



Van jaarplannen met veel tekst zonder concrete acties,
naar een kernachtig, doelmatig en gedeeld jaarplan.

GRIP OP DE JAARPLANNEN

Interview met Robert Willemars
– Directeur Financiën, Kwaliteit & Control bij HKU

De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) wilde een impuls geven aan haar Planning & Control systematiek. Zij ging aan de slag met het verbeteren van haar jaarplannen door het bevorderen van de dialoog en het aanbrengen van meer focus, concreetheid en uniformiteit. Alle 25 organisatie-eenheden hebben een A3-jaarplan gemaakt, waarin de gezamenlijke doelstellingen en acties concreet geformuleerd zijn. In dit interview vertelt Robert Willemars hoe de organisatie nu in staat is om doelen te stellen en te sturen op de voortgang van hun jaarplannen.

TEKST: NELE TEN HAVE. FOTO'S: MAARTJE BROCKBERND.

Wat doet de HKU en waar zijn jullie goed in?

De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) is met ruim 4000 studenten één van de grootste kunsthogescholen van Europa. Wij bieden de unieke combinatie van kunst, media, muziek, nieuwe technologie en ondernemerschap en daarmee zijn we een drijvende kracht in opleidingen en innovatie voor de creatieve industrie. We verzorgen ons onderwijs vanuit 9 schools, namelijk Beeldende Kunst, Design, Games & Interactie, Kunst & Economie, Media, Muziek & Technologie, Theater, Conservatorium en HKU College. Ons doel is het zo goed mogelijk opleiden van getalenteerde studenten in vrije, uitvoerende en toegepaste kunst- en mediadisciplines.

Kun je vertellen wie je bent en wat je doet?

Mijn naam is Robert Willemars en ik werk zo'n 5 jaar bij HKU als Directeur Financiën, Kwaliteit & Control. Binnen deze rol houd ik mij onder andere bezig met de Planning & Control-cyclus. Wat ik vooral probeer te doen binnen mijn afdeling is het creëren van meer samenwerking tussen het onderwijs en de ondersteunende afdelingen. Dit doe ik door de Planning & Control op enerzijds onderwijs en anderzijds bedrijfsvoering, meer met elkaar te verbinden. Beiden focussen op kwaliteit, maar de eerste kijkt naar onderwijskwaliteit, onderwijsontwikkeling en onderwijsopbrengst, en de tweede naar bedrijfsvoerings-indicatoren zoals financiën, formatie en inkoop. Door meer kruisbestuiving tussen deze twee onderdelen kun je met de juiste mensen en de juiste middelen, kwalitatief goed onderwijs geven.

Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

Toen ik 5 jaar geleden bij de HKU begon, ontbrak het de Planning & Control systematiek aan concrete, SMART-geformuleerde doelstellingen. We hebben 25 organisatie-eenheden, bestaande uit de schools en de ondersteunende afdelingen, en zij maakten allen een eigen jaarplan. Dit jaarplan was destijds vaak een lijvig schrijven, zonder dat beoogde resultaten werden gedefinieerd en hier concrete acties aan werden gekoppeld. De focus, concreetheid en uniformiteit in de verschillende organisatie-eenheden ontbrak. Het bespreken van doelstellingen en de voortgang hiervan gedurende het jaar, werd daardoor lastig. Ik was

daarom op zoek naar een model om deze dialoog meer gestructureerd te kunnen faciliteren. Een gespreksmodel die voor meer kruisbestuiving tussen het onderwijs en de ondersteunende afdelingen kon zorgen, met als basis concreet geformuleerde doelstellingen en acties.

Renco Bakker van BPM Consult was binnen HKU al betrokken bij een ander project en we zijn in gesprek geraakt over onze uitdagingen op het gebied van de Planning & Control-cyclus. Zo zijn we samen om tafel gegaan, op zoek naar een passend model voor HKU.

Tot welk passend model voor HKU zijn jullie gekomen?

Binnen HKU werken we met een instellingsplan. Dat is ons meerjarenplan waarin we de missie, visie en het waarom van onze organisatie hebben beschreven. Onze stip op de horizon. Met de start van het nieuwe instellingsplan in 2019, wilden we ook een start maken met een nieuwe manier van plannen en sturen. We zochten naar een methodiek die de jaarplannen in lijn konden brengen met onze missie, visie en het waarom. Daarvoor hebben we de A3-jaarplan methodiek als basis genomen, waarin ik het belangrijk vond dat we het passend konden maken voor HKU. Samen met BPM Consult hebben we op basis van deze A3-jaarplan methodiek een model op maat ontwikkeld.

Wat is de A3-jaarplan methodiek?

Deze methode verwijst naar het papierformaat A3, wat voldoende groot is om een heel jaarplan op af te beelden. Dus geen lappen tekst, maar kort en bondige voornemens. De achterliggende structuur is het INK-model, dat 9 onderwerpen aanreikt als managementaandachtsgebieden voor het jaarplan. Door consequent gewenste resultaten te benoemen en de acties die daarvoor nodig zijn te inventariseren, ontstaat een consistent en overzichtelijk jaarplan.

Met de A3-jaarplan methodiek beoogden we om meer planvorming en sturing te bereiken met minder papier, met als uitkomst: een concreet jaarplan op enkel één A3. Het structurerende karakter van de A3-methodiek maakte dat we moesten nadenken over: 'Wat is mijn doelstelling,

welk resultaat hoort daar bij en welke acties moet ik daarvoor uitzetten?' Deze gestructureerde aanpak heeft ons gedwongen om de missie, visie en het waarom van onze organisatie te operationaliseren naar concrete doelstellingen en plannen voor iedere organisatie-eenheid.

Hoe hebben jullie dit model geïntroduceerd in de organisatie?

We zijn gestart met een aantal introductiesessies om iedereen mee te nemen in het verhaal achter de A3-jaarplan methodiek. Vervolgens is iedere organisatie-eenheid samen aan de slag gegaan. Deze werkwijze had voor ons als meerwaarde dat kernteams met elkaar, onder begeleiding van BPM Consult, gingen nadenken en praten over hun plannen voor het komende jaar, wat als gevolg had dat ze gezamenlijk meer op één lijn kwamen te liggen. Dit werkte verbindend, zowel binnen het team als tussen de verschillende teams. Het gebruik van één methodiek binnen HKU verbeterde namelijk de communicatie en zorgde voor meer onderlinge verbinding en uniformiteit.

En zo lagen er aan het eind van die periode 25 jaarplannen. We wisten veel beter waar iedereen zich mee bezighield en, iets wat we niet hadden verwacht, we kregen inzicht in de vele verbindingen tussen de afdelingen. Er heerste het idee dat er nauwelijks samenwerking plaatsvond, maar deze verbindingen lieten zien dat er wel degelijk veel contact is tussen de afdelingen. Ook door de teams werden de sessies en de gestructureerde vorm gewaardeerd. Zij zagen dat het goed was om erover na te denken en ermee aan de slag te gaan.

Dat klinkt als een geslaagd resultaat, was dit ook de gedroomde uitkomst van het project?

Het doel was inderdaad om ons instellingsplan te verwoorden en te operationaliseren in een

jaarplan. De activiteiten zoals vastgesteld in de jaarplannen droegen bij aan die stip op de horizon, daarin hadden we een flinke stap gezet. Echter, we kwamen erachter dat we daardoor soms vergaten te benoemen wat belangrijk is specifiek voor het aankomende jaar. Het gaat tenslotte ook gewoon over het operationele plannen van je onderwijs. Wat we zagen, is dat we door de beleidsaccenten iets te veel ons perspectief in de verte hadden liggen. Een aantal van onze thema's kunnen gewoonweg niet binnen één jaar behaald worden. Maar tegelijkertijd willen we juist ook haalbare en behapbare jaardoelen, omdat dit motiverend werkt. Hier ondervonden we dat de A3-jaarplan

methodiek ook lastig kan zijn. We willen van alles en hebben veel indicatoren waar we op sturen. Dit alles konden we niet kwijt in een A3.

Hoe hebben jullie dit opgelost?

De A3-jaarplan methodiek zien we als heel waardevol, die blijven we gebruiken. Het biedt ons structuur om systematisch onze doelstellingen te formuleren en hier acties aan te koppelen. Aanvullend aan het A3-jaarplan hebben we een bijlage opgesteld, gericht op de reguliere bedrijfsvoering. Deze bijlage maakt het mogelijk om doelstellingen in

concrete ambities te formuleren. Waar het A3-jaarplan de ontwikkelambities en de grotere thema's weergeeft, gaat de bijlage in op de operationele uitvoering van deze ambities. Met die splitsing hebben we het voor ons bruikbaar gemaakt.

We hebben heel bewust niet alles van de A3-methodiek opgevolgd. Wij hebben onszelf vrijheidsgraden gepermitteerd om er een eigen invulling aan te geven, door iets weg te laten of, in dit geval, toe te voegen. Hiermee laten we het

“ De A3-jaarplan methodiek biedt ons structuur om systematisch onze doelstellingen te formuleren en hier concrete acties aan te koppelen.

gedachtegoed niet los, maar hebben we het op maat gemaakt voor onze organisatie. Mijn ervaring is dat je een organisatie niet in een model moet proberen te passen. Dit kan gaan knellen. Een model om een organisatie heen vormgeven en passend maken op die specifieke organisatie, dat is wat wij hebben geprobeerd. Dit past ook het beste bij onze organisatie. We zijn een kunstschool en vinden vrijheid van expressie daarin belangrijk.

Hoe hebben jullie medewerkers meegenomen in dit project?

Van tevoren had ik mijn zorgen of de aanpak niet te 'blauw', rationeel zou zijn. Een te technisch en afgebakend model zou ons kunnen beperken in onze vrijheid. Maar gedurende het project kwam ik erachter dat juist door de interactie tussen het rationele en het emotionele, het project goed verliep. Zelfs in een kunstinstelling kun je iets heel 'blauws', rationeels neerleggen, juist om het emotionele te ondersteunen. We hebben de medewerkers laten inzien dat juist zij uit dit project echt hun voordeel kunnen halen. Dit is vooral gelukt door de medewerkers uit te nodigen om invulling te geven aan de inhoud en zelf enkel de methodiek te faciliteren en als procesbegeleider te acteren. De kennis zit tenslotte in de teams. De vorm hebben we hen aangereikt, maar wát er in het jaarplan komt en hoe dit moet worden uitgevoerd, is aan het team zelf. Door deze verantwoordelijkheid bij hen neer te leggen, wordt de inhoud beter en het gevoel van eigenaarschap groter.

Wat is het effect van de A3-jaarplanning methodiek in de organisatie?

Wat we zien in de organisatie is dat teams zich op dit onderdeel meer één team voelen, dat er meer betrokkenheid is op Planning & Control en dat het gesprek over jaarplannen veel meer integraal in de organisatie wordt gevoerd. Er komen bijvoorbeeld meer vragen vanuit de teams over studentenaantallen en de kwaliteit van onderwijs.

De betrokkenheid is gegroeid. En dat zien we terug in de resultaten. Omdat doelstellingen bij teams en individuele medewerkers duidelijker geformuleerd en bekend is, hebben werkoverleggen meer focus en gaat de effectiviteit omhoog. Daarnaast is het nu ook mogelijk om op het individuele niveau van de medewerker terug te grijpen op doelstellingen uit het A3-jaarplan, in bijvoorbeeld voortgangsgesprekken.

Het is voor ons de kunst om het instellingsplan, het HKU-brede jaarplan en de jaarplannen van de organisatie-eenheden op elkaar af te stemmen en van elkaar af te leiden. Maar als we

dit van een afstandje bekijken, zien we dat als we doelstellingen duidelijk formuleren en vervolgens communiceren en met elkaar bespreken, er vele deelresultaten ontstaan die bijdragen aan het hogere doel. Dit gezamenlijke doel zit nu veel meer in de hoofden van mensen en we merken dat dit beweging brengt in de organisatie.

Hoe heeft BPM Consult jullie hierin ondersteund?

De bijdrage van BPM Consult was voor ons waardevol, omdat hun toevoeging complementair was aan wat wij in huis hebben. De systematische en gestructureerde manier van denken, het soms tegenleunen als dat nodig was en het stellen van kritische vragen voegden waarde toe in het project. De dialoog maakte dat we samen, gemotiveerd tot de kern kwamen. Bovendien is Renco met

zijn aanstekelijke enthousiasme, op zijn eigen authentieke manier in staat mensen mee te nemen, door op de goede manier het gesprek met elkaar te voeren.

Daarnaast zijn we blij dat we het niet zelf hebben gedaan, zodat wij als afdeling Financiën, Kwaliteit & Control afstand konden nemen van de inhoud. Op deze manier konden de rollen tussen enerzijds het proces en anderzijds de inhoud duidelijk gescheiden worden. Het 'vreemde ogen dwingen' heeft ons hier geholpen.

“ Het gezamenlijke doel zit nu veel meer in de hoofden van mensen. Dit brengt de organisatie in beweging.



Wat is de volgende stap?

We hebben een heel goede start gemaakt, maar dit is een project dat nooit af is. We hebben de fase van het opzetten en implementeren achter ons en hebben een eerste upgrade gedaan van 1.0 naar 2.0. Nu focussen we ons op de verdere doorontwikkeling van onze A3-jaarplan methodiek.

Wat wil je je collega projectleider voor een dergelijk project meegeven?

Voorafgaand aan dit project wisten we allemaal niet goed waar we in gingen stappen. We hadden een doel, maar er lag geen uitgewerkte aanpak. Dit gaf ons een bepaalde vrijheid. "Stap er maar gewoon in" zou ik dan ook als advies meegeven. Wij hebben geleerd dat je in zo'n project niet teveel moet

voorkoken en juist dingen open moet laten zodat je het op maat kunt maken voor jouw organisatie. Plan voor een dergelijk project dan ook voldoende tijd in, het heeft namelijk zijn doorlooptijd nodig. Het werkt goed ruimte in te bouwen om achterover te kunnen leunen, zodat je van een afstandje kunt bekijken waar je mee bezig bent.

Wanneer ik dit project van een afstandje bekijk, zie ik dat we grote stappen hebben gezet, met als resultaat meer betrokkenheid, focus, uniformiteit en bovenal een gezamenlijk doel om na te streven. [🔗](#)