

Provincie Noord-Brabant vervult met A3 methodiek proactief nieuwe rol van netwerkorganisatie

# De provincie als

**Overheden moeten meer en meer als een netwerkorganisatie gaan werken. Dat geldt ook voor de directie Sociale en Culturele Ontwikkeling (SCO) van de provincie Noord-Brabant. Eén van de uitdagingen van de directie is het begeleiden van het transitieproces van de jeugdzorg, dat als taak en verantwoordelijkheid onder de gemeente komt te vallen. Hoe ziet die nieuwe rol van netwerkorganisatie eruit? En wat is de toegevoegde waarde van de provincie in deze transitie? Voor deze vragen ziet de provincie Noord-Brabant zich gesteld. De provincie gebruikt voor het besturen van het transitieproces de A3 methodiek. Een methodiek waarmee zij focus aanbrengt in de strategische keuzes en transparant maakt wat de toegevoegde waarde in het proces van de transitie is.**

*Door Manon Diepenmaat en Marika Hersevoort*

Aan het woord Gerdien de Wal, program-mamanager Jeugdzorg. Zij geeft leiding aan het nu nog bestaande bureau Jeugdzorg, dat samen met de bureaus Samenleving, Cultuur en Bedrijfsbureau onder de directie SCO van de provincie Noord-Brabant valt. Ze staat voor een, zoals ze zelf zegt, 'mooie uitdaging om de transitie van de jeugdzorg van de provincie naar de gemeenten zo soepel mogelijk te begeleiden'.

'In 2011 hebben we goede stappen gezet in het richten van de verandering. In 2012 ligt de focus op het inrichten door gemeenten en in 2013/2014 moet er worden verricht. Oftewel dan hebben gemeenten deels al taken en verantwoordelijkheden toegekend gekregen (definitieve overdracht is 1 januari 2015). Dit vraagt van onze nieuwe rol als netwerkorganisatie om veel meer te acteren vanuit de competenties: samenbrengen, signaleren, agenderen en verbinden. De transitie van jeugdzorg biedt ons de mogelijkheid in deze rol te groeien.'

De Wal vervolgt: 'Wij beschikken over veel kennis op het gebied van jeugdzorg: kennis

over zorginkoop, vormen van zorg en het zorgaanbiedersveld. Voor ons de schone taak om te achterhalen wat gemeenten nodig hebben en wat wij daarin kunnen betekenen. "Tevoorschijn luisteren" noemen wij dat.'

jaarplan of veranderplan op één A3. Meer focus, meer sturing en minder papier, is de slogan die erachter schuil gaat. De Wal vertelt: 'Het A3 jaarplan is onze strategische routekaart en verbindt het 'Wat' (willen we bereiken) aan het 'Hoe' (gaan we

*'Het A3 jaarplan is onze strategische routekaart en verbindt het "Wat" aan het "Hoe"'*

'Het is een goede ontwikkeling dat jeugdzorg wordt gedecentraliseerd', vindt Gerdien de Wal. 'Op lokaal niveau staat men het dichtst bij kind en gezin, hun omgeving, zoals buurt en school, meer dan vanuit de provincie. Daarnaast biedt het de gemeente de mogelijkheid om hun sociale beleid anders en meer integraal in te richten. Ik denk dat daar veel winst te behalen valt.'

## **Meer focus, minder papier**

De directie SCO maakt gebruik van de A3 methodiek. Een methodiek voor het creëren, realiseren en monitoren van een

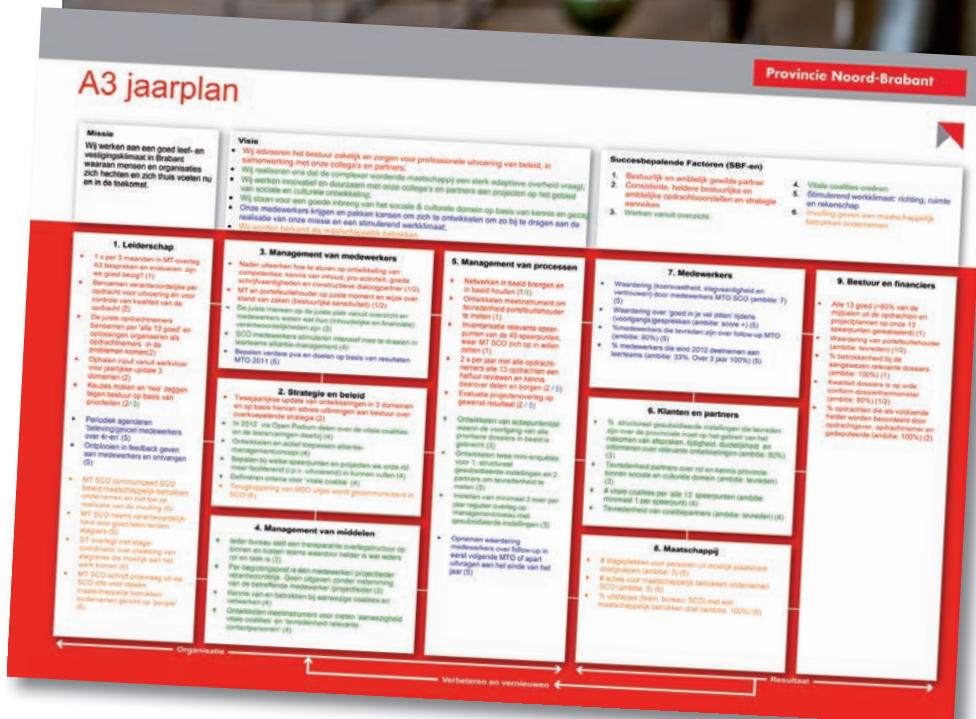
dat organiseren.)' Het INK management-model vormt daarvoor de basis.

'De methodiek kwam op het juiste moment', aldus De Wal. 'Met de A3 methodiek konden we gestructureerd nadenken over onze rol in de transitie, waar dit in moet resulteren en wat we daarvoor gaan doen. Tijdens de A3-sessie met het gehele team ontstond er gaandeweg een duidelijke focus en gezamenlijke koers. We werden daarin begeleid door adviseurs van TNO Management Consultants. Hierdoor kwamen we tot de essentie van waar we met elkaar aan willen werken. Onze medewerkers waren na de A3-sessie erg enthousiast. Was het jaarplan voorheen een stapeltje papier waarmee achteraf werd gekeken of doelen waren behaald, nu is het een document dat leeft', aldus De Wal. Wij kunnen de A3 methodiek dan ook aanbevelen aan de gemeenten die behoefte hebben aan overzicht van de consequenties van de verandering en

'Een toenemend aantal problemen en vraagstukken waarvoor de overheid zich geplaatst ziet — of verantwoordelijk wordt gehouden — heeft het karakter van een 'netwerkprobleem': een groot aantal partijen is betrokken, met uiteenlopende waarden, visies en belangen en met een fragmentatie van macht en verantwoordelijkheid, zonder dat er een actor is die eigenstandig tot een oplossende interventie kan komen.'

*Bron: De Boom en het Rizoom, ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.*

# kennispartner



Gerdien de Wal: 'Was het jaarplan voorheen een stapeltje papier waarmee achteraf werd gekeken of doelen waren behaald, nu is het een document dat leeft.'

focus op de prioriteiten. Er zou een integraal A3 veranderplan kunnen worden opgesteld voor de drie belangrijke veranderopgaven: organisatie van jeugdzorgtaken, AWBZ-taken en de nieuwe rol vanuit de Wet Werken naar Vermogen.

'Mijn ideaal is dat we straks een mooie trits hebben van een A3 concernjaarplan, A3 jaarplan en een A3 programmajaarplan en dat we deze hebben doorvertaald naar persoonlijke jaarplannen. Intussen heeft

de directeur van de directie SCO, Frans van Dooremalen, de directieraad ook enthousiast weten te maken en beschikt zij sinds november 2011 eveneens over een A3 concernjaarplan, dus we zijn goed op weg!', vertelt De Wal enthousiast. 'De verticale afstemming tussen doelen en acties op verschillende niveaus wordt door de A3 methodiek eenvoudig bereikt, omdat de jaarplannen in één overzicht zijn weergegeven. Voor het aanbrengen van de horizontale samenhang heeft directeur Frans van Dooremalen een goede tip: Zorg dat je een aantal "redeneerlijnen" zichtbaar maakt, die van missie, via visie, SBF, re-



sultaten bij processen en acties uitkomen. Dat brengt de samenhang in beeld. De Wal vervolgt: 'Het A3 jaarplan hangen we zichtbaar op en bespreken we structureel elk kwartaal in het MT jeugd. Ook zullen we ons A3 jaarplan op het digitale platform, [www.pleio.nl](http://www.pleio.nl) plaatsen. Dit is een door ons opgericht digitaal jeugdzorgplatform waarop wij, onze partners, ouders en anderen met elkaar communiceren en kennis delen. Op deze manier kan iedereen zien wat wij als provincie doen, wat onze speerpunten zijn in 2012 en wat men van ons kan verwachten.'

### De tweede lijn van P&C

Marc van der Bilt, hoofd Bedrijfsvoering van de directie SCO, zegt over de veranderende rol van de overheid en van de provincie: 'We gaan van een "overheid die de baas is" (piramide) naar "een overheid die in een netwerkstructuur actief met haar omgeving samenwerkt" (cirkel). Maatschappelijke ideeën en initiatieven gaan veel meer ruimte krijgen. Door de veranderende rol van de overheid waren wij genoodzaakt anders naar onze omgeving, naar onszelf en naar onze manier van besturen te kijken. Een manier van besturen die door een terugtrekkende rol van de overheid om meer controle vraagt. Dit betekent scherpe doelen stellen door na te denken over de vragen: Wat moeten onze interventies opleveren? Hoe sturen we daar gericht op en komen we af van het "achteraf verklaren"? De huidige P&C-cyclus bood hiervoor onvoldoende mogelijkheden.'

'In het begin waren we wat sceptisch tegenover weer een andere methode zoals de A3 methodiek', vertelt Van der



*Marc van der Bilt: 'A3 is actief en gericht sturen, zonder de lijn van beheersing los te laten.'*

Bilt. 'Maar toen we begonnen met het formuleren van de missie, visie en succesbepalende factoren (de bovenkant van het A3 jaarplan) had ik gelijk het gevoel: deze methode gaat werken! We vertrokken namelijk vanuit wat we écht belangrijk vinden.'

De A3 methodiek vult de P&C-cyclus aan',

legt Van der Bilt uit. 'De eerste lijn is de lijn van beheersing. Het monitoren van de "going concern"-activiteiten, die veelal worden gerepresenteerd in verantwoordings- en beheersingsindicatoren. Af en toe kijk je achterom of het nog gaat zoals was bedoeld.'

De kern van de A3 methodiek is de tweede lijn van P&C: de 'growing concerns', vult Van Dooremalen aan. 'Het analyseren van trends en vervolgens het op basis hiervan maken van keuzes over nieuwe doelen en nieuwe acties. Doelen en acties die tot verandering moeten leiden. Dit is actief en gericht sturen, zonder de lijn van beheersing los te laten.'

### Een gezamenlijk vertrekpunt

Marc van der Bilt vertelt hoe de A3 jaarplannen tot stand zijn gekomen. 'Het

De A3 methodiek is een nieuwe manier van denken over en werken aan de sturing van organisaties. Een manier waarmee organisaties de Planning & Control-cyclus kunnen omvormen tot een cyclus waarbij er sprake is van interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers. De A3 methodiek bestaat uit drie pijlers:

1. Het A3 jaarplan: een jaarplan op één A3-formaat, waarop van 'abstract tot concreet' de 'visie tot acties' worden weergegeven. Dikke jaarplannen behoren hiermee tot het verleden!
2. Het A3 managementgesprek: een constructief periodiek gesprek tussen twee managementlagen, waarin de thema's vanuit het A3 jaarplan worden besproken en het beleid met de uitvoering wordt verbonden. Dit gesprek brengt het A3 jaarplan tot leven.
3. A3 digitaal: een digitale webapplicatie waarin alle onderdelen van het A3 jaarplan kunnen worden ingevoerd en alle benodigdheden om een A3 managementgesprek te voeren kunnen worden gegenereerd.

directieteam van de directie SCO heeft allereerst in een gezamenlijke sessie een A3 jaarplan gemaakt. Uitgangspunt is dat we een bloeiend en sociaal cultureel leven in Brabant willen. We moeten dit doen als een netwerkorganisatie, niet langer top-down. Met het SCO-brede jaarplan als gezamenlijk uitgangspunt zijn de A3 jaarplannen op bureau niveau gemaakt, in sessies met zes tot veertig medewerkers. Het eerste jaar dat we met de A3 methodiek gingen werken, verliep de A3-sessie vlot maar was er nog te weinig focus. Het tweede jaar verliep veel langzamer en doordachter. Regelmatig werd de vraag gesteld: "Is dit nou echt belangrijk?", want al snel bleek dat in het eerste A3 jaarplan te veel doelstellingen en acties waren opgenomen en dit gewoonweg niet realistisch was. Je kunt immers niet op veertig doelen tegelijk sturen en veranderen. De missie en visie zijn nu meer doorleefd. Dat maakt dat het commitment aan de koers nu erg sterk is. *We willen* ons nu met de organisatieopdracht van de provincie Noord-Brabant bemoeien in plaats van dat we ons ermee *moeten* bemoeien.' Van Dooremalen: 'Het werken met het A3 jaarplan vraagt van leidinggevendenden om voorbeeldgedrag, zowel in het uitvoeren van acties waar leiderschap een belangrijke rol in speelt als in het nemen van verantwoordelijkheid voor de succesbepalende factoren. Doe je dit niet, dan kun je ook niet verwachten dat je medewerkers dat wél doen. Dit zorgt ervoor dat het niet alleen bij een mooi A3-tje blijft, maar dat het A3-tje óók nog eens functioneel wordt.'

### Een eyeopener

'Voor mij was een eyeopener het verband en het verschil tussen sturen, beheersen en verantwoorden', zegt Van der Bilt. 'Bij de A3 methodiek monitoren we de "going concerns" op de achtergrond en gaan we er in de basis vanuit dat deze goed gaan. Gaat een bepaalde "going concern" niet goed, dan kun je ervoor kiezen deze in je A3 jaarplan op te nemen en te sturen op acties die dit gaan veranderen.' Over het effect van de A3 methodiek vertelt hij: 'De A3 methodiek werkt als een sturingsmechanisme. We voeren meer betekenisvolle gesprekken met elkaar en er wordt vaker en rustiger feedback gegeven, omdat

iedereen op de hoogte is van de afspraken en we deze met elkaar dragen... Je haalt het weg bij het verantwoorden en beheersen. Niet alleen tijdens de managementgesprekken werkt het goed, ook voor de gesprekken daarbuiten. De gesprek-

tussen sturen, verantwoorden en beheersen. 'Als over twee jaar de hele provincie Noord-Brabant met de A3 methodiek werkt zullen wij heel anders werken: meer bezielend', aldus Van der Bilt. Over medewerkers van de provincie Noord-Brabant wordt dan

## *'Lerend achterom kijken en bezielend vooruit leren, dat zou het ultieme doel zijn'*

ken zijn minder controlerend en worden met belangstelling gevoerd. We vragen nu "Hoe zit dit in elkaar?" en "stellen" minder. Doordat de opdracht nu concreet is en de insteek waardierend en constructief, is er meer bewustwording gecreëerd in waar je elkaar bij wil en kan helpen.' Uitdagingen om de A3 methodiek excellent te implementeren zijn er volgens Van Dooremalen echter ook nog. 'De tweede pijler van de A3 methodiek, de "A3 managementgesprekken" dient nog beter vorm te krijgen, zodanig dat het A3 jaarplan hiervoor de gespreksleidraad wordt. Lerend achterom kijken en bezielend vooruit leren, dat zou het ultieme doel zijn.'

### Bezielend werken

De methodiek werkt volgens Marc van der Bilt juist in een politieke organisatie als de provincie goed omdat er in de overheid veel verwarring bestaat over het onderscheid

gezegd: 'Een ambtenaar van de provincie Noord-Brabant: dát is iemand waarvoor we veel respect hebben!' **Q**

### Over de auteurs

Manon Diepenmaat (consultant A3 methodiek) en Marike Hersevoort (communicatieadviseur) zijn werkzaam bij TNO Management Consultants. Contact: diepenmaat@tmc.tno.nl.

### Boeken ter verdieping:

- 'Generatie A3: transformationele leiders over de betekenis van de A3 methodiek', H. Doeleman, M. Diepenmaat (2011) Kluwer.
  - 'A3 methodiek: naar jaarplannen met meer focus en bezieling en minder papier', H. Doeleman, L. van Heumen en M. Diepenmaat (2010) Kluwer.
- Beide boeken zijn te verkrijgen via [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl).



Frans van Dooremalen: 'De kern van de A3 methodiek is de tweede lijn van P&C: de "growing concerns".'