

A3-model voor het Jaarplan in het onderwijs: meer bereiken door minder te doen

Artikel door: Marike van Zanten, free lance journalist

Een tienpuntenplan, een top-vijf verbeterpunten en één vel A3: bij de Hogeschool van Amsterdam houden ze van focus en de A3 methodiek helpt daarbij, aldus Freek Rebel, Anneke Vierhout en Irene Visser. De domeinen Economie en Management en Gezondheid waren pioniers bij de implementatie van de methodiek. Hun leerervaring: het invullen van het A3 jaarplan is slechts een middel om de dialoog om gang te krijgen en niet andersom.

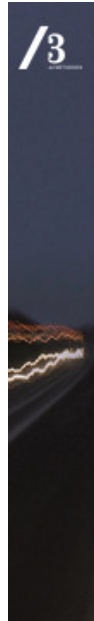
Creating Tomorrow, luidt de slogan van de Hogeschool van Amsterdam (HVA). Die toekomstbelofte wordt letterlijk belichaamd door de druk pratende studenten in en om de locatie van HVA nabij station Amsterdam Bijlmer Arena. Het is de thuisbasis van Economie en Management: met 12.000 tot 13.000 studenten een van de grootste domeinen van de HVA, die met 45.000 studenten op zijn beurt weer een van de grootste hogescholen van Nederland is. Iets verderop zetelt het domein Gezondheid, waar samen met het AMC 3500 studenten worden opgeleid voor de zorg van morgen.

Gezondheid was ook het domein waar de A3 methodiek een aantal jaar geleden geïntroduceerd werd. Freek Rebel, destijds manager Bedrijfsvoering bij Gezondheid, hoorde voor het eerst op een congres over de methodiek en voelde zich er meteen door aangesproken. 'We werkten al met het INK-model, maar dat was in de praktijk van alledag een beetje weggezakt. Het INK model vereist veel tijd en aandacht en richt zich vooral op managementaspecten, terwijl mensen in het onderwijs juist inhoudelijk gericht zijn. Daardoor kwam het niet in de haarvaten van de organisatie.' Anneke Vierhout, die de methodiek destijds als beleidsmedewerker Kwaliteit bij Gezondheid hielp implementeren, vult Rebel aan: 'Het primaire proces staat terecht bovenaan. Maar daardoor zijn mensen minder genegen veel tijd in een systeem als INK te investeren. De A3 methodiek is beter te behappen en minder tijdsintensief. Dat sluit beter aan op de onderwijscultuur.'

De A3 methodiek

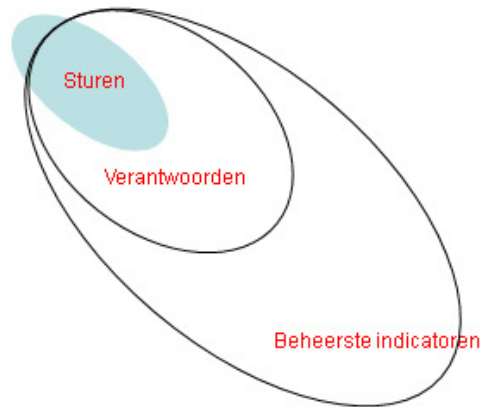
Vanaf 2004 is de A3 methodiek door TNO ontwikkeld tot wat het nu is. De A3 methodiek sluit aan bij de wens tot meer focus, meer bezieling en minder papier. Onderwijs is uiteindelijk mensenwerk! De A3 methodiek is een benadering om beleid en uitvoering op een inzichtelijke wijze met elkaar te verbinden, zowel horizontaal als verticaal.

De kracht die de A3 methodiek daarvoor mobiliseert is het denken in termen van 'Waarom doen we iets?', 'Wat willen we bereiken?' en 'Hoe kunnen we dat bereiken?' en het verbinden van de antwoorden op deze vragen. Dit sluit aan bij het kwaliteitsvraagstuk in het onderwijs. Uitgangspunt is dat de overheid concrete doelen van de beleidsmaatregelen in het onderwijs vaststelt (het 'waarom' en het 'wat') en dat de partijen in het onderwijsveld bepalen op welke manier zij die doelen zullen realiseren (het 'hoe'). Om aan dit proces invulling te geven lijkt een uniforme



Op koers in de zee van prestatie-indicatoren

(Handleiding Government Governance, Ministerie van Financiën, 2000)



TNO Management Consultants

Fig. 2 Het creëren van focus op verbetering en vernieuwing

De A3 methodiek vervult dan ook een belangrijke rol in de mogelijke strategieën binnen het onderwijs voor kwaliteitsverbetering. Ook in andere sectoren zijn bestuurders, leidinggevenden en medewerkers enthousiast². In de onderstaande figuur 2 is de plaats van de A3 methodiek in de verschillende strategieën weergegeven. In de figuur is de A3 methodiek gepositioneerd op vier vlakken die de vier 'scholen' op het gebied van (kwaliteits)management representeren.

² Doeleman en Diepenmaat, Generatie A3, Kluwer, Deventer, 2011.

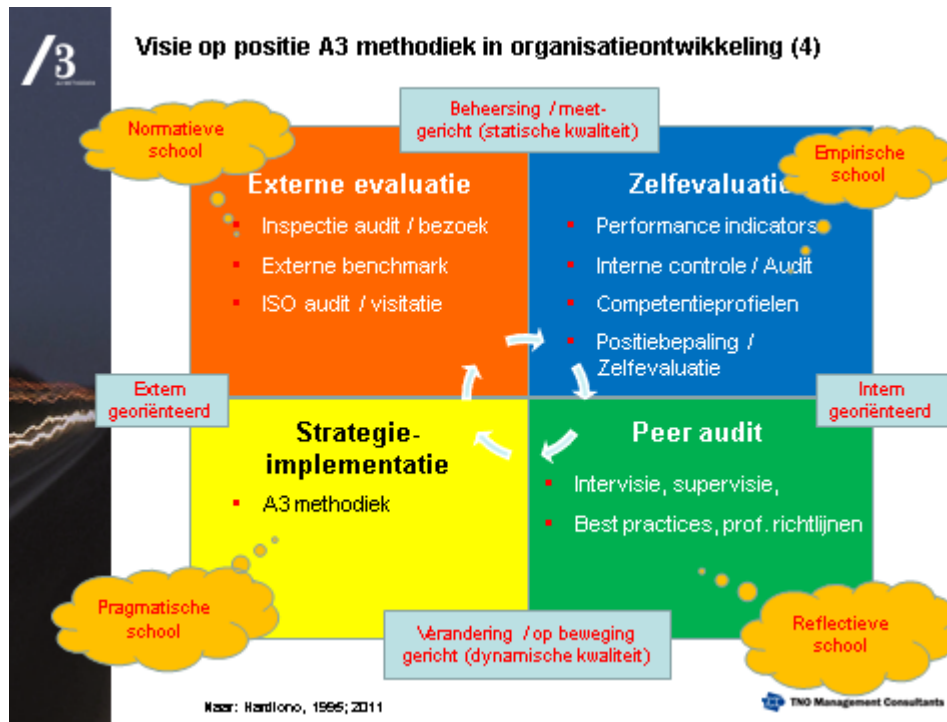


Fig. 2 De plaats van de A3 methodiek in mogelijke strategieën.

Onderzoek toont aan dat de implementatie van de A3 methodiek ‘evidence based’ bijdraagt aan het versterken van het verandervermogen van organisaties. Onderzocht is of de A3 methodiek bijdraagt aan de kenmerken van succesvol veranderende organisaties^{3,4}. Uit het onderzoek blijkt dat de A3 methodiek bijdraagt aan:

- de duidelijkheid en betekenis van de richting op alle niveaus;
- de consistentie van het doorvertalen naar andere managementniveaus (verticaal);
- de samenhang tussen de verschillende plannen op één niveau (horizontaal); veroorzaakt door vergrote vergelijkbaarheid en communiceerbaarheid);
- de intensiteit en kwaliteit van feedback (terugkoppeling, facilitering van dialogen);
- commitment (als gevolg van het participatieve karakter).

A3 wordt A4

Vóór de A3 methodiek werkte Gezondheid met Resultaat & Activiteiten-plannen (R&A-plannen). ‘In die dikke pakken papier stonden zoveel activiteiten dat het onbestuurbaar werd’, blikt Rebel terug. ‘Uit een analyse bleek dat er zeven opleidingsmanagers nodig zouden zijn om alles uit te voeren: een *wake-up call!* Elk jaar werd afgesloten met een hele lijst resultaten die niet gehaald bleken. Dat is frustrerend. We wilden graag een compact systeem dat bovendien meer samenhang tussen de verschillende opleidingen zou bieden. Want het ene team

³ Ten Have, S., Voorbeeldig veranderen, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002.

⁴ Doeleman, H. en R. van Ommen, Nieuwe planning & control bij KMar, Militaire Spectator, februari 2012.

leverde een compleet opleidingsplan en het andere slechts een A4tje dat weer zo nietszeggend was dat je er evenmin goed mee kon sturen.'

Dat A4tje wordt inmiddels juist wel weer gebruikt bij Economie en Management: het andere domein binnen HVA dat het initiatief nam om met de A3 methodiek te gaan werken. Het A4tje is dan ook eigenlijk een vel A3 dat verkleind werd naar A4-formaat en in geplastificeerde vorm een handige placemat opleverde. Irene Visser, hoofd Stafdienst Kwaliteitszorg en Onderwijsontwikkeling, was verantwoordelijk voor de implementatie van de A3 methodiek, nadat het management de beslissing had genomen om ermee te gaan werken. De aanleiding was dezelfde als voor Gezondheid: de dikke R&A-plannen. 'We wilden focus aanbrengen in de activiteiten', vertelt Visser. 'Minder, maar beter. Ik zie het als grote winst dat nu alle informatie op één A3 en in verkleinde vorm zelfs op één A4 past.'

Horizontaal en verticaal consistent

Inmiddels hebben alle zeven domeinen van de HVA de A3 methodiek geadopteerd. De managers van de domeinen en van de daaronder ressorterende opleidingen maken dus een jaarplan in het A3 format. Het Instellingsplan van het College van Bestuur komt echter nog op de oude manier en niet volgens de A3 methodiek tot stand. In 2011 introduceerde Jet Bussemaker (destijds rector van de HVA en inmiddels minister van OCW) wel een tienpuntenplan. Dat is richtinggevend voor het convenant dat met de domeinen wordt afgesloten. Alle resultaatafspraken die daarin worden vastgelegd, moeten een directe relatie hebben met een of meer van de tien punten. De domeinen en opleidingsteams vertalen de resultaatafspraken uit het convenant vervolgens weer in hun A3 jaarplannen. Vierhout: 'Als je die jaarplannen bij elkaar op een tafel legt, kun je precies zien hoe goed ze op elkaar zijn afgestemd. Er is nu sprake van consistentie, zowel in horizontaal als in verticaal opzicht: van domeinniveau maar teamniveau, maar ook tussen de domeinen en de teams onderling.'

Actief sturen en monitoren

Hoe wordt er in de praktijk met de jaarplannen gewerkt? Visser geeft een voorbeeld voor het domein Economie en Management. 'Onder het motto "minder doen, maar beter", hebben we drie focusgebieden in ons A3 jaarplan benoemd: een hoger rendement, meer studenttevredenheid en meer organisatieontwikkeling, waarbij de verantwoording meer bij de docententeams komt te liggen. Vervolgens hebben we een top-5 van punten opgenomen waarvoor actief op verbetering moest worden gestuurd. Dat hielp ons als staf bij een effectievere invulling van onze adviesrol. Voorheen wisten we niet waar we scherp op moesten zijn in de enorme hoeveelheid beleidsinformatie. Nu kunnen we inzoomen op de zaken die een directe relatie hebben met de doelstellingen van de opleidingen. We kennen inmiddels ook de prestatie-indicatoren uit ons hoofd, die zijn afgeleid uit het convenant en de afspraken met het ministerie van OCW. Vroeger was dat minder snel paraat.' Vierhout heeft dezelfde ervaring bij het domein Gezondheid. 'De opleidingen Gezondheid wilden de studenttevredenheid graag verbeteren. De A3 methodiek dwingt tot focus, dus we zijn ons specifiek gaan richten op het verbeteren van toetsen en beoordelen en van de docentkwaliteit. Dat gaf ook meteen richting aan de informatie die je uit de studenttevredenheidsonderzoeken haalt. Vroeger was

altijd de vraag: waar begin je? Nu konden we inzoomen op toets- en docentkwaliteit en op die manier informatie leveren voor het actief sturen en monitoren van die twee zaken.'

'Waarom heb je zo weinig groen?'

Rebel, die als manager Bedrijfsvoering kort voor het interview is overgestapt van Gezondheid naar Economie en Management, ziet wel verschillen in aanpak tussen beide domeinen. 'Bij Gezondheid werken we het kleurenmodel voor de interventies die je in de organisatie doet. Acties die zijn gericht op de medewerkers worden bijvoorbeeld weergegeven in blauw, acties voor studenten in groen. Daardoor zie je in één oogopslag waar de oriëntatie van de desbetreffende opleidingsmanager ligt. Bovendien kun je snel een inschatting maken van de haalbaarheid, door te kijken naar het aantal resultaatgebieden en alle acties die nodig zijn om de gestelde doelen te realiseren. Op basis daarvan kun je heel gericht in gesprek gaan met opleidingsmanagers: zijn al die blauwe acties wel realiseerbaar en waarom heb je zo weinig groen? Dat soort gesprekken hadden we daarvoor nooit gevoerd met onze opleidingsmanagers.' Bij Economie en Management wil Rebel het kleurenmodel ook gaan invoeren. Het lijkt Visser een goed idee. 'Wellicht kunnen de gesprekken daardoor nog meer worden aangescherpt dan al is gebeurd door de A3 methodiek.'

Profitsector is minder lief

Overigens is er bij Economie en Management geen sprake van 'echte' managementgesprekken volgens de methodiek, maar van 'verantwoordingsgesprekken' volgens het bestaande systeem voor planning & control en de managementrapportage van de HVA. Het A3 jaarplan ligt niet op tafel tijdens die verantwoordingsgesprekken, maar wordt geleidelijk aan wel steeds bepalender voor de inhoud en de toon ervan, aldus Visser. 'Het wordt transparanter of resultaten zijn gehaald. Als dat niet het geval is, moet je als opleidingsmanager goed kunnen uitleggen waarom niet.' Van een afrekencultuur is echter geen sprake, benadrukt Rebel. Hij ziet instellingsbreed wel een langzame verschuiving naar meer verantwoording, in lijn met het uitgangspunt van de HVA: vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf. 'Maar een te sterke accent op verantwoording pas niet in de onderwijscultuur. Vergeleken met de profitsector blijft het wat lief.'

Geen gevoel van urgentie

Niet alleen in aanpak, maar ook in draagvlak voor de A3 methodiek ziet Rebel verschillen tussen Economie en Management enerzijds en Gezondheid anderzijds. 'De A3 methodiek komt pas volledig tot zijn recht bij een participatieve leiderschapsstijl. Hoe meer je als manager je mensen erbij betreft, hoe beter het werkt. Bij een *laissez faire*-houding daarentegen komt de methodiek niet van de grond. Gezondheid moet op dat gebied nog een slag maken. De methodiek wordt daar toch een beetje gezien als een noodzakelijk kwaad. Ze stonden er niet negatief tegenover, maar je moet mensen echt overtuigen voor ze het adopteren.' Visser en Vierhout bevestigen zijn observatie. 'Bij Economie en Management was er direct draagvlak voor de A3 methodiek', aldus Visser. 'Een zakelijke benadering past nu eenmaal goed bij de gedoctrineerde vakken.' Dat is bij Gezondheid anders, brengt Vierhout naar voren: 'Daar staat de A3 methodiek verder af van de vakmatige

inhoud en daarmee van de docenten. We hebben veel wetenschappers in de onderwijsteams en die willen het liefst met hun vak bezig zijn. Bovendien ging het niet slecht bij het domein, dus er was geen gevoel van urgentie om zaken anders aan te pakken.’ Toch heeft Rebel na de introductie van de A3 methodiek een ander leiderschap zien ontstaan bij de teammanagers: ‘Ze laten het minder gebeuren en sturen meer actiegericht.’

‘Neem de tijd’

Welke do’s en don’ts voor de implementatie van de A3 methodiek zou de HVA willen delen met andere onderwijsinstellingen? ‘Neem mensen mee in je denkproces’, luidt het advies van Vierhout. ‘Wij hebben de succesbepalende factoren opgesteld *en petit comité*. Maar daarmee creëer je een voorsprong in denken, terwijl het juist zo waardevol is om met elkaar over die succesbepalende factoren in gesprek te gaan. Een valkuil is dat je het jaarplan als het doel gaat beschouwen: “Mensen, we moeten die A3 invullen!” Maar dat is slechts een middel om een dialoog met elkaar te voeren. Ik geloof heilig in de kracht daarvan.’ Rebel knikt: ‘Neem de tijd voor de implementatie. Belangrijk is dat je iedereen mee probeert te krijgen. Het opstellen van het A3 plan is slechts een aanleiding om het gesprek op gang te brengen. Dat is zoveel belangrijker dan die invulexercitie. Bij de Resultaat & Activiteiten-plannen hadden we het nóóit met elkaar over succesbepalende factoren. Door de A3 methodiek verbreed je je mentale model en dat van de ander en breng je focus aan. Dat alleen is al goud.’

biokader]

Naam organisatie: Domein Economie en Management en domein Gezondheid

Onderdeel van: Hogeschool van Amsterdam

Missie: ‘De HvA leidt vanuit een brede oriëntatie op het beroepenveld een grote variëteit aan studenten op die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te kunnen oefenen. Voorts is de HvA een kennisinstelling die via onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de samenleving en de beroepspraktijk in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam’

Aantal studenten HVA: 45.000

Aantal medewerkers HVA: 3333

Belangrijkste klanten/ketenpartners: AMC

Bestuur en financiers: DUO

Meest relevante A3-ervaring:

Irene Visser: ‘De A3 methodiek helpt ons als staf bij een effectievere invulling van onze adviesrol. Voorheen wisten we niet waar we scherp op moesten zijn in de enorme hoeveelheid beleidsinformatie. Nu kunnen we inzoomen vanuit de doelstellingen.’

Grootste hobbel bij de implementatie:

Anneke Vierhout: ‘Een valkuil is dat je het jaarplan als het doel gaat beschouwen: “Mensen, we moeten die A3 invullen!” Maar dat is slechts een middel om een dialoog met elkaar te voeren. Ik geloof heilig in de kracht daarvan.’

[Schoolbordtekst]

Freek Rebel: 'Hoe meer je als manager je mensen erbij betrekt, hoe beter je je doelen kunt bereiken. We zien minder *lasser faire*-mentaliteit en meer actiegericht sturen.'

[