Gebruik van de A3-methodiek, vergeet je eigen organisatie niet!

Jip Olierook en Mattheus Wassenaar

SAMENVATTING De A3-methodiek wordt door veel organisaties gebruikt voor het inrichten en doorlopen van de planning & controlcyclus. De methodiek is zeer stellig over 'wat werkt' bij planning & control, met uitgangspunten rond de participatieve totstandkoming van jaarplannen, het via een open dialoog voeren van voortgangsgesprekken en het continu verbeteren en vernieuwen. In een casestudy-onderzoek bij de Dienst Justitiële Inrichtingen is onderzocht wat de consequenties op de naleving van de methodiek zijn als dergelijke uitgangspunten maar beperkt passen bij de organisatie. Hiermee heeft een eerste verkenning plaatsgevonden van het belang van de aanwezigheid van passende organisatiekenmerken voor het gebruik van de A3-methodiek.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het onderzoek levert inzicht in mogelijke oorzaken van het beperkt naleven van centrale principes van de A3-methodiek. De uitkomsten bieden handvatten voor andere organisaties die de A3-methodiek gebruiken om mogelijke problemen met de naleving te onderzoeken. Voor organisaties die overwegen de A3-methodiek te gaan gebruiken voor hun planning & control geldt dat zij er goed aan doen om vooraf stil te staan bij de mogelijke impact van specifieke kenmerken van de eigen organisatie op het gebruik van de methodiek.

1 Inleiding

De A3-methodiek is circa 10 jaar geleden binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) ontwikkeld in een samenwerking tussen een velddirecteur van de DJI¹ en TNO. Inmiddels wordt de methodiek breed toegepast bij onder meer de rijksoverheid, provincies, gemeenten, en zorg- en onderwijsinstellingen. Hoewel de methodiek zich in eerste instantie richt op gebruik binnen de overheid en de non-profitsector, stellen de ontwikkelaars dat deze ook bruikbaar is in de profitsector.

Aan de basis van de methodiek staat het Excellence model van de European Foundation for Quality Management (EFQM), in de Nederlandse variant van het INK managementmodel (Doeleman et al., 2014). De A3-methodiek beoogt echter meer te zijn. Zo hanteert de methodiek richtlijnen voor de totstandkoming van het jaarplan (A3-jaarplan) en het voe-

ren van voortgangsgesprekken (A3-managementgesprekken). Hierbij houdt de methodiek er duidelijke opvattingen op na over 'wat werkt' bij planning & control. Zo zouden teamleden zo veel mogelijk moeten bijdragen aan het opstellen van de jaarplannen (om de betrokkenheid te vergroten), de voortgangsgesprekken als open dialoog moeten worden gevoerd (in plaats als een cijfergedreven verantwoordingsgesprek) en zou de nadruk moeten liggen op het continu verbeteren en vernieuwen (waarbij fouten mogen worden gemaakt zolang er van wordt geleerd) (Doeleman et al., 2010).

Hoewel de methodiek binnen DJI al jaren in gebruik is, zijn er tot op de dag van vandaag nog problemen bij de toepassing en het realiseren van de met de hantering van de methodiek beoogde verbeteringen. Dit, in combinatie met de invoering van een nieuw besturingsmodel, vormde aanleiding om te onderzoeken in welke mate de methodiek (nog) past bij de organisatie en wat de effecten hiervan zijn op de naleving binnen de verschillende veldorganisaties. Op basis van een uitgebreide enquête onder het management van DJI is de relatie tussen organisatiekenmerken en de naleving onderzocht, met als centrale vraagstelling 'in welke mate de aanwezigheid van bij de A3-methodiek passende organisatiekenmerken van invloed is op de naleving van centrale principes van deze methodiek'.²

Het artikel geeft in de eerste plaats inzicht in de organisatiekenmerken die in theoretische zin goed aansluiten bij de A3-methodiek. Vervolgens maakt het onderzoek de impact van deze organisatiekenmerken op de naleving van de A3-methodiek binnen DJI inzichtelijk. Deze casestudy draagt in die zin bij aan de bredere discussie over het belang van een goede aansluiting tussen organisatiekenmerken en gehanteerde instrumenten voor planning & control.

Paragraaf 2 geeft een beschrijving van de A3-methodiek en van de uitkomsten van eerder binnen DJI verricht onderzoek. Paragraaf 3 beschrijft het verrichte kwantitatieve onderzoek en de bevindingen. Ten slotte sluit paragraaf 4 af met de conclusies.

2 De A3-methodiek

Aan de basis van de A3-methodiek staat het INK-managementmodel. Net als het INK hanteert de A3-methodiek een model waarbinnen te verrichten acties en te behalen scores op prestatie-indicatoren zijn verdeeld over vijf organisatiegebieden (leiderschap, management van medewerkers, strategie & beleid, management van middelen en management van processen) en vier resultaatgebieden (medewerkers, klanten & partners, maatschappij en bestuur & financiers). Het A3-model is weergegeven in figuur 1, waarbij de benaming A3 is gekozen vanwege de omvang van het rapportageformat (rapporteren op één A3). Prestatie-indicatoren (en de hiertoe te verrichten acties) moeten volgens de methodiek zijn afgeleid van de succesbepalende factoren, die op hun beurt weer in lijn moeten zijn met de geformuleerde missie en visie. Aanvullend biedt de A3-methodiek nog twee 'onderleggers': het managementcontract en het actieplan. Het managementcontract heeft betrekking op de resultaatgebieden en het actieplan op de organisatiegebieden. Het managementcontract geeft de doelstellingen (streefwaarden) en verantwoordelijke functionarissen aan. Het actieplan kan worden gebruikt voor het koppelen van de acties aan functionarissen en de planning. Via het principe van de Deming-cycle ('plan-do-check-act') wordt gestreefd naar het continu verbeteren en vernieuwen.

De A3-methodiek wil meer zijn dan enkel een managementmodel en houdt er duidelijk opvattingen op na over hoe de planning & controlcyclus idealiter doorlopen zou moeten worden. Zo moet de planning participatief tot stand komen, moet aandacht uitgaan naar het gedrag van medewerkers en managers en moet worden gestreefd naar het continu verbeteren en vernieuwen van de organisatie. Hierbij wijst de methodiek er op dat bij planning & control het niet alleen gaat om de technisch-rationele aspecten maar dat *'De praktijk leert dat de sociaal-emotionele aspecten van sturing evengoed een onmisbare rol spelen in de planning, monitoring en ontwikkeling van organisaties'* (Doeleman et al., 2010, Doeleman et al., 2012). De methodiek legt veel nadruk op de participatie van medewerkers omdat dit zou leiden tot meer commitment. Er zou meer verantwoordelijkheid worden genomen en medewerkers zouden meer gedreven worden om resultaten te bereiken. Leidinggevendens dienen dan ook teamleden zo veel als mogelijk te betrekken bij de totstandkoming van de jaarplannen. De methodiek hecht veel aan de juiste vorm van leiderschap. Naast participatief zou leiderschap inspirerend, verbindend en waarderend moeten zijn.

De A3-methodiek stelt dat binnen planning & control de nadruk nog te vaak ligt op rapportages en managementinformatiesystemen (cijfermatige verantwoording). Ook wordt gesteld dat het dialogisch proces ten onrechte vaak onderbelicht is. De dialoog zou zowel

Figuur 1 Het A3-model

bij de totstandkoming van jaarplannen als bij de tussentijdse evaluaties en eindevaluaties van belang zijn. Dit sluit aan op de eerder beschreven nadruk op het betrekken van teamleden bij het opstellen van jaarplannen en het via een open gesprek realiseren van de gewenste veranderingen. Hierbij zou het dialogisch proces bijdragen aan de samenwerking en het lerend vermogen van de organisatie.

Doeleman et al. (2010) stellen dat wie de A3-methodiek implementeert bezig is met een cultuurinterventie in termen van waarden als discipline, inspiratie, waarden, vertrouwen, respect, openheid, resultaatgerichtheid, samenwerken, leren en responsiviteit. Er wordt daarbij vanuit gegaan dat cultuur te vormen is. Zij spreken letterlijk over *'het creëren van de juiste cultuur'*. Waar het in de kern van de A3-methodiek om draait is meer sturing met minder papier. Organisaties zouden met de A3-methodiek de vaak starre en ziellose planning & controlcyclus kunnen omvormen tot een cyclus waarbij sprake is van interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers. Daarbij zou de methodiek gezien de beperkte ruimte binnen het totaaloverzicht van het jaarplan (in A3-formaat) meer focus in de hand werken (beperkt aantal doelen die er 'echt toe doen') en zou het bijdragen aan meer richting, consistentie, samenhang en feedback binnen het planning & controlproces. Volgens onderzoek van Ten Have (2002) zouden organisaties die deze laatste vier kenmerken vertonen beter in staat zijn om geplande veranderingen doelgericht en doelbewust te realiseren.

Hoewel de methodiek al een aanzienlijke tijd bij DJI in gebruik is, worden tot op de dag van vandaag nog problemen ervaren bij de toepassing hiervan. Het gaat zo-

wel om het toepassen van centrale uitgangspunten van de methodiek in de praktijk, als het realiseren van de met de invoering van de methodiek beoogde voordelen. Bac (2013) laat in een onderzoek bij het gevangeniswezen zien dat de methodiek toch met name als verantwoordingsinstrument wordt gebruikt en dat de A3-gesprekken, waarbinnen de dialoog centraal moet staan, nog onvoldoende uit de verf komen. Hij stelt dat de methodiek meer serieus genomen zou moeten worden. Als voorbeeld van het onvoldoende realiseren van de met de methodiek beoogde voordelen wordt de focus genoemd, deze blijkt nog onvoldoende vanwege het hanteren van te veel prestatie-indicatoren. Van Zwol (2011) wijst op problemen bij de toepassing van de centrale principes van de methodiek en het realiseren van de met de methodiek beoogde verbeteringen binnen DJI. Zo zou de methodiek niet volledig en juist worden gehanteerd. Net als in het onderzoek van Bac (2013) worden ook in dit onderzoek de A3-managementgesprekken expliciet als verbeterpunt genoemd. Verder blijken de met de invoering van de methodiek beoogde verbeteringen (kenmerken van succesvol veranderende organisaties) beperkt gerealiseerd: de consistentie en feedback zijn enigszins verbeterd en de samenhang blijkt nog te ontbreken.

Beide onderzoeken wijzen, ten aanzien van het gebruik van de methodiek binnen DJI, op beperkingen op het gebied van besturingsstijl (tussen hoofdkantoor en de decentrale onderdelen), leiderschapsstijl en organisatiecultuur. Zo wijst Bac (2013) er op dat een 'top-down'-benadering waarschijnlijk beter past binnen een uitvoeringsorganisatie (opleggen en verantwoorden) en dat indien voldaan moet worden aan de ontwerp-criteria van de A3-methodiek, nog geïnvesteerd moet worden in actief leiderschap en een open organisatiecultuur. Van Zwol (2011) wijst op de mogelijkheid dat de beperkte kwaliteit van A3-managementgesprekken samenhangt met de leiderschapsstijl van de desbetreffende manager. In ieder geval zou de organisatiecultuur hier een rol van betekenis spelen: *'De gedachte van de A3-methodiek: interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers, vergt een behoorlijke omslag in de cultuur van de DJI-organisatie'*.

De onderzoeken leiden tot de vraag of de A3-methodiek (nog) wel voldoende past bij de DJI-organisatie. Zo is het nog maar de vraag in hoeverre er voldoende ruimte is voor decentrale initiatieven en participatie van teamleden wanneer in de praktijk diverse doelen centraal worden opgelegd. Ook is het de vraag in hoeverre leidinggevenden inderdaad voldoende open staan voor nieuwe initiatieven vanuit het team als zij anderzijds kunnen worden afgerekend op bijvoorbeeld (veiligheids)incidenten. En gaat het bij een politiek aangestuurd agentschap nu inderdaad vooral

om het continu verbeteren en vernieuwen (waarbij fouten gemaakt mogen worden) of ligt de nadruk toch vooral op de beheersing (control) en het voorkomen van uitzonderingen? Om deze vragen te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van de contingentietheorie (Luthens, 1976; Fisher, 1995; Chenhall, 2003; Betts, 2011; Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Deze stelt dat er niet één beste manier is om organisaties in te richten of te besturen maar dat gestreefd moet worden naar een ideale aansluiting tussen enerzijds kenmerken van de eigen organisatie en anderzijds tussen deze organisatiekenmerken en de omgeving. Keuzes voor bepaalde managementtechnieken moeten afhangen van de mate van passendheid ('fit') van de technieken met de kenmerken van de organisatie. De centrale vraag van het verrichte onderzoek is dan ook als volgt:

In welke mate is de aanwezigheid van bij de A3-methodiek passende organisatiekenmerken van invloed op de naleving van centrale principes van deze methodiek?

3 Onderzoek

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is eerst bepaald wat typisch bij de A3-methodiek passende organisatiekenmerken zijn. Vervolgens is onderzocht in welke mate de bij de A3-methodiek passende organisatiekenmerken binnen DJI aanwezig zijn. Vervolgens zijn de effecten van deze kenmerken op de naleving van de methodiek getoetst. Hiertoe zijn vier hypothesen opgesteld (figuur 2). Voor elk van de geselecteerde organisatiekenmerken geldt de veronderstelling dat naarmate een kenmerk sterker binnen de organisatie aanwezig is, dit (via aan de methodiek toegekende relevantie) een positief effect heeft op de naleving van de A3-methodiek. Toetsing van de effecten heeft plaatsgevonden via kwantitatief onderzoek.

Als vertrekpunt voor het selecteren van relevante organisatiekenmerken is gebruik gemaakt van het Rabbit-Hill model voor sturing en beheersing (Van de Ven, 2008). Dit model is gebaseerd op de gedachte dat de beste methode voor het oplossen van sturings- en beheersingsproblemen afhankelijk is van de specifieke kenmerken van de desbetreffende organisatie. Dit model spreekt over zeven organisatiekenmerken ('inrichtingscomponenten') die, in wisselwerking met het beleidsproces, het karakter van de organisatie vormen en sluit daarmee aan op de genoemde contingentiebenadering.

Redenerend vanuit de uitgangspunten van de A3-methodiek zijn de organisatiekenmerken leiderschap, organisatiecultuur en besturingsstijl uit het Rabbit-Hill model cruciaal. Met de keuze voor deze drie organisa-

Figuur 2 Conceptueel model inclusief hypothesen

tekenmerken wordt tevens aangesloten op, binnen eerder verricht onderzoek, geïdentificeerde mogelijke veroorzakers van problemen in het gebruik binnen DJI (Bac, 2013; Van Zwol, 2011).

Passende leiderschapsstijl: participatief

Binnen de A3-methodiek is sprake van effectief leiderschap wanneer dit inspirerend, verbindend, participatief en waardierend is. Daarbij domineert de participatieve benadering binnen de methodiek. Zo stelt de methodiek dat deze leidt tot meer commitment bij betrokkenen en tot gedrag waarbij medewerkers verantwoordelijkheid nemen en meer gedreven worden om resultaten te bereiken. De voorkeur voor participatief leiderschap sluit ook aan bij het gedachtegoed van het INK-model: dit managementmodel is dezelfde normatieve stelling toegedaan dat participatief management zal leiden tot hogere scores op de verschillende gebieden (Ahaus & Diepman, 1998).

Passende organisatiecultuur: open, mensgericht en resultaatgericht (OMR)

Hofstede et al. (1990) onderscheiden zes cultuurdimensies: resultaatgericht versus procesgericht, mens-

gericht versus werkgericht, organisatiegebonden versus professioneel, open versus gesloten, strakke versus losse controle en pragmatisch versus normatief. Deze zes dimensies kunnen gezien worden als uitingvormen van een bepaalde cultuur, ook wel de symbolen, helden en rituelen van het 'ui-model'.⁴

Van deze zes dimensies zijn openheid, mensgerichtheid en resultaatgerichtheid door de hele A3-methodiek verweven. Openheid en mensgerichtheid zijn passend bij de A3-methodiek omdat binnen de methodiek de nadruk ligt op interactie en dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. Zo dient het opstellen van het A3-jaarplan plaats te vinden in dialoog met de medewerkers en moet binnen de A3-managementgesprekken gewerkt worden aan het creëren van ruimte voor ieder om zich uit te spreken (letterlijk: een 'open dialoog'). Een mensgerichte benadering is van belang wil deze open dialoog gevoerd kunnen worden. De A3-methodiek wijst op het belang van sociaal-emotionele aspecten bij sturing en stelt dat bij het voeren van het A3-gesprek sprake moet zijn van een stimulerend en mensgericht gesprek. Ook resultaatgerichtheid zit door de

hele A3-methodiek verweven. Allereerst blijkt dit al uit de nadruk die wordt gelegd op het continu verbeteren en vernieuwen van de organisatie. Ook het gegeven dat binnen de methodiek volgens het principe van de Deming-cycle wordt gewerkt (plan-do-check-act) is sprekend voor de nadruk die wordt gehecht aan het behalen van resultaten. Verder wordt resultaatgerichtheid binnen de methodiek gezien als één van de essentiële waarden voor een effectief dialogisch proces en een effectieve planning & controlcyclus.

Passende besturingsstijl: strategic control

Voor het beoordelen van de passendheid van de besturingsstijl is gebruik gemaakt van de categorisering van 'parenting styles' van Goold & Campbell (1987). De categorie strategic control van deze auteurs betreft een specifieke combinatie van de wijze waarop de top van de organisatie zich opstelt ten aanzien van de planning (planning influence) en de beheersing (control influence) van decentrale onderdelen. De planning influence van strategic control sluit goed aan bij de A3-methodiek omdat deze voldoende ruimte laat voor eigen inbreng van decentrale onderdelen terwijl besluitvorming uiteindelijk nog wel centraal plaatsvindt (goedkeuring van het jaarplan en formalisering van afspraken binnen het managementcontract). De control influence van strategic control sluit goed aan bij de A3-methodiek omdat hierbij zowel aandacht uitgaat naar financiële als strategische doelen maar waarbij de strategische doelen uiteindelijk wel doorslaggevend zijn. Ook de meer flexibele opstelling van het hoofdkantoor wanneer doelen niet worden gerealiseerd sluit aan op het gedachtegoed van de A3-methodiek (nadruk op verbeteren en niet zozeer op het afrekenen).

Voor het meten van de passende leiderschapsstijl en de passende organisatiecultuur is gebruik gemaakt van reeds door andere auteurs opgestelde schalen. Het betreffen respectievelijk Hofstede et al. (1990) en Sagie & Koslowsky (1994). Voor het meten van de juiste besturingsstijl is, op basis van het gedachtegoed van Goold & Campbell (1987), een eigen schaal opgesteld.

Om het benodigde onderzoeksmateriaal te verkrijgen zijn enquêtes uitgezet onder de circa 1.100 leidinggevenden binnen de veldorganisaties van DJI. Bijna een derde van de ondervraagden heeft gerepsondeerd. Om tot de beantwoording van de verschillende onderzoeksvragen te komen zijn op de verkregen gegevens diverse statistische analyses verricht (Olieroock, 2014). Zo zijn factor analyses uitgevoerd ter controle op afzonderlijke dimensies en conceptuele overlappingsen en zijn Cronbachs alfa-waarden berekend om de interne consistentie te bepalen (tabel 1).

Tabel 1 Cronbachs alfa-waarden per variabele

Cronbachs alfa - definitieve schalen		
Variabelen		Cronbachs alfa
1	Passende leiderschapsstijl: participatief leiderschap	0,86
2	Passende organisatiecultuur: OMR	0,75
3	Passende besturingsstijl: strategic control	0,81
4	Relevantie centrale principes A3-methodiek	0,84
5	Naleving centrale principes A3-methodiek	0,87

Voor het vaststellen van de aanwezigheid van passende organisatiekenmerken zijn eerst de verkregen gegevens per variabele omgerekend naar gemiddelde scores (tabel 2).

Op basis van de uitkomsten kan worden gesteld dat binnen de veldorganisaties van DJI slechts in beperkte mate sprake is van passende organisatiekenmerken op de gebieden: leiderschapsstijl, organisatiecultuur en besturingsstijl. Uitkomsten zijn gemeten op een zevenpuntschaal waarbij de score 4 een neutrale waarde vertegenwoordigt. De verkregen gemiddelde scores met betrekking tot de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur zijn weliswaar licht positief maar verre van overtuigend. De score op het gebied van de besturingsstijl zit dicht tegen de neutrale waarde 4 aan en is licht negatief. Gezien de bij de drie variabelen verkregen gemiddelde waarden blijkt binnen DJI nog het minst sprake te zijn van de bij de methodiek passende besturingsstijl van strategic control, waarbij moet worden gedacht aan zaken als: het geven van voldoende ruimte aan de veldorganisaties voor het bepalen van de eigen strategie, geen focus op kortetermijndoelen en financiën maar voldoende oog voor (middel)lange en niet-financiële resultaten en een meer flexibele opstelling wanneer doelen niet gerealiseerd dreigen te worden.

Naast deze drie variabelen zijn ook de aan de methodiek toegekende relevantie en de naleving gemeten. Dit is gedaan door de centrale principes van de methodiek te selecteren met betrekking tot de aspecten: totstandkoming A3-jaarplan, A3-managementgesprekken, A3-model en focus. Voor het meten van de toegekende relevantie en de naleving zijn dezelfde centrale principes gehanteerd. Tabel 2 toont dat de leidinggevenden binnen DJI de uitgangspunten doorgaans wel als relevant zien maar dat de naleving in de praktijk achterblijft.

Voor het toetsen van de verschillende verbanden uit het model is gebruik gemaakt van multiële regressieanalyses. Binnen de regressieanalyse zijn eerst de relaties onderzocht tussen de onafhankelijke variabelen (passendheid) en de afhankelijke variabelen (naleving). Vervolgens is nagegaan in welke mate eventueel gevonden verbanden via de interveniërende variabele (rele-

Tabel 2 Scores per variabele (zevenpuntschaal)

Descriptive statistics – variabelen conceptueel model						
	Variabelen	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. dev.
1	Passende leiderschapsstijl (participatief)	313	1,0	7,0	4,6	1,0445
2	Passende cultuur (open, mensgericht, resultaatgericht)	313	1,5	6,8	4,7	0,8367
3	Passende besturingsstijl (strategisch control)	313	1,0	6,4	3,8	0,9709
4	Toegekende relevantie centrale principes	313	1,5	7,0	5,5	0,7243
5	Naleving centrale principes	313	1,5	7,0	4,3	0,9125
N = 313						

vantie) lopen. Hiertoe is de (veronderstelde) interveniërende variabele toegevoegd aan het model en is gekeken of oorspronkelijk gevonden verbanden tussen onafhankelijk en afhankelijke variabelen met deze toevoeging niet meer significant zijn.

Uit de regressieanalyse blijkt dat alle drie de onafhankelijke variabelen een significante relatie kennen met de afhankelijke variabele 'naleving'. Een passende leiderschapsstijl (participatief), een passende organisatiecultuur (open, mensgericht en resultaatgericht) en een passende besturingsstijl (strategisch control) hebben dus inderdaad een relatie met de mate waarin centrale principes van de A3-methodiek worden nageleefd. Daarbij blijkt de samenhang tussen de variabelen aanzienlijk: 39% van de variantie in de naleving kan worden toegeschreven aan deze drie variabelen.

Zoals gesteld was de veronderstelling dat de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de naleving via de aan de methodiek toegekende relevantie zouden lopen. De aanwezigheid van passende organisatiekenmerken zou in eerste instantie een relatie hebben met de toegekende relevantie aan de centrale principes van de A3-methodiek, die vervolgens een positieve relatie zou hebben met de naleving (interpretatiemodel). Uit de analyse blijkt echter dat hier geen sprake van is. Oorspronkelijk gevonden verbanden tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen blijven significant na toevoeging van de interveniërende variabele aan het model. De passende organisatiekenmerken hebben dus alle drie een eigen relatie met de naleving. Ook de relevantie heeft een eigen effect. Met de toevoeging van deze variabele blijkt een groter deel van de variantie in de naleving te worden verklaard (45%). De invloed van elke afzonderlijke variabele blijft wel beperkt en valt te typeren als matig sterk. De uitkomsten worden samengevat in tabel 3.

Hiervoor was al gebleken dat de bij de A3-methodiek passende leiderschapsstijl, cultuurdimensies en besturingsstijl in beperkte mate aanwezig zijn. Met de uit de regressieanalyse verkregen uitkomsten is nu duidelijk

Tabel 3 Verbanden met de naleving

Verbanden	Beta	t-waarde	P
Passende leiderschapsstijl → Naleving A3	0,220	4,863	< 0,01
Passende organisatiecultuur → Naleving A3	0,266	6,094	< 0,01
Passende besturingsstijl → Naleving A3	0,279	6,268	< 0,01
Relevantie centrale principes A3 → Naleving A3	0,267	5,902	< 0,01

geworden dat het goed mogelijk is dat de beperkte mate waarin passende organisatiekenmerken aanwezig zijn binnen DJI ten grondslag ligt aan de beperkte mate waarin de methodiek wordt nageleefd. Er is immers een aanzienlijke mate van samenhang tussen de variabelen gevonden. Van een passende besturingsstijl bleek nog het minst sprake binnen DJI. Dit leidt tot de vraag of de uitgangspunten van de A3-methodiek zich wel goed verhouden tot de context en eigenschappen van een uitvoerende dienst die, gezien de taakopdracht een noodzakelijke verantwoording heeft richting het bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid & Justitie. Zeker bij DJI speelt dit vanwege de aanwezige noodzaak tot het voorkomen van incidenten met mogelijk politieke consequenties. Meer centrale sturing en een nadruk op het voorkomen van incidenten via regels- en procedures laat minder ruimte voor decentraal initiatief en participatie van medewerkers en managers.

Binnen het onderzoek is aanvullend via open vragen bij de respondenten geïnformeerd naar de beperkingen die zij ervaren bij het naleven van de centrale principes van de A3-methodiek. Hierbij konden frequent genoemde beperkingen in veel gevallen onder een beperkte aanwezigheid van de drie passende organisatiekenmerken worden geschaard. Denk hier bijvoorbeeld aan antwoorden in de trant van: het hoofdkantoor domineert de inhoud, de focus wordt gelegd op de cijfers en te weinig aandacht voor de wijze waarop doelen worden gerealiseerd. Naast dergelijke beperkingen zijn onvoldoende beschikbare tijd/hoge werkdruk en veranderlijkheid van de omgeving (politiek, beleid en reorganisaties) nog vaak genoemd. De beschikbare tijd is een uni-

versele randvoorwaarde voor het toepassen van methodieken voor planning & control. Deze beperkt zich dus niet tot het gebruik van de A3-methodiek. Wel vergeet de A3-methodiek ten opzichte van andere methoden en technieken meer tijd en inspanning. Het participeren van de medewerkers bij het planning & controlproces is immers een belangrijk uitgangspunt van de methodiek. Ook wijst de methodiek op het belang van het frequent houden van voortgangsgesprekken (6 tot 12 keer per jaar). Dit doet de vraag opkomen of een methodiek die steunt op participatie en het frequent voeren van voortgangsgesprekken, voldoende tot zijn recht kan komen wanneer hiervoor in de praktijk niet voldoende tijd beschikbaar is.

Dit sluit aan bij eerder onderzoek naar de toepassing van de A3-methodiek binnen het Academisch Medisch Centrum, waaruit bleek dat het in dialoog met elkaar werken aan de inhoud van jaarplannen meer tijd bleek te vragen dan gedacht (Schurink & Snijders, 2013). Zij wezen er ook op dat bij de onderzochte organisatie nog vaak een nadruk op financiën bleek te liggen vanwege een grote bezuinigingstaakstelling.

De uitkomsten geven aanleiding om verder na te denken over de toepassing van de A3-methodiek. Het is duidelijk geworden dat deze in de huidige vorm nog onvoldoende aansluit bij de aard van de DJI-organisatie en dat dit consequenties heeft voor het gebruik. Ook het nieuwe besturingsmodel van DJI geeft aanleiding tot het nadenken over de toepassing van de methodiek. Met de komst van het nieuwe besturingsmodel wordt nog sterker gestuurd op vooraf afgesproken concrete output, met het achteraf afleggen van verantwoording, bij een meer zakelijke omgang ('afpraak is afspraak') tussen hoofdkantoor en veld. Dit zal een meer strakke kaderstelling met zich meebrengen, waarbinnen de velddirecteuren overigens wel meer vrijheden krijgen om invulling te geven aan de uitvoering van de opdracht. Ook is het de verwachting dat bezuinigingsrondes nog niet definitief tot het verleden zullen behoren, waardoor mag worden verwacht dat de strakke financiële kaders voorlopig nog een belangrijke rol zullen blijven vervullen in de aansturing richting het veld.

4 Conclusie

In dit onderzoek stond de vraag centraal in welke mate de aanwezigheid van bij de A3-methodiek passende organisatiekenmerken een relatie kent met de naleving van centrale principes van deze methodiek. De casestudyanalyse-onderzoek bij DJI laat zien dat wanneer er discrepanties bestaan tussen de centrale uitgangspunten van de methodiek en de aanwezige leiderschapsstijl, organisatiecultuur en besturings-

stijl, dit een relatie heeft met de mate waarin de methodiek wordt nageleefd. Onvermijdelijk heeft dit ook gevolg voor de sturing en beheersing binnen andere organisaties. Veel andere organisaties hanteren inmiddels deze systematiek. De A3-methodiek is erg stellig over hoe leiderschap, organisatiecultuur en sturing er idealiter uit zouden moeten zien. Dit zijn universele kenmerken die nagenoeg in elke organisatie aanwezig zijn. Hoewel dit onderzoek zich heeft beperkt tot de Dienst Justitiële Inrichtingen, is het - gezien de normatieve aard van de centrale principes van de methodiek en het feit dat deze betrekking hebben op universele organisatiekenmerken - waarschijnlijk dat bij andere gebruikers van de A3-methodiek vergelijkbare effecten optreden. Verbreding van dit onderzoek naar andere gebruikers zal daar helderheid over moeten geven.

Organisaties die de methodiek hanteren of overwegen de methodiek in te gaan voeren doen er dus goed aan om vast te stellen of de bij de methodiek passende organisatiekenmerken bij hen wel in voldoende mate aanwezig zijn. Indien desbetreffende organisatiekenmerken niet of nauwelijks aanwezig zijn, dan past de A3-methodiek niet goed bij de organisatie. Dit zal bij deze organisaties de naleving van de centrale principes van de methodiek beperken. Ook ligt het voor de hand dat organisaties die problemen ervaren bij het gebruik van de A3-methodiek nagaan of in hun situatie de leiderschapsstijl, organisatiecultuur en besturingsstijl voldoende passend zijn. Van de Ven (2008) ziet organisatiekenmerken (in samenwerking met het proces van beleidsvorming) als vertrekpunt voor het selecteren van passende managementtechnieken. De organisatiekenmerken worden dus als gegeven beschouwd. Wanneer dit uitgangspunt wordt aangehouden dan geven de uitkomsten van dit onderzoek voor DJI aanleiding de methodiek op onderdelen aan te passen of voor een alternatieve methodiek te kiezen. Vanzelfsprekend bestaat de mogelijkheid om te kijken of de passendheid van organisatiekenmerken kan worden vergroot. Het is echter maar de vraag in welke mate kenmerken als leiderschap, organisatiecultuur en besturingsstijl gericht kunnen worden veranderd. ■

Drs J. Olierook RO CIA is senior auditor bij de Dienst Justitiële Inrichtingen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie

Dr M.C. Wassenaar is directeur Finance & Control bij de Dienst Justitiële Inrichtingen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, tevens verbonden aan het Zijlstra Center voor Public Control en Governance, Vrije Universiteit Amsterdam

Noten

1 De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) zorgt namens de Minister van Veiligheid & Justitie voor de tenuitvoerlegging van straffen en vrijheidsbenemende maatregelen, die na uitspraak van een rechter zijn opgelegd. Met 77 vestigingen verspreid over het land en zo'n 15.700 medewerkers is DJI één van de grootste organisaties van Nederland. Jaarlijks stromen er ongeveer 45.000 nieuwe justitiabelen in. De insluiting vindt plaats in verschillende soorten inrichtingen, zoals in gevangenis en huizen van bewaring voor volwassenden, die Penitentiaire Inrichtingen (PI) worden genoemd. Voor jongeren zijn er de Justitiële Jeugdinrichtingen (JJ), voor (tbs-)patiënten zijn er Forensische Psychiatrische Centra (FPC) en voor vreemdelingen maakt DJI gebruik van Detentiecentra. DJI is een agentschap van het Ministerie van Veiligheid & Justitie. Dit betekent dat DJI een zekere mate van zelfstandigheid bezit.

Jaarlijks krijgt DJI een budget toegewezen vanuit het ministerie en worden afspraken gemaakt over de door DJI te leveren prestaties. Deze zijn gericht op het insluiten, herstellen en voorkomen, concreet gemaakt door managementafspraken. Denk hierbij aan normen ten aanzien van ongeoorloofde afwezigheid van justitiabelen en de bijdrage van DJI aan de beperking van het risico op recidive.

2 Deze vraag was voor DJI ook actueel in het licht van de invoering van een nieuw sturingsmodel gericht op een andere sturingsrelatie tussen het hoofdkantoor en de verschillende decentrale onderdelen. Zo wil het hoofdkantoor het veld meer eenduidig aansturen waarbij de nadruk komt te liggen op het sturen op resultaten en minder op de operatie. Een zakelijke omgang ('afpraak is afspraak') wordt verder doorgevoerd. Hierbij wordt gestuurd op vooraf afgespro-

ken concrete output en verantwoording achteraf. Dit zal een meer strakke kaderstelling met zich meebrengen, waarbinnen de velddirecteuren vervolgens wel meer vrijheden krijgen om invulling te geven aan de uitvoering van de opdracht. Gezien de diverse bezuinigingsrondes zullen financiële kaders naar verwachting wel leidend blijven.

3 Symbolen, helden en rituelen zijn uitingvormen van cultuur. Zij verwijzen naar patronen van waarden en grondbeginselen, die veel dieper geworteld zijn. Deze laatste zijn moeilijk te duiden. Grafisch weergegeven vormen de waarden en grondbeginselen de kern van een ui, waarna de verschillende uitingvormen elk als een afzonderlijke schil kan worden gezien. Hierbij liggen rituelen het meest dicht tegen de kern aan, gevolgd door helden en symbolen.

Literatuur

- Ahaus, C.T.B., & Diepman, F.J. (1998). *Balanced scorecard & model Nederlandse kwaliteit*. Apeldoorn: Kluwer.
- Bac, T. (2013). *A3 methodiek in GW. Goed gereedschap moet onderhouden worden*. Rotterdam: Erasmus School of Accounting & Assurance.
- Betts, S.C. (2011). Contingency theory: science or technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8), 123-130.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Doeleman, H., Heumen, L. van, & Diepenmaat, M. (2010). *De A3 methodiek, naar jaarplannen met meer focus en bezieling – en minder papier*. Deventer: Kluwer.
- Doeleman, H., Have, S. ten, & Ahaus, C.T.B. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 591-611.
- Doeleman, H., Have, S. ten, & Ahaus, C.T.B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 439-460.
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-49.
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and styles, the role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Have, S. ten (2002). *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Luthens, F. (1976). *Introduction to management: a contingency approach*. New York: McGraw-Hill.
- Olierock, J. (2014). *Does it fit? Een onderzoek naar het belang van een passende leiderschapsstijl, organisatiecultuur en bestuursstijl bij het gebruik van de A3 methodiek*. Rotterdam: Erasmus School of Accounting & Assurance.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviours as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 37-47.
- Schurink, A., & Snijders, P. (2013). *De rituele dans van de jaarplannen*. TPC, augustus 2013.
- Ven, A.C.N. van de (2008). *Interne beheersing, het Rabbit-Hill model*. Ambacht: ACN Management Consultants BV.
- Wadongo, B. & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703.
- Zwol, E. van (2011). *Met A3 op de goede weg? Een evaluatie van de A3 methodiek bij de Dienst Justitiële Inrichtingen*. Den Haag: Rijksacademie voor Financiën & Economie.