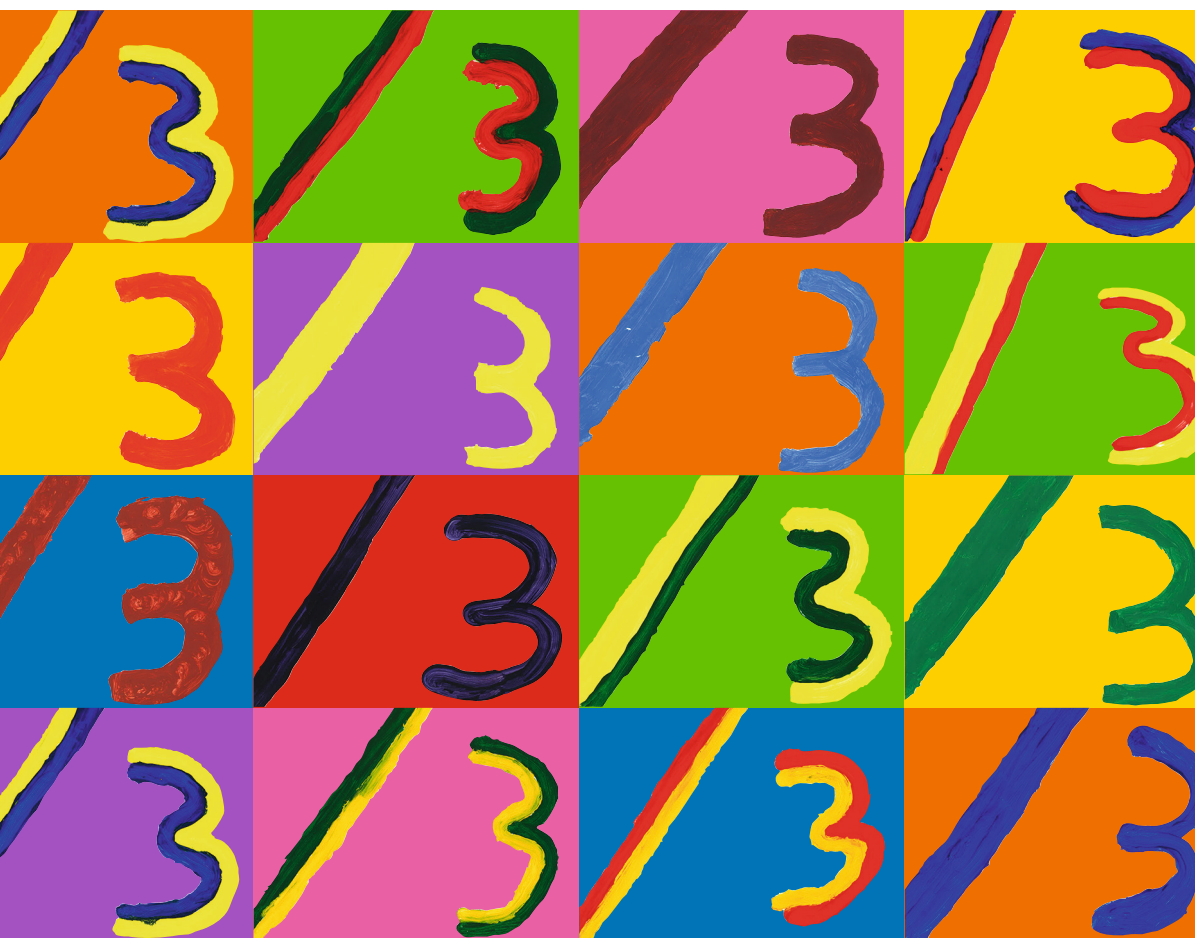


# A3 methodiek

## Introductie & Werkboek

*Naar strategie op één A3*

Derde, herziene editie



HENK DOELEMAN

**Boom**

Voorwoord 7

**DEEL 1 Introductie, achtergronden en ervaringen 13**

Inleiding 15

Ervaringen met jaarplannen in de praktijk 15

Achtergronden en uitgangspunten 18

Drie pijlers van de A3 methodiek 27

Resultaten 43

Ervaringen 47

Tips 49

De A3 methodiek samengevat 53

**DEEL 2 Werkboek 57**

Inleiding 58

1 Quickscan strategie-implementatie en monitoring 59

2 Missie 62

3 Visie 65

4 Succesbepalende factoren 68

5 Aanzet voor het A3 jaarplan 70

6 A3 voortgangsgesprek 72

7 Checklist A3 online 74

8 Werkblad mogelijke interventies voor een leuke sessie 76

Tips voor meer medewerkersbetrokkenheid bij jaarplannen 79

Aantekeningen 82

Literatuur 83

Verdieping in de A3 methodiek 85

Informatie om u verder op weg te helpen 86

Over de auteur 87

**D**e tijd dat alleen softwareontwikkelaars agile werken is voorbij. De A3 methodiek brengt de strategie, het beleid of de jaarplannen van organisaties terug tot één A3. De toenemende druk van verantwoording, transparantie en prestaties versterkt de noodzaak voor managers om flexibeler te worden. Traditioneel moeten managers medewerkers houden aan budgetten, meetbare resultaten en het oppakken van nieuwe, uitdagende veranderingen. Kortom, ze moeten medewerkers min of meer disciplineren tijdens het implementeren van de strategie. Door moderne decentrale vormen van management (bijvoorbeeld verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen en/of zelfsturing), slecht teamleiderschap, hobbyïsme van medewerkers ontstaan er nieuwe vraagstukken. Managers vinden het daardoor moeilijker om grip te hebben, laat staan om de implementatie van de strategie te sturen gericht op betere prestaties van teams en medewerkers. De A3 methodiek stelt organisaties in staat het vaak starre en weinig bezielende jaarplan, de werkwijze of veranderopgave om te vormen tot een proces waarin interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers centraal staan. De kunst is bij strategie-implementatie ratio en gevoel hand in hand te laten gaan. Mensen verschillen immers. Sommige mensen laten zich overtuigen door feiten; zij gaan voor helder, transparant en uitlegbaar. Anderen geven meer om intenties en de menselijke maat; zij willen maatwerk.

De A3 methodiek berust op drie pijlers:

- A3 jaarplan: een jaarplan maken op één A3-papierformaat.
- A3 voortgangsgesprek: een periodieke dialoog tussen verschillende managementlagen of met het team, waarin actuele ontwikkelingen, de belangrijkste drie successen en drie punten van zorg worden besproken en de voorgestane strategie met de uitvoering wordt verbonden.
- A3 online: faciliteert het verzamelen van informatie die aansluit bij het jaarplan en de agenda voor het voortgangsgesprek.

#### *Agile werken*

De A3 methodiek is gebaseerd op de vier waarden van agile werken. Ten eerste gaat de prioriteit in deze benadering meer uit naar mensen en interactie boven processen en tools. De nadruk ligt op teamwerk en een effectieve communicatie. Dit wil niet zeggen dat werkwijzen en spelregels niet belangrijk zijn. Het geeft alleen aan dat deze niet leidend moeten zijn, maar ten dienste staan van het teamwerk en effectieve communicatie.

De tweede waarde gaat over de werking van het A3 jaarplan boven uitvoerig documenteren en specificeren. Het gaat niet om schrijfkraft, maar om denkkracht, dit laatste is ook nodig om eventueel bij te stellen gedurende het jaar. Deze feedback verwerk je dan in de volgende versie. Je vermindert het risico dat er energie wordt verspild. Heel veel energie wordt namelijk vaak vanuit controle gestopt in het voortraject van specificeren: agile werken gaat ervan uit dat je niet alles van tevoren altijd helemaal weet.

De derde waarde heeft te maken met samenwerken met partners binnen en buiten de organisatie. Dit raakt een meer open strategiebenadering (zie pagina 41) en gaat over breder samenwerken en communiceren om denkkracht te mobiliseren.

Tot slot maakt de A3 methodiek het mogelijk ‘tussentijds in te spelen op veranderingen’. Het inspelen op veranderingen in plaats van vasthouden aan een vooropgezet plan is waar de vierde waarde over gaat. Hoe vaak worden we niet geconfronteerd met voortschrijdend inzicht? De wereld verandert soms zo snel dat wanneer het plan af is ‘de helft’ alweer anders is. Dit betekent niet dat er geen koers wordt gehouden. Integendeel, juist om koers te houden, zullen er soms aanpassingen nodig zijn.

#### *Focus*

De A3 methodiek vereenvoudigt jaarplannen tot één A3'tje. De brede(re) participatie in het planningsproces die de A3 methodiek voorstaat, stelt u in staat verschillende perspectieven te verenigen in een gezamenlijk plan. Participatie leidt bovendien tot een groter commitment aan de afspraken. Het strategieontwikkelings- of jaarplanproces moet dan ook niet worden gezien als een moment in het jaar, maar als een continu proces.

Het resultaat van de strategieontwikkeling is vaak een meerjaren- of jaarplan. Dit plan kan in voortgangsgesprekken tussen leidinggevenden van verschillende managementlagen en in het team de onderlegger zijn voor het gesprek. Het voortgangsgesprek is een stap in het jaarplanproces dat bij voorkeur iedere maand of twee maanden plaatsvindt. En in een team met medewerkers bijvoorbeeld eens per kwartaal. Moderne ‘agile’ organisaties werken ook weleens met weekstarts, met als basis het A3-plan. Daarbij is het handig te beschikken over managementinformatie die aansluit bij het plan en de actuele agenda. Deze agenda bestaat uit:

- 1 nieuwe ontwikkelingen;
- 2 de drie belangrijkste successen;

- 3 De drie belangrijkste punten van zorg;
- 4 vervolgspraken.

In de gesprekken moet ook energie ontstaan om in beweging te komen. Dit kan door de externe noodzaak in te zien of de innerlijke motivatie die aanzet tot beweging.

### *Impact*

Wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van de A3 methodiek heeft laten zien dat de duidelijkheid over de richting, consistentie van doorvertaling, interne samenhang, kwaliteit van feedback en het commitment aan de resultaten en acties toeneemt (Doeleman, 2014). Ook versterkt de werkwijze het ‘strategic alignment’ bij medewerkers (Doeleman et al., f.e. 2021). Concreet betekent dit dat u door een meer positieve energie rond de strategie- en jaarplanontwikkeling meer van uw voornemens beter realiseert door uw (verander)plannen!

## Waarom de A3 methodiek?

Dit introductie- en werkboek ondersteunt de implementatie van de A3 methodiek, waardoor u meer draagvlak krijgt en energie genereert rond de jaarlijkse strategie-evaluatie en actualisering ten behoeve van de jaarplanontwikkeling. Bij de introductie kan dit boek het naslagwerk vormen voor de deelnemers. Daarnaast is het specifiek geschreven voor opleidingsdoelenden. Het is een antwoord op de veel gestelde vraag naar een praktische wegwijzer. Voor de belangrijkste stappen zijn oefenpagina’s toegevoegd. Vooral in teamsessies, waarbij alle deelnemers gelijktijdig een vraag beantwoorden, is het aan te raden schriftelijk te antwoorden op deze pagina’s. De (interne) projectleider kan met dit boek als hulpmiddel voor de deelnemers en de A3 starterskit (zie [www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl)) direct aan de slag.

## Leeswijzer

Dit introductie- en werkboek is voor managers, controllers, kwaliteitsdeskundigen en adviseurs die kennis willen nemen van de A3 methodiek als ‘agile’ werkwijze voor strategieontwikkeling of jaarplanvorming of om een verandering op te realiseren. De A3 methodiek ondersteunt strategievorming en -implementatie vanuit een integrale blik.

In deel 1 vindt u eerst een korte introductie over het begrip strategie- en/of jaarplanontwikkeling en ervaringen vanuit de praktijk die resulteren in de successen en belemmeringen voor toepassing. Daarna worden de belangrijkste inzichten op het gebied van High Performance Organizations, effectief leiderschap en jaarplanontwikkeling beschreven. Ook wordt de A3 methodiek als nieuwe benadering geschetst. Verder wordt ingegaan op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar de verbanden tussen de drie pijlers van de A3 methodiek en de ervaren en gemeten effecten. Vervolgens komen de ervaringen met de A3 methodiek van enkele organisaties aan bod. Tot slot geven wij een aantal aanbevelingen voor het implementeren van de A3 methodiek, zoals naar voren is gekomen uit wetenschappelijk onderzoek. De onderstroom en bovenstroom in het denken over strategie en jaarplannen en hun monitoring worden meer in verbinding gebracht.

Deel 2 helpt u bij het zetten van de eerste stappen. Dit deel omvat een quickscan van uw huidige werkwijze: ‘Hoe inspirerend is uw huidige werkwijze rond jaarplanvorming en monitoring?’ Deze quickscan is gebaseerd op een uitgebreid literatuuronderzoek. De 25 beste ideeën zijn beschreven in Doleman et al. (2013). Daarnaast treft u een aantal leidraden aan voor het invullen van uw missie, visie, succesbepalende factoren, A3 jaarplan en de agenda voor het A3 voortgangsgesprek. Ook treft u handige tips aan over hoe u het interne implementatieproces in goede banen kunt leiden, zodat het een duurzame verandering wordt. Tot slot vindt u een checklist voor de implementatie van A3 online en verwijzingen naar handige hulpmiddelen.

## Dankwoord

Dit introductie- en werkboek is mede mogelijk gemaakt door een groot aantal organisaties die ondanks alle veranderingen van deze tijd vol energie de A3 methodiek hebben opgepakt en de ervaringen die zij hebben opgedaan met ons hebben gedeeld. Mede dankzij hun overtuiging en vertrouwen in de A3 methodiek is deze gekomen tot waar zij nu staat. Bij veel organisaties worden jaarplannen met meer energie opgepakt en met meer commitment gerealiseerd. Daardoor ontstaat er beweging.

Te noemen zijn onder andere: Medisch Spectrum Twente, RIBW GO, IKNL, Boskalis, Rabobank, Erasmus Medisch Centrum, DUO, IGJ, NVWA, KWF Kankerbestrijding, Reuma Nederland, Provincie Utrecht, Gemeente Meijerijstad, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), UWV, Leger des Heils, Noordwest Ziekenhuisgroep, IKNL, Hogeschool van Amsterdam, Koninklijke

Marechaussee en GGZ Friesland. Ook zijn er organisaties die als eerste innovatieve toepassingen hebben gevonden zoals: Stichting 180 (projectmanagement en monitoring), Boskalis (aanbestedingen en tenders), Werkplein Baanzicht Assen (toepassing in ketensamenwerking) en de Koninklijke Marine (toepassing op het management van een fregat).

De A3 methodiek is verkozen tot een van de 'good practices' in de RijksBrede Benchmark. Daarnaast is de implementatiemanager bij DJI winnaar van de tweede prijs bij de verkiezing 'Business Improvement Manager van het Jaar'. De jury, onder leiding van drs. Ed Nijpels, sprak vanuit het juryrapport over een zeer groot resultaat. Hij gaf aan, als 'kenner van de Rijksoverheid', als geen ander te begrijpen dat het geen geringe prestatie is een methodiek als deze te introduceren binnen een dergelijk groot overheidsapparaat. Hij sprak verder de hoop uit dat de A3 methodiek rijksbreed haar intrede zal doen. Het gaat erom dat iedereen mee wil doen aan het maken van het plan en dat iedereen zijn bijdrage wil leveren aan het realiseren ervan. Alleen op deze manier ontstaat er een flow waarin veranderingen tot stand komen.



Deel

# Introductie, achtergronden en ervaringen



## Inleiding

**I**n de managementliteratuur wordt op uiteenlopende wijze aandacht besteed aan effectief leiderschap. Organisaties investeren veel geld in het ontwikkelen van leiderschap binnen hun organisatie. Leiderschap definieer ik graag als: *het voorbeeldgedrag gericht op de bedoeling van de organisatie*. Iedereen binnen de organisatie kan leiderschap tonen, het beperkt zich dus niet alleen tot ‘leidinggevend’. Andere organisaties kiezen ervoor een management- of organisatiemodel te integreren in de planning & control om de ontwikkeling van hun organisatie(onderdeel) te monitoren. De A3 methodiek combineert deze twee benaderingen in één praktische aanpak, gebaseerd op de kenmerken van High Performance Organizations. De A3 methodiek laat de kenmerken van het strategieontwikkelings- en jaarplanproces daarmee beter aansluiten op de kenmerken van effectief leiderschap.

Een groot aantal organisaties heeft er inmiddels voor gekozen te investeren in de A3 methodiek als verbindende benadering tussen effectief leiderschap en de meer rationele kant van strategieontwikkeling en -monitoring. Ze wordt daarbij veelal doelbewust en doelgericht in de gehele organisatie geïmplementeerd. Daardoor is iedereen betrokken en is er een breder verlangen om er een succes van te maken. De A3 methodiek wordt meestal organisatie-breed toegepast, van strategische bestuurstafel tot het operationeel teammanagement. Daardoor is iedereen erbij betrokken en is er een breder verlangen om er een succes van te maken. De A3 methodiek is een alternatieve benadering van het strategieontwikkelings- en implementatieproces en is gebaseerd op de kenmerken van High Performance Organizations en effectief leiderschap. De A3 methodiek rust op drie pijlers: het A3 jaarplan, het A3 voortgangsgesprek en A3 online. De implementatie is door middel van een wetenschappelijk onderzoek gevolgd op het bereiken van de gewenste effecten. De kern van het onderzoek laat zien dat er niets beweegt of verandert zonder de juiste energie.

## Ervaringen met jaarplannen in de praktijk

Onderzoek wijst uit dat veel managers het ontwikkelen van jaarplannen of meerjarenplannen (zoals een gemeentelijke programmabegroting) weinig inspirerend vinden. Het jaarplanproces is een vervolg op een strategische dialoog over de koers van de organisatie of een organisatieonderdeel. Het draagt in de ogen van managers te beperkt bij aan transparantie, het draagt niet bij aan groei, performanceontwikkeling en overzicht (zie figuur 1). In de praktijk gaat er vaak weinig aandacht uit naar vier aspecten van het proces:

Deel

# Werkboek

## Inleiding

Hierna volgt een aantal werkbladen voor een eerste kennismaking met de A3 methodiek. Allereerst treft u een quickscan aan om uw huidige werkwijze inzake strategie-implementatie met jaarplannen te evalueren. Deze quickscan geeft een overzicht van de 25 beste ideeën voor een meer inspirerende werkwijze, zoals beschreven in Doeleman et al. (2013). Aan de hand van de quickscan kunt u een eerste analyse maken in hoeverre u en uw collega's ervaren dat deze ideeën al worden herkend in uw huidige werkwijze. Op basis van de individuele invulling kunt u verschillende analyses maken.

Na de quickscan treft u drie werkbladen aan om te komen tot een juiste formulering en een gezamenlijk gedragen missie, visie en succesbepalende factoren. Na deze werkbladen volgt een leeg A3 jaarplan voor een eerste oefening in het concretiseren van prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties. Daarmeeervaart u de kracht van de stappen in de methodiek.

Om ervaring op te doen met het opstellen van een agenda voor het A3 voortgangsgesprek dagen wij u vervolgens uit een agenda op te stellen op basis van uw huidige plan, waarvan u nu de eigenaar bent en daarbij de volgende vragen te beantwoorden:

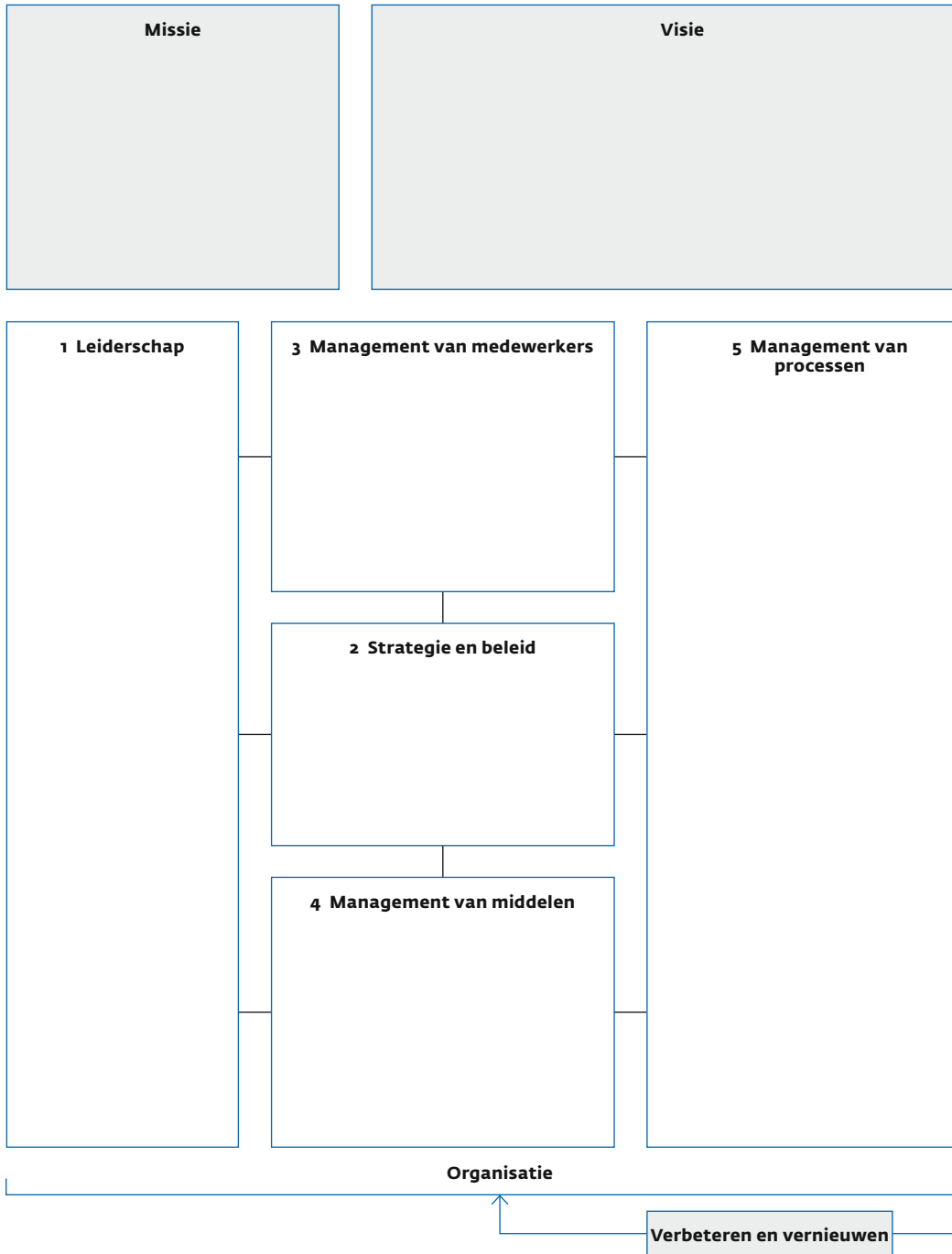
- Welke ontwikkelingen hebben invloed op uw huidige voornemens (plan)?
- Wat zijn de drie belangrijkste successen uit uw plan die u heeft bereikt in de afgelopen periode?
- Wat zijn de drie belangrijkste punten van zorg uit uw plan?
- Welke vervolgspraken zou u willen voorstellen:
  - over het uitdragen van uw successen;
  - over de punten van zorg.

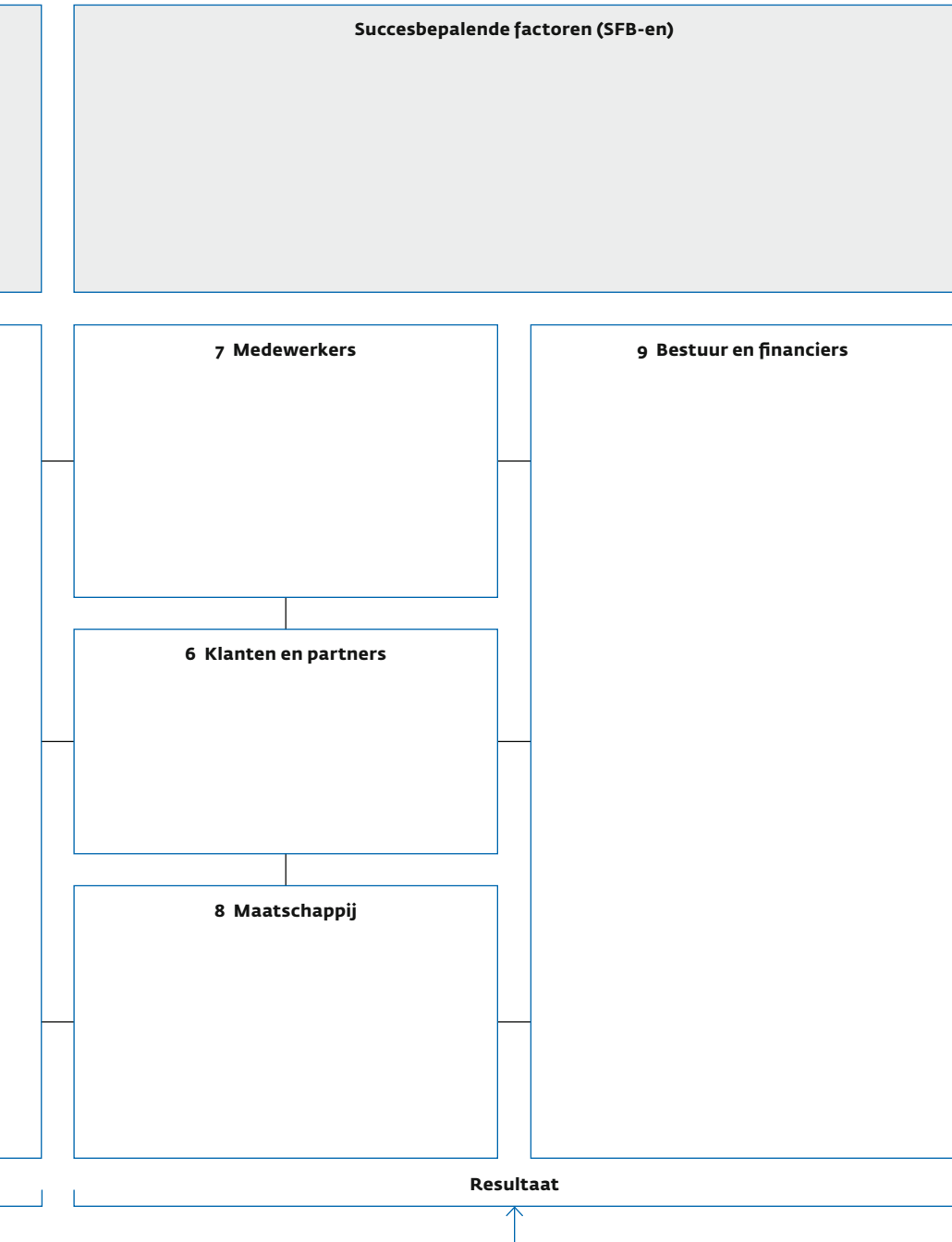
Voor A3 online treft u een checklist aan met de belangrijkste aandachtspunten voor implementatie. Deze checklist vormt een leidraad voor de begeleider en geeft diegenen die voor het eerst kennismaken met de A3 methodiek inzicht in wat A3 online van hen vraagt om er plezierig mee te kunnen werken.

In het laatste werkblad 8 staat een aantal oefeningen beschreven die u in een bijeenkomst kunt toepassen. Naast de inhoud van de sessie is ook de vorm belangrijk. Afwisseling met wat leuke oefeningen houdt de zaag scherp. Ook de betrokkenheid en waardering voor de bijeenkomst nemen daardoor toe. Tevens zal een klein presentje voor de geleverde bijdrage worden gewaardeerd.

Tot slot treft u een aantal pagina's voor aantekeningen aan.

## 5 Aanzet voor het A3 jaarplan





## OVER DE AUTEUR



DR. H.J. (HENK) DOELEMAN is strateeg bij de gemeente Rheden en parttime verbonden aan de Universiteit Twente. Henk is ontwikkelaar van de A3 methodiek als een vorm van ‘agile & lean strategizing’. Tevens doet hij (wetenschappelijk) onderzoek naar de implementatie en effecten van de A3 methodiek. Eerder verschenen boeken van hem liggen alle op het gebied van het praktisch toepasbaar maken van modellen en concepten voor de praktijk. Van zijn hand verschenen onder andere *A3 methodiek* (2009), *Leiderschap in planning & control* (2014), *Leiderschap in de publieke sector* (2014) en *Naar strategie op één A3* (2021).

Daarnaast heeft hij een groot aantal artikelen geschreven over de A3 methodiek (zie [www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl)).

Aan de Universiteit Twente houdt hij zich bezig met onderzoek naar facetten van de A3 methodiek en open strategy. Momenteel ontwikkelt hij een benadering voor het maken van meer open en datagedreven keuzes in visie en succesfactoren, en zicht te krijgen op de impact van plannen. Ook A3 online ontwikkelen tot een manier van werken voor ‘sustainability reporting’ op basis van internationale richtlijnen en de Sustainable Development Goals van de United Nations heeft zijn aandacht.

[doeleman@a3company.nl](mailto:doeleman@a3company.nl)  
[www.A3methodiek.nl](http://www.A3methodiek.nl)  
[www.onepaperstrategy.com](http://www.onepaperstrategy.com)  
[www.a3online.nl](http://www.a3online.nl)

Veel organisaties of hun omgeving zijn sterk in verandering. Bestaande werkwijzen rond strategieontwikkeling en -monitoring vragen daarom om een meer 'agile' aanpak. Daarnaast is het uitwerken in jaarplannen vaak een bureaucratisch proces, weinig interactief en vaak niet inspirerend. Managers zijn vaak op zoek naar aantrekkelijke werkwijzen om plannen vorm te geven. Deze werkwijze is bij voorkeur gebaseerd op intrinsieke motivatie om het te willen doen.

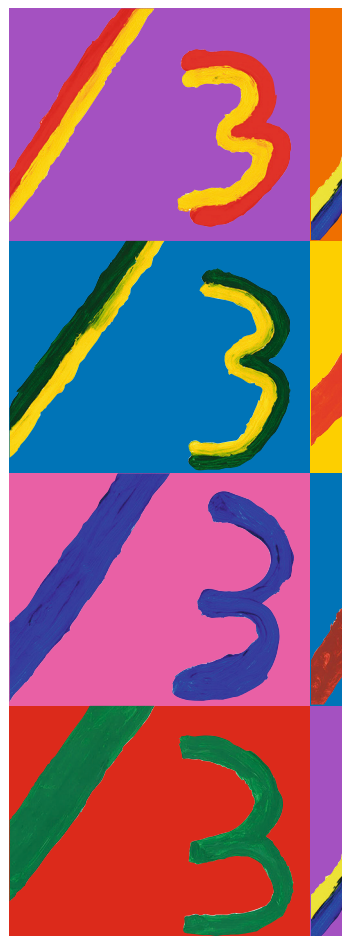
Dit *Introductie & Werkboek* beschrijft een manier van werken waarbij iedere medewerker een bijdrage mag leveren aan de gewenste toekomst van het team of de organisatie. Deze manier van werken, de 'A3 methodiek', is naast het verbeteren van bestaande werkwijzen rond planvorming ook juist effectief in situaties waarin een organisatie voor een veranderopgave staat (zoals reorganisatie, fusie of nieuwe wettelijke taken).

De kracht van de A3 methodiek is de combinatie van eenvoud, interactie, kwaliteit en minder papier. De A3 methodiek ondersteunt het leiderschap dat juist nú nodig is om teams en organisaties de gewenste verandering te kunnen laten doormaken. De werkwijze is vanaf dit jaar ook weer helemaal 'state of the art' digitaal ondersteund met A3 online. A3 online maakt de voortgang op richting, resultaat en actie in één oogopslag inzichtelijk. Daarnaast kunt u digitaal derden laten meedenken over uw plan en genereert u managementrapportages, ook voor programma's, projecten en thema's zoals duurzaamheid ('sustainability reporting') of verbeterrapportages in het kader van audits.

De A3 methodiek versterkt de wendbaarheid van uw organisatie. Kwalitatief en kwantitatief wetenschappelijk onderzoek bevestigen deze belofte.

[www.a3methodiek.nl](http://www.a3methodiek.nl) | [www.a3online.nl](http://www.a3online.nl)

Van elk verkocht exemplaar gaat 1 euro naar KWF Kankerbestrijding voor onderzoek naar minder kanker, meer genezing en een betere kwaliteit van leven.



9 789462 764057

boomuitgeversamsterdam.nl