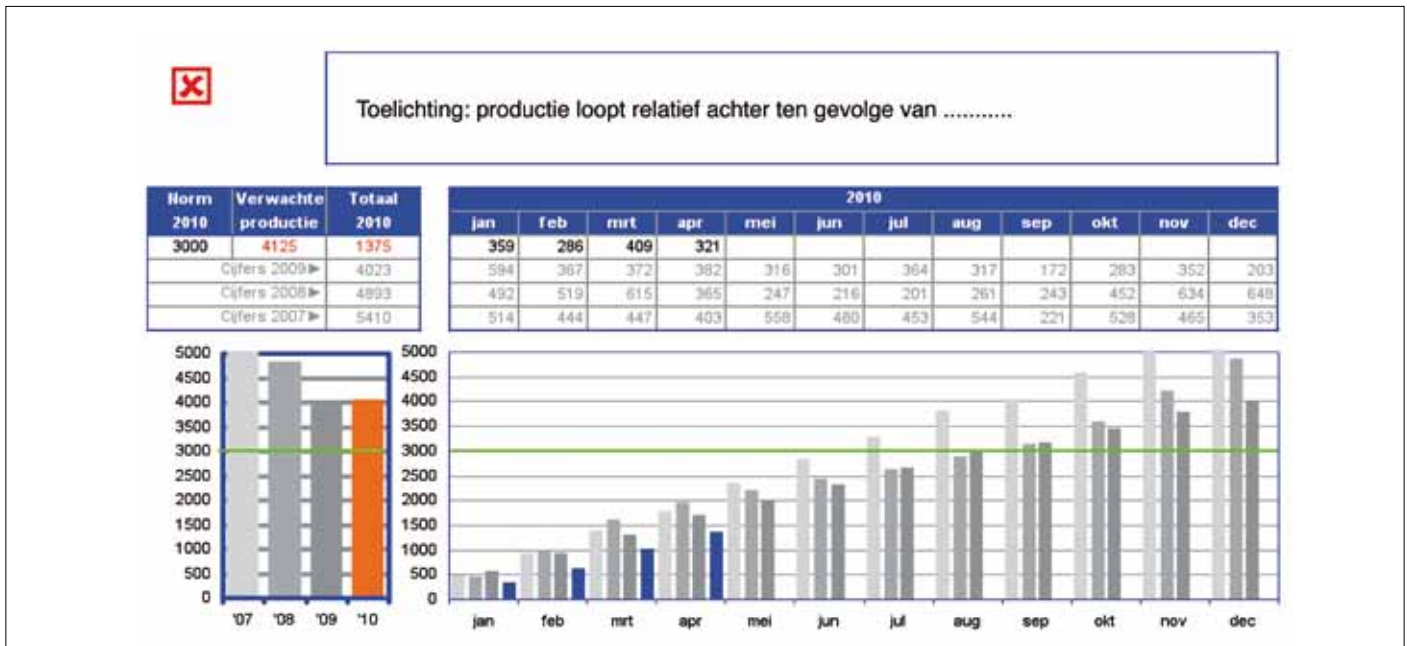
(SOS). SOS is een analoog aan de architectuur van A3 Digitaal opgezette applicatie gebaseerd op de standaard Microsoft Office programma’s. Via powerpoint kunnen alle A3 jaarplannen van het District en haar onderdelen worden ‘aangeklikt’ en gepresenteerd (zie figuur 1) De controller van het District kan zich richten op analyses en strategische adviezen.

Eénmaal in het betreffende A3 jaarplan aangekomen kunt u naar de bereikte prestaties op de resultaatgebieden door met de muis op de betreffende prestatie-indicator te klikken. Het District Schiphol wil zich vooral presenteren als ‘District’ in plaats zich te presenteren vanuit haar brigades. Dit betekent dat SOS ook voornamelijk wordt gebruikt in het Districtsmanagementteam. De invoegtoepassingen via Microsoft Word/Excel en Powerpoint maken SOS tot een gemakdienst. De overdraagbaarheid is dan ook groot.

Het systeem wordt door drie medewerkers van de stafafdeling van het District,



Figuur 2. Het ‘aanklikbare’ A3 jaarplan van één van de organisatieonderdelen.



Figuur 3. Online inzicht in de resultaten op elke prestatie-indicator.

Bureau Management Control, sectie Planning & Control gevuld. Iedere medewerker is accounthouder voor twee brigades. Helaas moet de uit de brigades aangeleverde managementinformatie tot op heden nog handmatig worden ingelezen in SOS. Op de kwaliteit van de gegevens vinden drie controles plaats: in de brigade, bij het inlezen en door het hoofd van de sectie Planning & Control.


De toegankelijkheid en inzichtelijkheid van de werkwijze genereert onmiddellijk draagvlak. Voor de directe gebruikers van 'Schiphol op Scherp' zijn drie trainingen georganiseerd. In deze trainingen is voornamelijk aandacht besteed aan de betekenis van de A3 methodiek voor het creëren van focus en commitment. Daarnaast is één dagdeel besteed aan de specifieke procedures voor het vullen van A3 digitaal.

De kracht van Schiphol op Scherp

'Schiphol op Scherp' combineert alles wat het District en de brigades nodig hebben om te kunnen sturen op hun doelstellingen. Daarbij worden de prestaties gepresenteerd in Powerpoint (zie figuur 3.) Het systeem is ook robuust voor de verschillende informatiebehoefte of accenten van leidinggevend. Eens in de drie jaar wisselt de hoogste functionaris binnen de KMar immers van positie. Veel managementrapportages zijn bespaard door de actuele voortgang van het A3 jaarplan in Powerpoint te presenteren. Aandachtspunten voor de komende periode zijn:

- de uniforme definities van niet-financiële en kwantitatieve informatie;
- het automatisch koppelen aan bronsystemen, waardoor handmatige invoer en mogelijke controles overbodig worden; en
- uitbreiding naar verbeterprojecten.

Tot slot enkele tips voor anderen die overwegen met A3 digitaal aan de slag gaan:

- besteed veel aandacht aan de kwaliteit van het ontwerp, de basisarchitectuur van A3 digitaal helpt daarbij;
- werk met uniforme definities voor de prestatie-indicatoren;
- ontwikkel een fasegewijze implementatie. Bijvoorbeeld: eerst de A3 jaarplannen online, daarna de handmatige invoer van bijvoorbeeld de belangrijkste prestatie-indicatoren, dan de koppelingen naar bronsystemen en tot slot het onderbrengen van projecten/bijzondere analyses;
- richt het systeem in op de mogelijkheden voor analyse en presentatie (bijvoorbeeld Powerpoint). 

Voor meer informatie:

<http://a3digitaaldemo.theearlywarning-company.nl/> en www.a3methodiek.nl

Mark Rosenbrand is medewerker kwaliteitszorg bij KMar District Schiphol (m.rosenbrand@mindef.nl). Henk Doeleman is werkzaam bij TNO Management Consultants (doeleman@tmc.tno.nl).

In het volgende en tevens afsluitende deel van deze serie over A3 behandelen we bijzondere toepassingen van de A3 methodiek.

Koninklijke Marechaussee, District Schiphol

De Koninklijke Marechaussee is een politieorganisatie met militaire status, die wereldwijd inzetbaar is voor vrede en veiligheid. Op luchthaven Schiphol is zij belast met de grensbewaking en het toezicht op vreemdelingen. Daarnaast beveiligd de marechaussee de burgerluchtvaart en voert zij de politietaken uit.

Cijfers:

43.500.000 passagiers
1.279.000 tonnen luchtvracht en -post
1.767 medewerkers KMar op Schiphol

391.000 vliegbewegingen
60.000 werknemers op de luchthaven