

Handreiking A3 methodiek

Waarom een (jaar)plan op één A3-tje?

De A3-methodiek is nu ruim tien jaar geleden ontwikkeld door DJI en RONT (voorheen TNO Management Consultants). Justitiële instellingen waren ook de eersten die de methodiek toepasten. Al snel volgden vele andere organisaties. In het boek generatie A3¹ vertelden enthousiaste gebruikers al in 2011 waarom ze kozen voor deze aanpak:

- Groeien in bestuurskracht (Coen Aalders: BEL combinatie)
- Met meer focus strakker sturen (Martien Dijkstra, Provincie Utrecht)
- Sturing en samenspel (Tanja Ineke, UWV)
- Tripple A leiderschap via double A4 (Patrick Loeps, Rabobank Nederland)
- Slim vertrouwen en zelfredzaamheid (Arjan Schonewille en Alex Wekema, Baanzicht)



De thema's van huidige gebruikers zijn vrijwel onveranderd. Men is op zoek naar focus, naar een houvast voor het leiderschap, naar een dialoog waarmee er ruimte is voor samenhang en zelfsturing.

Vaak hebben nieuwe toepassers een actueel vraagstuk dat aanzet tot scherper sturen of de wens om uit de routines van de dikke pakken papier te komen.

Volgens één van de gebruikers:

"Praktisch, effectief, overzichtelijk om mee te werken. Eindelijk een systeem dat een kapstok kan vormen voor ons dagelijks werk."

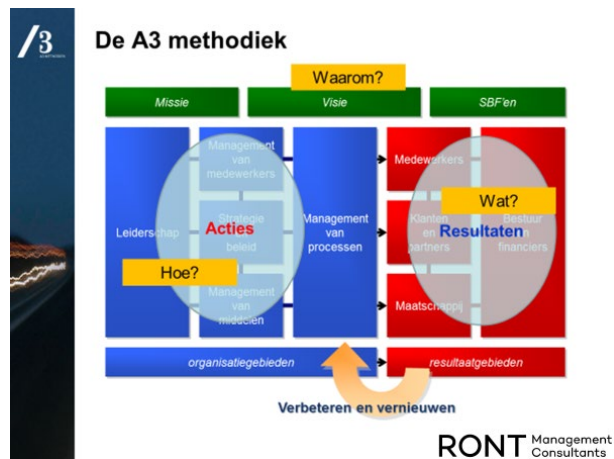
Meer focus, minder papier

De kernbeloften van de A3-methodiek zijn: richting, consistentie, focus, feedback en commitment. Uit promotieonderzoek van Henk Doeleman over de A3-methodiek blijkt dat toepassing van de methodiek hieraan ook daadwerkelijk bijdraagt. Dat is vooral zichtbaar als organisaties niet alleen het A3(jaar)plan maken maar er ook daadwerkelijk mee sturen. De A3 gesprekken in teams en het contact tussen manager met zijn of haar leidinggevende zijn cruciaal. Zij vormen een belangrijke pijler van de methodiek. Door in een A3 plan de nadruk te leggen op die onderwerpen waar de organisatie op wil verbeteren, versterken of vernieuwen blijft een plan slank en overzichtelijk. Desgewenst kan het plan worden aangevuld met onderwerpen die erg belangrijk zijn omdat het de continuïteit bepaalt.

¹ Generatie A3 | Transformationele leiders over de betekenis van de A3 methodiek

A3 plan, A3 gesprek, A3 digitaal

Het A3 plan, A3 gesprek en A3 digitaal vormen de drie pijlers van de methodiek. Het A3 plan toont samenhang op één pagina: 'Van visie tot actie'. Dat kan zowel op operationeel als op strategisch niveau. Ook in programma's en projecten brengt de methodiek focus, consistentie en samenhang.



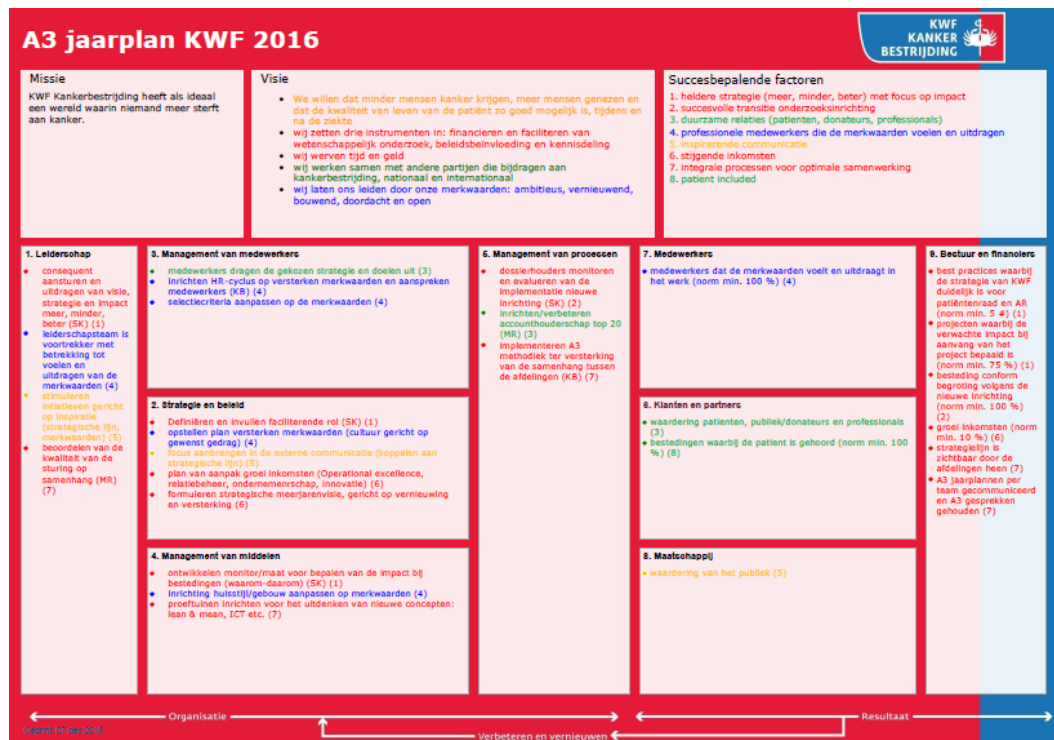
De kop van het plan bevat de missie, visie en succesbepalende factoren. Daaronder vindt u de negen velden van het INK managementmodel; vier resultaatvelden en vijf organisatievelden. In deze velden definieert u respectievelijk de prestatie-indicatoren met doelstellingen van het jaarplan en de activiteiten die in het jaar zullen worden uitgevoerd.

- Missie: De primaire functie van de organisatie
- Visie: Een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst (3-5 jaar)
- Succesbepalende factor: onderwerp of beleidsaccent dat voor de organisatie belangrijk is omdat men de ambitie heeft het te verbeteren, versterken of vernieuwen
- Prestatie-indicator: meetbare of toetsbare uitkomst die (aan)toont of een doelstelling is bereikt
- Actie: concrete inspanning, al dan niet opgebouwd uit verschillende activiteiten

Het A3 managementgesprek is het voortgangsgesprek over de realisatie van het plan. Doel is om de onderwerpen van het jaarplan goed op de agenda van het management en van de organisatie te houden. Zo ontstaat resultaatgerichtheid en concrete feedback op de inzet en de ontwikkelingen. Er wordt achteruit gekeken door vast te stellen welke acties goed zijn gegaan en welke een taai verloop hebben. Aan beide wordt aandacht gegeven. Zo ontstaat de positieve toon van het succes naast de gezamenlijke zoektocht om te leren hoe de taai thema's beter voor elkaar te krijgen. De gesprekstijl is belangstellend. Het is een gesprek waarin interesse in elkaar de boventoon voert, maar waar niet wordt geschroomd ook stellig te zijn over de belangen die op het spel staan. Het gaat ergens over.

A3 digitaal is specifiek ontwikkeld voor de ondersteuning van de A3 methodiek. In A3 digitaal kan je gemakkelijk jaarplannen maken, bijhouden én rapporteren over de voortgang. In A3 digitaal kan je plannen op verschillende hiërarchische niveaus maken en deze onderling verbinden. Prestatie-indicatoren die voor alle afdelingen gelden kunnen vanuit het hoogste plan worden doorgezet naar onderliggende plannen. Daardoor ontstaat eenduidigheid en optelbaarheid. In A3 digitaal kan je de 'kruimelpaden' volgen die zichtbaar maken hoe de samenhang is tussen succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties. Je kunt onderleggers uitdraaien als PDF die een ondersteuning vormen voor de voortgangsbewaking en voor het A3 gesprek.

Hieronder een voorbeeld van een plan dat in de praktijk heeft bewezen de organisatie te helpen in de sturing op de belangrijke prioriteiten. Het is overzichtelijk, beknopt en actiegericht.



Aan de slag!

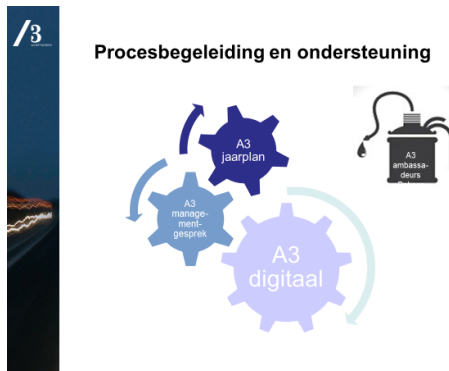
Geen enkele organisatie heeft de zelfde uitgangssituatie en dezelfde doelen met de invoering van het jaarplan. Zijn er al mensen mee bekend? Hebben er al afdelingen mee gewerkt? Is er een grote cultuuromslag nodig? Zijn er omstandigheden die de aanpak kunnen versnellen? Of juist remmen?

Daarom is er ook geen vaste aanpak voor de invoering. Wel is er een vaste set ingrediënten die in een logische volgorde kan worden ingezet. Dit is uiteraard afhankelijk van de grootte van de organisatie. Kleine organisaties volstaan met één plan. Grote organisatie hebben een gelaagdheid van twee of drie niveaus.

Hier zijn de stappen:

Stap 1. Vaststellen wensen en randvoorwaarden A3 traject

Met het management kijken hoe de aanpak het beste kan gebeuren. Wat willen we met A3 bereiken: een betere sturing of meer focus? Wie zijn trekkers en boegbeelden? Wie zijn de deskundigen en de (interne) begeleiders? Wat is het tijdspad? Hoe kan de aanpak aansluiten bij de cultuur en structuur van de organisatie?



Stap 2. Opstellen concernplan

Vaak begint het A3 traject op het niveau van het concern, het overkoepelende jaarplan. Maar er zijn ook situaties waar een van de organisatieonderdelen koploper is. Een A3-concernplan ontstaat dan (bij gebleken succes) pas in het volgende jaar.

Stap 3. Opleiden A3 ambassadeurs

A3 ambassadeurs zijn interne ondersteuners die kennis hebben van de A3 methodiek en (indien

het wordt toegepast) van A3 digitaal. Zij zorgen binnen de organisatie dat kennis over de methodiek wordt verspreid en ze kunnen helpen bij het concretiseren van plannen én zij kunnen helpen bij de voorbereiding van de A3 gesprekken.

Stap 4. Kick-off bijeenkomst

Bij een dergelijke bijeenkomst geeft het MT/directie het startsein voor het maken van de afdelings/teamplannen. Hier kan de keuze voor de methodiek en de manier van werken worden toegelicht. In veel organisaties valt deze stap samen met het opstellen en verspreiden van de kaderbrief met de concrete instructies voor de planning & control-cyclus (P&C-cyclus).

Stap 5. A3 sessies met de afzonderlijke afdelingen/teams

In deze stap maken de afdelingen/teams hun eigen plan. Dit zouden bijvoorbeeld ook regioplannen kunnen zijn, al naar gelang de organisatie is ingericht en wat de wensen zijn. Zo'n (jaar)plansessie kan worden begeleid door een procesbegeleider en ondersteund door een A3 ambassadeur.

Stap 6. A3 Parade

De Parade is een succesnummer in de aanpak. Hier presenteren afdelingen hun plannen aan elkaar en stemmen deze goed op elkaar af. Er is ruimte om te 'delen en stelen': waarom geen gebruik maken van een de beste ideeën van andere afdelingen? De consistentie en samenhang wordt verbeterd en met kent elkaars plannen!

Stap 7. Voortgangsbewaking

In de fase van het maken van de plannen is er veel behoefte aan afstemming tussen concern, ambassadeurs en procesbegeleiders. Over de afspraken en vrijheden bij het maken van afdelingsplannen, over de uitwerking van prestatie-indicatoren en acties, et cetera. Het proces valt of staat bij een trekker die zich eindverantwoordelijk weet voor de goede implementatie.

Stap 8. A3 gesprekken

De A3 gesprekken vinden plaats bij het vaststellen van het plan en bij uitvoering. Deze gesprekken zijn essentieel om de omslag te maken naar doelgerichte sturing. Zo blijft het plan op het netvlies.

Stap 9. Evaluatie

Goed voorbeeld doet goed volgen. De A3 methodiek is er op gericht goede plannen te maken en daarop te sturen en te monitoren. Bij de invoering van de A3 methodiek is dat niet anders. De invoering van een A3 traject eindigt met een goede evaluatie en het benoemen van kernpunten die bij de aanpak voor het komende jaar aandacht verdienen.

Doen wat werkt!

www.rontmanagementconsultants.nl

www.A3plan.nl

Dilemma's en vragen

Bij de invoering van de A3 methodiek zijn er aan aantal bekende dilemma's en vragen. Hier zijn ze:

Going concern of growing concern

Gaat het in het jaarplan vooral om het sturen op de verandering? Of gaat het ook om het sturen op het reguliere werk. Vanuit onze ervaring pleiten we voor een aanpak waarbij A3 wordt ingezet voor *growing concern*: sturen op de verandering. Dan ontstaan slanke plannen met een heldere focus en veranderdynamiek. Maar dat hoeft niet,. We kennen ook succesvolle implementaties waarbij klanten juist doelbewust kiezen voor *going concern*. Op die manier kan meer eenheid in de operationele sturing ontstaan. Lees meer: <https://a3plan.nl/a3-en-kwaliteitskader/>

Meerjarenplan, jaarplan of plan?

Moet het altijd een jaarplan zijn? We zijn immers gewend in tijdvakken te denken. Dat werkt ook goed. Veel organisatie werken met een meerjarenbeleidsplan dat wordt omgezet in een A3-meerjarenbeleidsplan. Daarvan kunnen jaarplannen worden afgeleid. Maar dat hoeft natuurlijk niet. Het kan ook een doorlopend plan zijn dat periodiek wordt bijgesteld. Lees meer: <https://a3plan.nl/a3-meerjarenplan-a3-schooljaarplan-a3-jaarplan-of-gewoon-een-a3-plan/>

Toepassing in combinatie met bijvoorbeeld lean

A3 en lean, bijt dat elkaar? Of zijn ze juist complementair aan elkaar? Beide modellen zijn gericht op organisatieverbetering en hebben affiniteit met een slanke manier van organiseren. Daarbij is lean meer gericht op de processen en A3 meer op de P&C-cyclus. Een mooie combinatie! Lees meer: <https://a3plan.nl/a3-methodiek-en-lean-is-het-hetzelfde-of-zijn-er-verschillen/>

Transactioneel of transformationeel

We verbinden de A3 methodiek vooral met transformationeel leiderschap. Een besturingsstijl die uitnodigt tot verandering. De methodiek kan helpen om die verandering eenduidig zichtbaar te maken en te blijven communiceren. Maar transformationeel leiderschap gaat nooit zonder transactioneel leiderschap. Als er niet de nodige scherpste mag zijn in het aanspreken op afspraken zal de verandering nooit werkelijkheid worden. Lees meer: <https://a3plan.nl/dynamiseren-a3-sturing/>

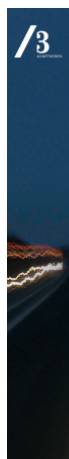
RONT: Doelgericht organiseren

RONT Management Consultants (voorheen TNO Management Consultants) bestaat sinds 1982. Onze wortels liggen in kwaliteitsmanagement, resultaatgerichte bedrijfsvoering en innovatie in de bedrijfskundige praktijk. Met de veranderingen in het werkveld heeft onze dienstverlening zich ontwikkeld. We helpen u graag met eenvoudige oplossingen in een weerbarstige omgeving. U mag van ons verwachten dat wij doen wat werkt om echt een stap voorwaarts te zetten.

Met meer dan tien jaar ervaring in de toepassing van de A3 methodiek hebben we honderden organisaties geholpen de methodiek in te zetten. We zijn er op gericht om u snel en doeltreffend te helpen om praktisch aan de slag te gaan met de methodiek. Geen lange theoretische verhalen, maar in de praktijk leren hoe het werkt. Lees meer: <https://a3plan.nl/wie-zijn-wij/>

Waarom vraagt u onze begeleiding?

Organisaties die nieuw aan de slag gaan met de methodiek hebben tijdens het maken van het



Belangrijke tips:

1. Maak een plan altijd in dialoog met je MT/Team
2. Plan gesprekken in om het plan te bespreken
3. Hou je plan bij
4. Monitor het gebruik van A3 en versterk de sturing door managers te ondersteunen
5. Maak een onderscheid tussen going concern en growing concern
6. Beperk je tot acties die impact hebben en waarop je zelf invloed hebt
7. Focus leidt tot succes
8. Het is een groeiproces, wees niet bang om te experimenteren

jaarplan een dubbele opdracht. Ze denken na over de inhoud van de plannen en proberen tegelijkertijd te snappen hoe ze de methodiek daarbij effectief kunnen inzetten. Zonder begeleiding ontstaan gemakkelijk situaties waarbij technische discussies over de methodiek (“In welk veld hoort deze actie?” “Hoe moeten we die prestatie-indicator definiëren?”) het goede gesprek over de plannen voor het volgende jaar in de weg staan. We helpen u daar doorheen. We bieden ruimte voor het gesprek en bewaken

ook de voortgang. We zorgen dat het plan slagvaardig tot stand komt. En dat daarbij voldoende ruimte is om met elkaar te praten over de bedoeling en de betekenis van de succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties. Lees meer: <https://a3plan.nl/>

A3 digitaal

A3 digitaal wordt geleverd door The Early Warning Company. De tool wordt stand alone ingezet. Er zijn geen koppelingen naar andere systemen. Daarmee is de inrichting en het gebruik van A3 digitaal eenvoudig. De tool is intuïtief voor gebruikers van moderne software. Op alle logische plaatsen waar u ze verwacht (en ook nodig hebt) kunt u pop-up schermen aanklikken waarmee u het systeem kunt gebruiken. Er zijn koppelingen binnen plannen en tussen plannen, die zorgen voor consistentie en samenhang. A3 digitaal wordt gebruikt voor planvorming, rapportage en voorbereiding van het A3 management gesprek. Lees meer:

https://www.theearlywarningcompany.nl/A3_digitaal_introductie.html

Voor keuzen over inzet en toepassing van het systeem kunt u contact opnemen met RONT.

Contact:

Wilt u meer informatie, neem dan direct contact op:

nieuwenhuizen@rontmc.nl

reijmers@rontmc.nl