

Samenvatting van het boek 'A3 Methodiek. Naar jaarplannen met meer focus en bezieling – en minder papier' van Henk Doeleman, Lucian van Heumen, Manon Diepenmaat; uitgeverij Kluwer, Deventer 2010. Inleiding en samenvatting door Max Herold en Bram Castelein.

Inleiding

Een jaarplan in A3 formaat waardoor beter afgestemd wordt op de organisatiedoelen, beter gestuurd kan worden en concrete resultaten geboekt worden. Bovendien een jaarplan dat sneller gemaakt is en slechts uit twee A-viertjes (is één A3) bestaat. Een jaarplan met meer aandacht voor de interactieve kant van de totstandkoming ervan. Leaders die deze methode toepasten, deden dat niet achter hun bureau, maar maakten er een collectieve actie van, vaak ook nog in meerdere rondes. In die zin is het boek niet een herhaling van zetten van Kritische Succesfactor - methoden uit het verleden, maar doet het meer recht aan de meedenkende en participerende medewerker die een waardevolle bijdrage wil en kan leveren aan een jaarplan. Hoe doe je dat? In een notendop een overzicht van de A3 Methodiek.

De A3 Methodiek

De A3 Methodiek heeft als doel het verbeteren en ontwikkelen van de organisatie door vernieuwing van de planning & controlcyclus. Planning & control wordt daarbij als volgt geformuleerd: het geheel van activiteiten en het daarbij getoonde gedrag om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet worden bereikt en wat de daarvoor benodigde acties zijn als uitkomst van een participatief proces (planning), de voortgangsgesprekken daarover, de uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten (control) en de bijdrage aan het continu verbeteren en vernieuwen. De Demingcirkel (plan, do check, act) is hierin duidelijk herkenbaar. Met de methodiek kun je inspelen op een aantal structurele problemen die je in de praktijk ziet in relatie tot jaarplannen:

- het opstellen van een jaarplan wordt beschouwd als een ritueel;
- jaarplannen zijn vaak niet gezamenlijk gedragen;
- het jaarplan geeft geen inzicht in consistentie en samenhang tussen resultaten en inspanning;
- het jaarplan is onvoldoende leidraad voor het handelen;
- er bestaat onvoldoende focus, oftewel 'waar wil men nu echt op sturen';
- het jaarplan is niet continu onderwerp van gesprek;
- de managementinformatie sluit niet aan bij de echte prioriteiten;
- managementinformatie is niet toegankelijk.

De A3 Methodiek vertaalt kenmerken van effectief leiderschap (inspirerend, verbindend, participatief, waardierend) in de systematiek van planning & control. Planning & control wordt daarmee meer:

- participatief;
- overzichtelijk en gefocust;
- resultaatgericht;
- samenhangend (tussen visie en succesbepalende factoren (SBF's), tussen SBF's en resultaten en tussen resultaten en acties en ook samenhang tussen de jaarplannen op één managementniveau);
- evenwichtig (alle aandachtsgebieden komen aan bod);
- inspirerend door persoonlijke aandacht;
- interactief en persoonlijk (dialogoog en feedback);
- consistent (vergelijkbaarheid tussen managementlagen);
- effectief en efficiënt (uniforme manier van werken en gestroomlijnde informatievoorziening).

De drie pijlers van de A3 Methodiek zijn: het A3 Jaarplan, het A3 Managementgesprek en A3 Digitaal.

Het A3 Jaarplan

Bij het samenstellen van een A3 Jaarplan geven de deelnemers antwoord op vragen als:

- Wat is onze missie (opdracht) en visie?
 - wat zijn de SBF's voor het komende jaar?
 - wat zijn onze échte prioriteiten voor het komende jaar?
 - waar willen we écht op sturen?
- Wat willen onze financiers en/of opdrachtgevers periodiek gerapporteerd zien?
- Hoe meten we onze prioriteiten per SBF?
- Hoe kunnen we uniforme afspraken maken inzake definitie, meetmethode en meetfrequentie binnen de hele organisatie?
- Welke acties voeren we uit voor de realisatie van de voorgenomen doelstellingen?

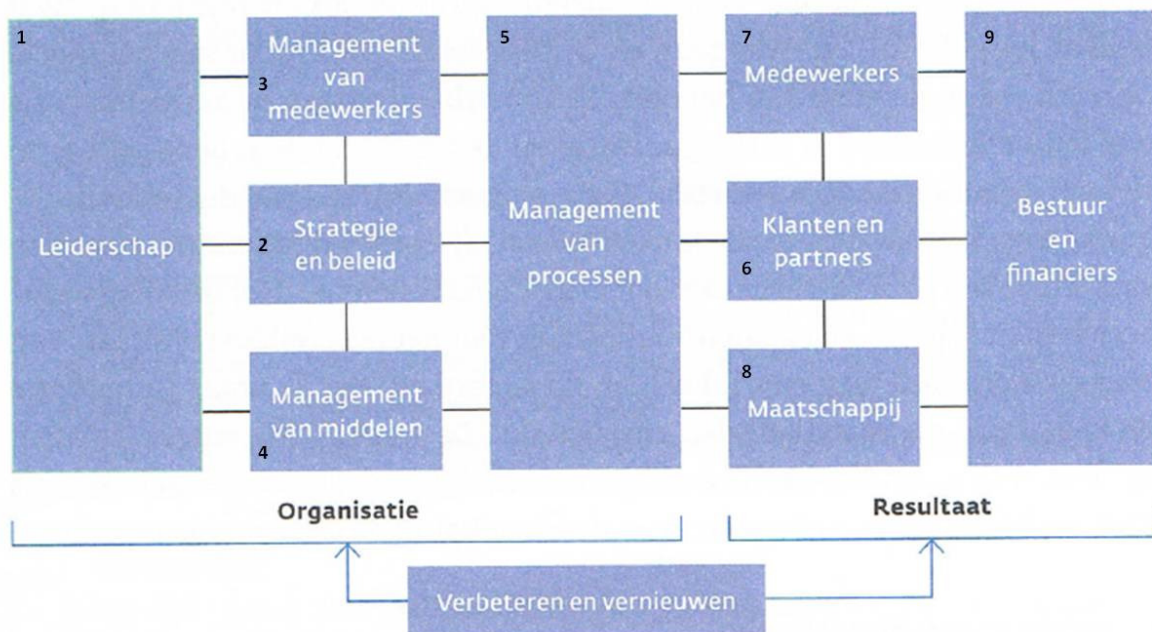
In een A3 Jaarplan kun je in één oogopslag zien waar je het komende jaar voor staat en wat er gedaan gaat worden om dat te bereiken. Het format biedt overzicht en focus. De tien aandachtsgebieden van het EFQM- of INK-managementmodel liggen aan de basis van het A3 Jaarplan. Voorts missie, visie en SBF's in het plan opgenomen. Het opstellen van het plan vindt plaats in dialoog met de medewerkers. Zo ook de gezamenlijke evaluatie van het A3 Jaarplan ten behoeve van het jaarverslag.

Missie: Dit is de primaire doelstelling van de organisatie en is niet snel aan verandering onderhevig. De missie heeft te maken met de identiteit van de organisatie, wie we willen zijn.

Visie: De visie vertegenwoordigt een dynamisch beeld van de toekomst, is inspirerend en geeft richting. Een visie geeft antwoord op de vraag wat we willen bereiken.

SBF's: Een SBF is datgene wat de organisatie succesvol maakt, beschouwd vanuit de visie en door de ogen van de verschillende belanghebbenden. Er zijn visionaire SBF's, deze bewegen en inspireren de mensen en er zijn hygiënische SBF's, deze zijn feitelijk niet direct zichtbaar tot het moment waarop het fout gaat (ofwel goed functioneren leidt niet direct tot tevredenheid bij de belanghebbenden, fout functioneren daarentegen direct wel (vgl. bijvoorbeeld vertraging voor passagiers in een trein). Een jaarplan dient niet meer dan twaalf SBF's te omvatten.

Vervolgens dient het EFQM- of INK-managementmodel te worden ingevuld. De volgorde daarbij is, dat begonnen wordt met aandachtsgebied nummer 9 en zo teruggewerkt wordt naar aandachtsgebied nummer 1.



Aan de rechterkant van het model staan de resultaatgebieden. Per aandachtsgebied worden de SBF's vertaald in prestatie-indicatoren en daarmee meetbaar gemaakt. In de organisatiegebieden worden de acties benoemd die nodig zijn om de geformuleerde resultaten te bereiken. Om de verbanden tussen de verschillende onderdelen in de organisatie- en resultaatgebieden met de SBF's aan te geven wordt gewerkt met kleuren en de nummering van de SBF's. Groen wordt gebruikt voor aandachtsgebied 6, blauw voor 7, oranje voor 8 en rood voor 9. De uitwerking van de acties in een organisatiegebied gebeurt separaat van het A3 Jaarplan in een invulformat ('onderlegger' van 1 A4) waarin actie, hoe te realiseren, door wie, planning, kosten en gerelateerde documenten worden beschreven. Per resultaatgebied zijn de prestatie-indicatoren ook in een onderlegger uitgewerkt in te behalen normen (of ze zijn tussen haakjes opgenomen in het A3 Jaarplan zelf).

Het A3 Managementgesprek

In het A3 Managementgesprek staat het verbeteren en vernieuwen van de aandachtsgebieden uit het INK-model centraal. Hierin worden successen, zorgpunten en nieuwe ontwikkelingen besproken in een context van gelijkwaardigheid, vertrouwen en waarderend leiderschap. Het gaat erom invulling te geven aan

resultaatgerichtheid, constructieve feedback (bijsturen en leren) en afspreken in plaats van afrekenen. Er wordt terug en vooruit gekeken. Deze gesprekken vinden minstens 6 keer per jaar plaats en duren 1,5 tot 2 uur; kortom: systematische monitoring van het A3 Jaarplan! De gesprekken zijn niet persoonlijk, maar betreffen het functioneren van een organisatieonderdeel. Er is balans tussen het praten over de resultaten en de wijze waarop ze bereikt zijn. Het initiatief voor het managementgesprek ligt *bottom-up* bij de jaarplaneigenaar. Het gesprek dient goed voorbereid te worden door de managers van de twee opeenvolgende managementlagen en er dienen duidelijke vervolgspraken vastgelegd te worden.

A3 Digitaal

Dit is een digitale webapplicatie (www.A3methodiek.nl) waarin alle onderdelen van het A3 Jaarplan kunnen worden ingevoerd en alle benodigdheden kunnen worden gegenereerd om een goed A3 Managementgesprek te voeren kunnen (managementinformatie, agenda etc.).

A3 Digitaal biedt de volgende mogelijkheden:

- het digitaal online weergeven op iedere werkplek;
- inzicht in de geleverde prestaties en voortgang van de acties (ten behoeve van de A3 Managementgesprekken);
- inzicht in trends van het eigen organisatieonderdeel en benchmarks met andere organisatieonderdelen;
- het genereren van een agenda voor de A3 Managementgesprekken;
- het uitdraaien van periodieke managementrapportages;
- het ondersteunen van het maken van een A3 Jaarverslag.

Tot slot

In het boek ‘Generatie A3’ (TNO Management Consultants/Uitgever Kluwer, 2011) van Henk Doeleman en Manon Diepenmaat vertellen leiders uit 17 verschillende organisaties enthousiast hoe zij de A3 Methodiek hebben ingezet als vliegwiel voor verandering.