

Jaarplan op één A3

HENK DOELEMAN

Effectief
strategie realiseren
met openheid
en transparantie

Boom

Henk Doeleman

Jaarplan op één A3

*Effectief strategie realiseren met openheid
en transparantie*

Boom

Met dit boek verwoordt de auteur een vernieuwende en inspirerende manier van denken over de ondersteuning van strategievorming en -realisatie. In 2009 verscheen mede van zijn hand het boek *A3 methodiek*. De tijd staat niet stil; meer dan een decennium na het verschijnen van dit boek is de wereld behoorlijk veranderd. Zo is het denken in termen van planning & control doorontwikkeld naar een open en integrale strategievorming en -implementatie. Onderzoek bevestigt dat jaarplannen in de vorm van overzichtskaarten daarvoor in de praktijk een heel belangrijk hulpmiddel kunnen zijn. Effectief strategie bepalen en realiseren kent in deze tijd drie belangrijke kenmerken: inclusief/participatief, datagedreven en duurzaam. In dit boek gaat de auteur verder op de effectief gebleken werkwijze die de A3 methodiek heet.

Wooncompas lanceerde begin 2021 haar nieuwe ondernemingsplan 'Go the extra (s)mile' met daarin stevige volkshuisvestelijke ambities voor de komende jaren. In de volgende stap zijn we die ambities uit elkaar gaan rafelen. De A3 methodiek is daarbij voor ons een belangrijk hulpmiddel geworden. De methodiek ordent onze strategische doelen en maakt stapsgewijs de verbinding naar de acties die we moeten ondernemen om onze ambities te realiseren. Onze eerste A3-platen liggen op tafel: onze gesprekken krijgen meer focus en de onderlinge verbanden worden helderder. Aan onze huurders, medewerkers en stakeholders is ons verhaal beter te vertellen. Ik verwacht de komende jaren aan de hand van de A3 methodiek sneller bij onze doelen te komen.

ALFRED VAN DEN BOSCH, BESTUURDER WOONCOMPAS

Henk Doeleman heeft in de praktijk van vele organisaties een compleet andere manier van denken en werken over strategie weten te bereiken. Dit met de vertaling van de strategie in jaarplannen op één A3'tje als kapstok voor de realisatie ervan. Daarnaast kent de in dit boek beschreven A3 methodiek een ongekend groot draagvlak binnen honderden, misschien wel duizenden organisaties, van zorginstellingen tot krijgsmachtonderdelen, in de bestuurslagen van Rijk tot provincies, waterschappen en gemeenten, onderwijsinstellingen en talloze bedrijven.

'Eenvoud is een kenmerk van het ware'

Niets zo handig voor een directie als de A3 methodiek om inzicht en overzicht te hebben in één (grote) oogopslag. We gebruiken de A3 methodiek op afdelingsniveau en geaggregeerd op concernniveau, waarin precies aangegeven is wie waar verantwoordelijk voor is.

PIETER SENNEMA, SECRETARIS-DIRECTEUR WATERSCHAP AA EN MAAS

Het is nogal wat als je in een tijd van een toenemende en meer gedetailleerde verantwoording en transparantie de boodschap predikt van ‘meer sturing door minder papier’. Dit denken zal de een aanspreken, de ander voorzichtig en kritisch maken. Juist door het creëren van dit spanningsveld wordt de dialoog op gang gebracht over het gezamenlijk richting geven en realiseren van de strategie met jaarplannen. Deze dialoog leidt tot verbinding, met de voorgenomen koers maar ook met elkaar.

Om als afdelingshoofd binnen een defensieorganisatie niet te veel bezig te zijn met het hier-en-nu, wat overigens niet onbelangrijk is, moet je je mensen ook mee kunnen nemen naar de lange beleidslijnen van de organisatie en bewust kunnen maken van de ontwikkelingen. Het is lastig om deze beleidslijnen goed en overzichtelijk te vertalen naar specifieke en begrijpelijke afdelingsdoelstellingen. Ofwel: Wat is onze concrete bijdrage in het geheel van de organisatie? Het A3 jaarplan heeft ons het juiste inzicht gegeven. Vanuit beleid naar doelstellingen en het concretiseren van ‘wat maakt deze verandering of activiteit een succes?’, gebaseerd op afdelingsniveau. Het heeft ons focus gegeven om verandering en/of (deel)activiteiten die bijdragen aan het geheel, concreet maar vooral ook levendig te maken en houden. Mensen voelen zich betrokken en verantwoordelijk voor een activiteit.

FRED DE VRIES, AFDELINGSHOOFD MINISTERIE VAN DEFENSIE

Dit raakt ook het thema leiderschap, want wat vraagt effectief voorbeeldgedrag van jou? De auteur heeft met de in dit boek beschreven A3 methodiek de kenmerken van effectief leiderschap verbonden aan beleids- en strategieimplementatie. Binnen tal van organisaties heeft dit geleid tot een cultuurverandering inzake het werken met jaarplannen. Wij hebben zelf (soms bij meerdere organisaties) aan den lijve mogen ervaren wat het betekent om de strategische voornemens in gezamenlijkheid te reduceren tot datgene wat er echt toe doet, wat het aan discipline vraagt om de voortgangsgesprekken systematisch te laten plaatsvinden en voor te bereiden, en hoe handig het is wanneer de prestaties online gepresenteerd worden analoog aan de voornemens in het A3 jaarplan. Ook verrassend is het gemak waarmee de A3 methodiek werkbaar blijkt bij tussentijdse organisatieveranderingen of externe ontwikkelingen. Agile werken wordt zo levend gemaakt in het vaak als star ervaren proces van het creëren van jaarplannen.

‘Versterkte betrokkenheid door gezamenlijke reflectie’

De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) heeft de afgelopen jaren de planvorming met de A3 methodiek geprofessionaliseerd. Het valt

ons op dat we, naast beter doordachte plannen, ook beter periodiek reflecteren op doelen, aanpak en werkwijze. En dus veel meer oog krijgen voor praktijk, realiteit en haalbaarheid. Niet dat de plannen daardoor 'automatisch' scherper en beter worden; wel een stuk realistischer en concreter. En daardoor vormen ze een beter uitgangspunt voor het handelen van alle medewerkers en niet alleen van de leidinggevendenden.

SANDER GERRITSEN, DIRECTEUR NEDERLANDSE
VERENIGING VAN ZIEKENHUIZEN (NVZ)

Dat wij hier niet alleen in staan, blijkt wel uit de prijzen die organisaties mochten ontvangen die gebruikmaken van de A3 methodiek. Zoals het ziekenhuis Zorgsaam in Terneuzen, dat in 2018 verkozen werd tot het beste streekziekenhuis van Nederland. Waterschap Aa en Maas ontving in 2013 de vier sterren INK-onderscheiding. Eerder ontving de A3 methodiek prijzen in onder andere de Rijksbrede Benchmark. Juryvoorzitter Ed Nijpels sprak in 2009 al over een zeer groot resultaat en gaf aan als 'kenner van de rijksoverheid' als geen ander te begrijpen dat het introduceren van een methodiek als deze binnen een groot overheidsapparaat geen geringe prestatie is. Hij sprak verder de hoop uit dat deze methodiek rijksbreed haar intrede zou doen.

'Focus en aantoonbare vooruitgang'

Als nieuwe organisatie waren wij op zoek naar een methode waarin we missie, visie en succesbepalende factoren bij elkaar konden brengen zonder daarvoor jaarlijks dikke boekwerken te hoeven produceren. In het A3 jaarplan hebben wij die methode gevonden. Onze werkateliers zijn op deze manier in staat om op overzichtelijke wijze activiteiten die een bijdrage leveren aan de succesfactoren te benoemen en resultaten te monitoren. Daarnaast is er de mogelijkheid om activiteiten toe te bedelen aan de individuele medewerker. Op deze manier is het ons in Meierijstad gelukt focus aan te brengen in de ontwikkelingen en daadwerkelijk meetbare vooruitgang te boeken.

MARIJKE WILMS, GEMEENTESECRETARIS MEIERIJSTAD

Vanaf 2020 wordt de werkwijze bovendien op innovatieve wijze ondersteund met A3 online. Dit betekent dat jij nu volledig state-of-the-art online jouw jaarplannen voor de uitvoering van de strategie kunt creëren en monitoren. Indien gewenst samen met samenwerkingspartners of jouw netwerk!

De Hogeschool van Amsterdam heeft een aantal jaar geleden de A3 methodiek geïmplementeerd. Dit vanuit een initiatief van twee faculteiten die al eerder ervaring hadden opgedaan met deze methode. Die ervaringen wa-

ren positief, al was het in het begin hard werken om de methodiek levendig te krijgen. Zeker in een onderwijsorganisatie, waar veel medewerkers mee willen spreken over keuzes die worden gemaakt, is het oppassen dat de methodiek geen doel op zichzelf is maar dienstbaar aan de doelstellingen van de organisatie. De A3 methodiek zorgt voor focus en vertrouwen door de waarderende wijze waarop de managementgesprekken werden gevoerd. Wellicht is dat laatste wel de grootste winst geweest.

FREEK REBEL, INSTELLINGSDIRECTEUR AERES HOGESCHOOL

De in dit boek beschreven ‘open strategy’-benadering voor het mobiliseren van interne en externe denkkracht inspireert ons. Als ambassadeurs voor een meer duurzame samenleving vinden we ook de mogelijkheid om te komen tot een implementatiestrategie voor de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties erg aansprekend. Die vormen voor banken, investeringsmaatschappijen en accountants steeds meer een graadmeter voor de toekomstbestendigheid van organisaties.

‘A3 helpt om complexiteit verder te brengen met eenvoud als wenkend perspectief’

Bij de planfase van A3 ontstaat in feite een vorm van Design Thinking. Uitvoeren door denken, uitvoeren dóórdenken, leren door doen. Een team wordt ter plekke gesmeed op basis van ieders bijdrage aan de gestelde doelen. Mensenwerk, dat is A3!

De gespreksfasen geven podium aan de samenhang tussen concern en regio, tussen divisie en team. Dat podium is overigens voor echte mensen, voor collega's die laten zien hoe zij bijdragen aan de bedoeling van de organisatie; dat heet persoonlijk schitteren in goed Nederlands, of empoweren in managementtaal. Waarmee A3 niet alleen een methode is, maar een wijze van werken.

JAN-WILLEM BEDEAUX, VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR RIBW OVERIJSEL

Wij zijn ervan overtuigd dat het gedachtegoed dat in dit boek wordt gepresenteerd iedere organisatie verder kan helpen bij het creëren van focus, betrokkenheid en duidelijkheid over de koers van de organisatie.

Wij zijn er dan ook trots op dit nieuwe boek over de A3 methodiek aan jou te mogen introduceren,

JAN-WILLEM BEDEAUX
*Voorzitter Raad van Bestuur RIBW
Overijssel*

PIETER SENNEMA
Secretaris-directeur Waterschap Aa en Maas

MARIJKE WILMS
Gemeentesecretaris Meierijstad

ALFRED VAN DEN BOSCH
Bestuurder Wooncompas

FRED DE VRIES
Afdelingshoofd ministerie van Defensie

SANDER GERRITSEN
*Directeur Nederlandse Vereniging van
Ziekenhuizen*

FREEK REBEL
Instellingsdirecteur Aeres Hogeschool

Inleiding 13

HOOFDSTUK 1 Uitgangspunten van de A3 methodiek 23

- 1.1 Inleiding 25
- 1.2 Open strategie 25
- 1.3 Leiderschap 30
- 1.4 Wanneer is leiderschap effectief? 31
- 1.5 Open strategie als continu proces 33
- 1.6 Het creëren van de juiste organisatiecultuur 35
- 1.7 Veranderen met succes - vijf richtinggevende begrippen 37
- 1.8 Het EFQM-model: een basis voor de A3 methodiek 39
- 1.9 Het EFQM-model: zeven aandachtsgebieden 41
- 1.10 Samenvatting en aanbeveling 48

HOOFDSTUK 2 Knelpunten bij strategie-implementatie via jaarplannen 49

- 2.1 Inleiding 51
- 2.2 Ervaren knelpunten bij het opstellen van een jaarplan 52
- 2.3 Problemen bij het monitoren en realiseren van het jaarplan 56
- 2.4 Problemen bij het tussentijds bijstellen en het leren van de voortgang 58
- 2.5 Samenvatting en aanbeveling 59

HOOFDSTUK 3 A3 methodiek 63

- 3.1 Inleiding 65
- 3.2 Richting, consistentie, samenhang, feedback en commitment 66
- 3.3 Het A3 jaarplan 80
- 3.4 Het A3 voortgangsgesprek 82
- 3.5 A3 online 86
- 3.6 A3 als basis voor meer maatschappelijk verantwoord ondernemen 88
- 3.7 A3 als basis voor meer datagedreven werken 92
- 3.8 Samenvatting en aanbeveling 95

HOOFDSTUK 4 De A3 methodiek: doen 97

4.1 Inleiding 99

HET A3 JAARPLAN 99

- 4.2 De vorm van een A3 jaarplan 99
- 4.3 Het opstellen van een A3 jaarplan 100
- 4.4 Het A3 jaarplan: een ‘invuloefening’ 103

HET A3 VOORTGANGSGESPREK 113

- 4.5 Het A3 voortgangsgesprek: de randvoorwaarden 113
- 4.6 Het A3 voortgangsgesprek: een stappenplan 115
- 4.7 Stap 1: de voorbereiding 117
- 4.8 Stap 2: het gesprek 119
- 4.9 Stap 3: het vervolg 122
- 4.10 Het A3 voortgangsgesprek: succesvolle ingrediënten 123
- 4.11 De agenda: succesvolle ingrediënten 125

A3 ONLINE 126

- 4.12 Faciliteren met A3 online 126
- 4.13 A3 online in de praktijk 129
- 4.14 A3 online: succesvolle ingrediënten 130
- 4.15 Praktijkvoorbeelden 134
- 4.16 Samenvatting en aanbeveling 140

HOOFDSTUK 5 Lessen voor succesvolle implementatie van de A3 methodiek 145

- 5.1 Inleiding 147
- 5.2 Creëren van draagvlak en interactie 148
- 5.3 Rollen van verschillende betrokken medewerkers 151
- 5.4 Valkuilen 152
- 5.5 Succesvol werken met de A3 methodiek 153
- 5.6 Tips voor invoering 156
- 5.7 A3 methodiek: waardevolle aanvulling op een lean aanpak? 156
- 5.8 Samenvatting en aanbeveling 159

Dankwoord 161

Eindnoten 163

Literatuur 167

Over de auteur 179

Veel organisaties worstelen met effectieve strategie-implementatie. Vaak worden daarvoor jaarplannen gebruikt. Maar de roep om een meer dynamische benadering wordt luider. Dat vraagt om een meer adaptieve manier van strategieontwikkeling en -implementatie, door een meer inclusieve, participatieve, transparante en IT-ondersteunde werkwijze. Dit wordt ook wel ‘open strategie’ genoemd. Kortom, er is vraag naar een open, transparante en online ondersteunde werkwijze voor strategie-implementatie. Dat is waar het in de kern om draait bij de A3 methodiek.

De A3 methodiek is een eigentijdse werkwijze voor organisaties om meer van hun strategische voornemens te realiseren door die op een andere manier te vertalen in jaarplannen. De A3 methodiek is bovenal een werkwijze om te komen tot meer effectieve en inspirerende weekstarts of voortgangsgesprekken, waarin niet zozeer de nadruk ligt op controle en verantwoording maar de aandacht vooral uitgaat naar inspiratie, verbinding en commitment. Dat maakt de A3 methodiek dé manier om meer strategische flexibiliteit te faciliteren.

Het A3 jaarplan dient als basis voor het voortgangsgesprek over richting, resultaat en actie (en natuurlijk de daarmee samenhangende kosten) binnen de organisatie. Daar waar in dit boek gesproken wordt over een jaarplan, kan het overigens ook betrekking hebben op een strategisch implementatieplan, beleidsplan, verbeterplan of project- of programmaplan op één A3. A3 staat niet alleen voor het papierformaat, maar ook voor Agile, Action-oriented en Attractive. Het A3 jaarplan geeft overzicht en focus op de kern, die wordt bepaald in een gezamenlijke dialoog. Dat geeft een betere garantie dat de plannen daadwerkelijk gerealiseerd worden. Met A3 online kan bovendien in één oogopslag worden beoordeeld of de implementatie van de plannen op schema ligt. Posters en infographics maken de onderbouwde en doordachte aanpak communicatief. De Why, What en How in één oogopslag!

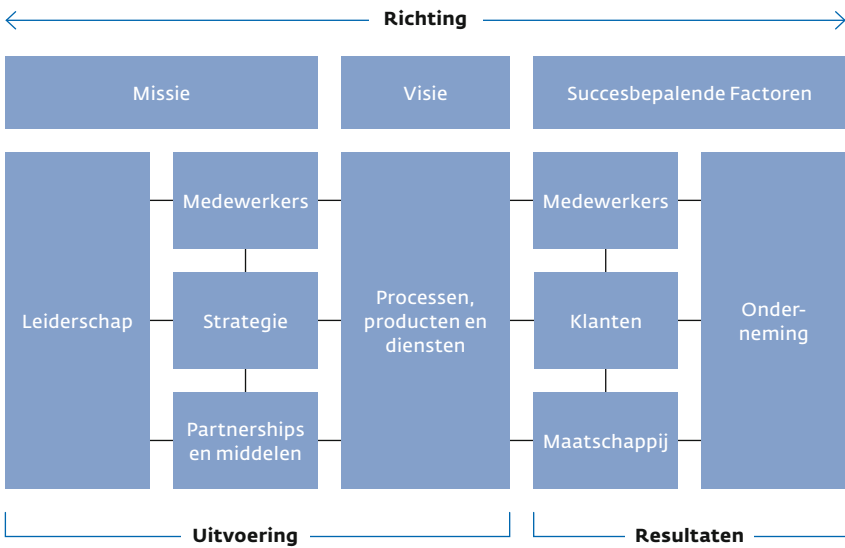
Dit laatste is mogelijk omdat — de methodiek zegt het al — het jaarplan staat weergegeven op twee A4'tjes, oftewel één A3. Of het nu het jaarplan betreft van een afdeling, van een organisatieonderdeel of van de organisatie als geheel, de omvang van het plan beslaat nooit meer dan één pagina. Die kernachtigheid is de kracht van deze methodiek. Het jaarplan is hierdoor helder en overzichtelijk, kan gemakkelijk worden vergeleken met A3 jaarplannen van andere onderdelen, en heeft een grote pragmatische waarde. Temeer omdat

de missie en visie van een organisatie en de daaraan gekoppelde succesfactoren een centrale plaats innemen in het jaarplan en worden vertaald in bijbehorende prestaties en acties. Kortom: richting, resultaat en actie op één A3.

Drie werkwijzen

Met de A3 methodiek krijgen organisaties een proces van strategievorming en -implementatie in handen voor het ontwikkelen en monitoren van plannen op één A3'tje met alle elementen van een goed plan: richting, resultaten en uitvoering (zie figuur 0.1 voor een uitwerking aan de hand van het INK-managementmodel en figuur 0.2 voor een uitwerking aan de hand van de Balanced Scorecard).

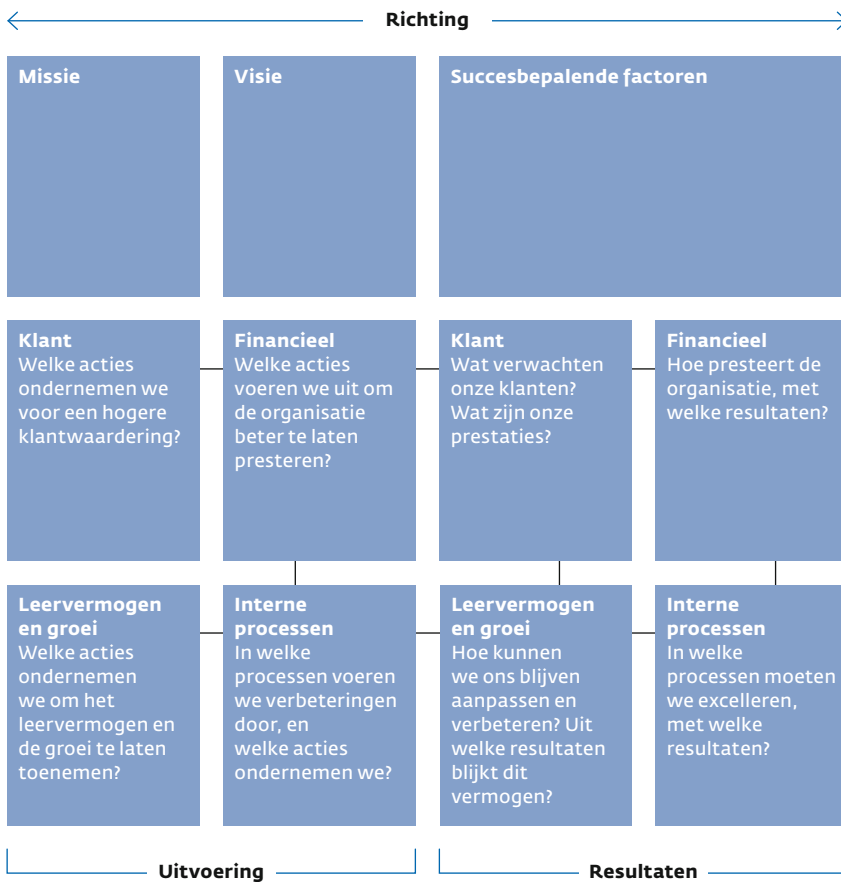
Figuur 0.1 Het A3 jaarplan verder uitgewerkt op basis van het INK-managementmodel



Een combinatie van drie elkaar versterkende werkwijzen wordt daarbij toegepast:

- 1 een open, inclusieve en participatieve benadering voor het ontwikkelen van plannen;
- 2 periodieke dialogen over de voortgang;
- 3 actuele online informatie over de voortgang.

Figuur 0.2 Het A3 jaarplan verder uitgewerkt op basis van de Balanced Scorecard



De A3 methodiek wordt in zowel het bedrijfsleven als de overheid toegepast. Managers krijgen een werkwijze rond jaarplannen in handen die direct invulling geeft aan het veelal voorgestane lean en agile werken. Hieraan wordt niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook steeds meer binnen de overheid invulling gegeven. Het ont-bureaucratiseren krijgt daarmee een sterke impuls. Niet meer papier dan nodig, geen overbodige woorden en een meer eigentijdse, online monitoring van de bereikte resultaten.

Dit geldt niet alleen voor de wijze waarop de overheid naar buiten toe opereert (inclusief, participatief, transparant en via online (open data) portalen),

maar evengoed voor de interne strategische, tactische en operationele doorvertaling, met als doel al het handelen en gedrag herleidbaar te maken aan de bedoeling. De huidige veranderopgaven en hervormingen binnen de overheid vragen hierom.

Jaarplannen in dit tijdperk ontkomen ook niet aan aandacht voor een bijdrage aan een duurzame ontwikkeling van onze samenleving. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet alleen een vereiste voor het bedrijfsleven, maar zeker ook voor overheden en non-profitorganisaties. Rapporten zoals die van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) benadrukken de urgentie van duurzaamheid als thema. Ook de externe verantwoording hierover wordt versterkt door richtlijnen zoals de GRI-richtlijnen, ISO 26000 en VN-richtlijnen (zie paragraaf 3.6). Aan het verkleinen van de ‘footprint’ op het gebied van people, planet en profit ontkomt geen enkele organisatie.

Leiderschap voor meer impact

Ondanks de meerwaarde van de hierboven beschreven participatieve en adaptieve werkwijzen, hebben veel organisaties moeite met de consequente toepassing ervan. Steun van het topmanagement is dan ook een essentiële conditie voor succes. Onderzoek wijst uit dat de factor ‘leiderschap’ hierbij de mate van het bereiken van de strategie met de toepassing van de A3 methodiek kan beïnvloeden.

Over leiderschap is veel geschreven, maar een aantoonbare relatie met de strategie-realiserende is vaak ver te zoeken. Het toepassen van de A3 methodiek staat of valt met de inzet van managers. Wie de A3 methodiek implementeert, is bezig met een cultuurinterventie in termen van waarden als discipline, inspiratie, waardering, vertrouwen, respect, openheid, resultaatgerichtheid, samenwerking, leren en responsiviteit. Onderzoek naar de rol van (evidence-based) leiderschap bij de implementatie van de A3 methodiek¹ heeft enkele specifieke gedragskenmerken als sterk stimulerende factoren aangetoond. Deze essentiële kenmerken zijn intrinsieke motivatie en het vermogen om medewerkers en partners in hun kracht te zetten (empowerment): twee concrete invullingen van het concept van transformationeel leiderschap.

Met de A3 methodiek kunnen organisaties de vaak starre en zielloze werkwijzen rond het ontwikkelen en implementeren van strategie en het maken van jaarplannen omvormen tot een proces waarbij niet alleen sprake is van focus

op de kern, concreetheid en scherpte, maar ook van interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers. Dat is precies waaraan het vaak ontbreekt in organisaties. Managers werken doorgaans vanuit loyaliteit aan hun jaarplannen. Ze geven richting aan hun organisatie(onderdeel) door een jaarplan op te stellen, dragen dat jaarplan vervolgens uit en monitoren continu de beoogde resultaten die daarin zijn opgenomen. Maar het is vaak het gebrek aan praktisch gebruiksgemak, in combinatie met de toenemende complexiteit en snelheid van veranderingen, waardoor er tijd ontbreekt voor het gesprek over de ontwikkelingen in de omgeving en het voortgangsgesprek over het plan. Terwijl juist deze momenten bijdragen bij aan het gezamenlijk vormgeven van en invulling geven aan de strategie.

Wetenschappelijke onderzoeken² op het gebied van (open) beleids- en strategieontwikkeling en -implementatie signaleren in de praktijk een groot aantal knelpunten:

- Het opstellen van het jaarplan wordt beschouwd als een ritueel;
- Jaarplannen zijn vaak niet gezamenlijk gedragen;
- Het jaarplan geeft geen inzicht in consistentie en samenhang tussen resultaat en inspanning;
- Het jaarplan is in onvoldoende mate leidraad voor het handelen;
- Er bestaat onvoldoende focus, het is onduidelijk waar men op wil sturen;
- Het jaarplan is niet continu onderwerp van gesprek;
- De managementinformatie sluit niet aan bij de echte prioriteiten;
- Managementinformatie is niet toegankelijk.

Ik ervaar in gesprekken met managers een grote mate van herkenning van deze knelpunten. Juist in deze tijd van toenemende resultaat- en rendementgerichtheid, onzekerheden en complexiteit ontstaat een sterkere drang naar focus en hebben medewerkers behoefte aan interactie met managers. Literatuur over transformationeel leiderschap³ geeft juist op deze aspecten — het creëren van focus en het belang van interactie — geschikte handreikingen voor toepassing bij beleids- en strategieontwikkeling en -implementatie. De rol van de manager als transformationeel leider is daarin succesbepalend.

De A3 methodiek

De A3 methodiek, zoals in dit boek beschreven, sluit als strategisch proces aan bij de gedragskenmerken van transformationeel leiderschap, zoals intrinsieke motivatie en het vermogen om medewerkers en partners in hun kracht te zetten (empowerment).

De A3 methodiek bestaat uit drie pijlers:

- 1 **Het A3 jaarplan:** een jaarplan op één A3-papierformaat;
- 2 **Het A3 voortgangsgesprek:** een periodiek gesprek over de voortgang van het A3 jaarplan;
- 3 **A3 online:** realtime-informatie die de agenda van het voortgangsgesprek faciliteert.

De principes van de European Foundation of Quality Management (EFQM), die ten grondslag liggen aan het EFQM-model 2020, zijn integraal onderdeel van het sjabloon voor het A3 jaarplan. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt validiteit van dit, in 2020 herziene, basismodel⁴. Het model kent drie belangrijke elementen voor strategieontwikkeling en -implementatie: richting, resultaten en uitvoering (zie figuur 0.3):

Richting

Richting wordt in het A3 jaarplan vertaald in drie blokken: missie (bestaansreden), visie en strategie (keuze van set succesbepalende factoren).

Resultaten

Daarna worden de resultaatgebieden (results) voor de organisatie gedefinieerd. In de basis gaat het hier om percepties (indicatoren voor waardering) van belanghebbenden zoals medewerkers, klanten, partners en de maatschappij. Daarnaast gaat het om strategische prestaties (growing concern) en operationele prestaties (going concern). Het EFQM-model 2020 legt meer nadruk op het eigene van iedere organisatie: definieer zelf de resultaatgebieden in plaats van de vier voorgeschreven resultaatgebieden vanuit het EFQM-model van de jaren daarvoor (Waardering Klanten en Partners, Waardering Medewerkers, Waardering Maatschappij en Bestuur en Financiers).

Uitvoering

In het nieuwe EFQM-model worden drie aandachtsgebieden onderscheiden: Belanghebbenden actief betrekken, Duurzame waardecreatie en Prestaties en transformatie stimuleren. In de jaren daarvoor onderscheidde het model nog de vijf algemeen bekende aandachtsgebieden: Processen, producten en diensten, Partnerships en middelen, Medewerkers, Strategie en Leiderschap.

Het nieuwe EFQM-model geeft ook de ruimte om eigen organisatiemodellen toe te passen. Het principe van richting, resultaten en uitvoering ligt namelijk ten grondslag aan vrijwel alle managementmodellen. Ook andere modellen zijn toepasbaar in de A3 methodiek, zoals het INK-management model met zijn negen aandachtsgebieden, Balanced Scorecard, Overheidsontwikkelmodel en Vensters (voor Bedrijfsvoering).

Figuur 0.3 Het EFQM-model 2020



Door het plan te beperken tot een overzicht op één A3 kunnen in één oogopslag de volgende vragen worden beantwoord:

- Is er sprake van consistentie en samenhang tussen richting, resultaten en uitvoering?
- Hoe is het met de balans tussen de resultaten en de inspanningen?
- Is er een passend evenwicht tussen de aandachtsgebieden?

Organisaties kunnen ook een rol kunnen spelen in het invulling geven aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties. Het EFQM veronderstelt en verwacht dat iedere organisatie die het model gebruikt, de kern van deze boodschappen respecteert en ernaar handelt, ongeacht of dat wel of niet wettelijk verplicht is. Het verbeteren van de 'footprint' wordt in de toekomst niet vrijblijvend.

Figuur 0.4 Een checklist voor de onderdelen van het A3 jaarplan

/3
A3 ONLINE

een (zo) SMART (mogelijk) jaarplan

checklist formulering

1. Missie

Doel & Bestaansrecht

- Wie zijn we?
- Wat doen we?
- Voor wie?
- Waarom?

2. Visie

Stip op de horizon voor groepen stakeholders

- Samengevat in max. 10 zinnen
- Vanuit 4 stakeholder-perspectieven
- Hanteren kleuren voor ieder perspectief
- Wat helpt met formuleren is: Wij ...
- Formulering stellig maken (zo min mogelijk kunnen/willen)

3. Succesbepalende factoren

Focuspunten voor het komende jaar

- Resultaat- of uitkomstgericht, dus niet inspanningsgericht!
- Vanuit 4 stakeholder-perspectieven
- In slechts enkele steekwoorden
- Nog niet meetbaar gedefinieerd
- Focus voor komend jaar

4. Prestatie-indicatoren

Welke resultaten willen we bereiken?

- Ingedeeld naar de 4 stakeholders
- Altijd uitgedrukt in getal: aantal, %, €
- Wees kritisch: Zien we het ons ook meten? Door wie?
- Sturen en/of verantwoorden?

5. Acties

Hoe behalen we onze resultaten?

- Denken vanuit 5 aandachtsgebieden voor acties
- Formulering: resultaatgericht, bondig, concreet, afvinkbaar
- Dit bereik je door:
 - Zelfstandig naamwoorden en voltooid deelwoorden
 - Óf: woorden als beschikbaar en gerealiseerd te gebruiken

/3
A3 ONLINE

Henk Doeleman & Robin Hoogervorst
www.a3online.nl

Als je de A3 methodiek implementeert volgens de in dit boek beschreven spelregels voor de opbouw van het plan (samengevat in figuur 0.4) en het gebruik van het plan in de praktijk, dan ben je in staat de effectiviteit van jouw strategie-implementatie een boost te geven. De belofte van de A3 methodiek is daarbij meer van jouw strategie te realiseren met minder papier. Het opstellen van de daaruit voortvloeiende jaarplannen en het voeren van de dialoog daarover wordt met de A3 methodiek een inspirerend proces dat energie geeft in plaats van kost.

Ik ben ervan overtuigd dat je met de A3 methodiek in jouw organisatie meer duidelijkheid over de richting, meer consistentie in de doorvertaling ervan, meer samenhang tussen de jaarplannen op één managementniveau én een intensere dialoog rondom de voortgang (feedback) realiseert. Daarmee komt jouw voorgenomen strategie daadwerkelijk tot leven en krijgt zij ook betekenis in de ‘verbinding’ tussen managers onderling, en tussen managers en medewerkers.

Een groot aantal organisaties heeft inmiddels de A3 methodiek geadopteerd (zie hoofdstuk 4). Zij hebben de kracht van de methodiek ervaren aan de hand van betrokkenheid van management en medewerkers bij het belangrijkste proces van de organisatie: het waarmaken van je strategie voor succes.

Het boek

Dit boek is primair bedoeld voor bestuurders, managers en adviseurs op alle managementniveaus, kwaliteitsfunctionarissen en controllers. De A3 methodiek kan worden toegepast in organisaties of onderdelen daarvan, projecten en programma's, maar ook in (inter)bestuurlijke samenwerkingsverbanden of bijvoorbeeld door ondernemingsraden, die de A3 methodiek omarmen als agenda voor het overleg met hun achterban en de bestuurder. Voor een verdere kennismaking met de A3 methodiek neem ik je mee in vijf hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 gaat over de achtergronden en grondbeginselen van de A3 methodiek. Verder wordt er in dit eerste hoofdstuk een introductie gegeven van de begrippen ‘open strategie’ en ‘leiderschap’, en worden de kenmerken van organisaties die succesvol zijn in hun strategie-implementatie of voorgestane verandering besproken.

In hoofdstuk 2 worden de in onderzoek vastgestelde en door managers ervaren knelpunten in het strategieproces beschreven.

Aan de hand van de verkregen kennis over effectieve kenmerken én knelpunten in dit proces komen in hoofdstuk 3 de drie onderdelen van de A3 methodiek aan bod.

De toepassing van de A3 methodiek in de praktijk staat in hoofdstuk 4 centraal. Aan de hand van de drie pijlers van de A3 methodiek wordt duidelijk, zowel op proces- als op inhoudsniveau, hoe de toepassing ervan in de praktijk werkt.

In hoofdstuk 5 worden de lessen voor een succesvolle implementatie beschreven. Voor dit deel is dankbaar gebruikgemaakt van ervaringen van een groot aantal organisaties die de A3 methodiek inmiddels hebben omarmd.

OVER DE AUTEUR



DR. HENK J. DOELEMAN is strateeg en programma-manager Sustainable Development Goals en is één dag per week werkzaam als senior research affiliate bij de Universiteit Twente. Met zijn ondersteuning werd de gemeente Rheden uitgeroepen tot Meest veelbelovende Global Goals Gemeente 2018 en Meest inspirerende Global Goals Gemeente 2019.

Voorheen was Henk partner bij RONT Management Consultants, algemeen directeur van TNO Management Consultants, directeur van TNO Interim Management, interim-manager bij KM&B en consultant bij Deloitte.

Henk is ontwikkelaar van de A3 methodiek en heeft zijn PhD-grad behaald op de onderbouwing, werking, implementatie en het effect van de A3 methodiek. De titel van zijn proefschrift is ‘Leiderschap in planning & control’ (2014).

Momenteel werkt Henk aan internationale publicaties over de toepassing en effecten van de A3 methodiek. Ook onderzoekt hij de mogelijkheden die open strategie en data science bieden voor strategieontwikkeling en het meten van de effecten van (strategische) plannen.

Als spreker treedt Henk op bij diverse nationale en internationale congressen. Henk is auteur van een groot aantal artikelen en boeken, waaronder: *A3 methodiek* (2009), *Generatie A3* (2012), *De 25 beste ideeën voor een meer inspirerende planning & control* (2013), *Leiderschap in de publieke sector* (2014), *Van goed naar excellent onderwijs* (2014), *One Paper Strategy* (2014), *Leiderschap in planning & control* (2014), *A3 methodiek – Introductie & Werkboek* (2021), “Leading open strategizing practices for effective strategy implementation” (2021) en “Case Study of the Municipality of Rheden, The Netherlands: Global Goals Program” (2021).

Email: doeleman@A3company.nl

De organisatiestrategie is onderhevig aan snel veranderende eisen en moet tegenwoordig **inclusief**, **duurzaam** en **datagedreven** zijn. Deze uitdagingen vragen een beproefde oplossing: de A3 methodiek, een open en transparante aanpak om effectief strategie te bepalen en realiseren. Weg met die starre, ziellose processen waarin de nadruk ligt op controle en verantwoording. In plaats daarvan gaat de aandacht uit naar **inspiratie**, **verbinding** en **commitment**.

In de A3 methodiek komen drie elkaar versterkende werkwijzen samen:

- Een participatieve benadering voor het ontwikkelen van jaarplannen
- Voortgangsgesprekken in de vorm van periodieke dialogen
- Online verwerking van actuele informatie over de voortgang

De A3 methodiek bewijst al jaren haar nut in talloze organisaties, van zorg- en onderwijsinstellingen tot overheden op alle bestuurslagen. *Jaarplan op één A3* is volledig up-to-date en sluit aan op wat de bestuurder, manager, medewerker of adviseur vandaag de dag nodig heeft om met één vel papier de strategie tot leven te brengen.

*Realiseer jaarplannen
snel en doeltreffend,
met meer draagvlak
– en minder papier*



9 789024 447572

managementimpact.nl
boomuitgeversamsterdam.nl