

Laatste deel van de vijfdelige serie over een 'one paper strategy'

# Uw ketenjaarplan

In de vier voorafgaande delen van deze serie over de A3 methodiek hebben we aandacht besteed aan de A3 methodiek en haar drie pijlers: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal. In dit laatste deel staat Werkplein Baanzicht centraal. Een ketenorganisatie die is ontstaan uit de sociale diensten van Assen, Hunze en Tynaarlo, en CWI en UWV. Werkplein Baanzicht heeft als missie: **direct op weg naar werk! Veelzeggend, net als de manier waarop zij aan de slag is gegaan met de A3 methodiek. Voortvarend, systematisch en in een heel eigen stijl met als gedachte: denken vanuit kansen en samen invulling geven aan mogelijkheden.**

Door Alex Wekema, Marika Hersevoort en Henk Doeleman

De fusie heeft geleid tot één intergemeentelijke sociale dienst (ISD). Op 2 januari 2006 heeft de ISD haar intrek genomen in het bedrijfsverzamelgebouw Baanzicht samen met de ketenpartners CWI en UWV (nu UWV WERKbedrijf). Werkplein Baanzicht (WPB) is als eerste in Nederland een 100% werkplein te noemen. Uitgangspunt van een werkplein is: één aanspreekpunt en maatwerk voor werkzoekenden en werkgevers. Er is dus vormgegeven aan één plek voor werk en inkomen binnen één regio met als kritische succesfactor: het beschikken over een excellente en integrale dienstverlening om de Baanzichtklant te kunnen bedienen. WPB voert alle wet- en regelgeving uit op het gebied van bijstandsverlening, re-integratie, inkomensvoorziening, inburgering en meedoen vanuit de 'éénloketedachte'. Momenteel zijn 180 medewerkers werkzaam bij Werkplein Baanzicht. Het verzorgingsgebied van het WPB telt ongeveer 130.000 inwoners. Alle ketenpartners hebben besloten gezamen-

lijk één jaarplan te ontwikkelen aan de hand van de A3 methodiek.

## Wat doet Werkplein Baanzicht?

Alex Wekema (controller Werkplein Baanzicht) begint te vertellen: 'In het Werkplein Baanzicht werken mensen voor mensen. Hierbij is alles erop gericht ervoor te zorgen dat onze klant direct op weg gaat naar werk. Dit doen we klantgericht, resultaatgericht en samen met anderen in een keten. We verbinden en schakelen en dat doen we zo goed mogelijk.'

'Over dat "zo goed mogelijk doen" hebben we ons als managementteam gebogen. Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers de klant "in zijn kracht zet"? Hoe realiseren we dat we als ketenpartners goede dingen doen met elkaar? Kortom, hoe bereiken we een situatie waarbij we met passie ons werk verrichten, waarbij we goed gebruikmaken van de aanwezige talenten bij onszelf als managementteam en bij de medewerkers binnen Baanzicht?'

Hij vervolgt: 'Het antwoord hierop is dat we de situatie willen bereiken waarbij we de mensen selecteren op hun talent en dus hen vooral de dingen laten doen waar ze goed in zijn en waar ze betrokkenheid bij voelen. Ook willen we ervoor zorgen dat talent wordt omgezet in prestaties. Hierbij willen we ons concentreren op de sterke punten, wat bijvoorbeeld ook betekent dat we de meeste tijd besteden aan de beste mensen. Door uit te gaan van de talenten en de passie van mensen en dit leidend te laten zijn voor wat mensen doen binnen Baanzicht,



zorgen we er ook voor dat we de juiste plek voor de medewerkers vinden. Het werken vanuit nauw omschreven procedures en richtlijnen met bijbehorende checklists (het vinken) maakt plaats voor het werken vanuit passie en talent (het vonken).'

**Om de ketensamenwerking tot een succes te maken hebben jullie als MT**



**Serie - deel V**

# op een A3



Het A3 jaarplan van Werkplein Baanzicht.

**een duidelijke focus aangebracht.**  
 ‘Dat klopt. Het managementteam is samengesteld vanuit de verschillende ketenpartners: de directeur ISD, de vestigingsmanager UWW, een controller en vijf procesmanagers. Een belangrijke kerncompetentie van het Baanzicht MT is de besluitvaardigheid. Daarbij gaat het niet alleen om snel besluiten nemen,

maar vooral over goed besluiten nemen. Doelstelling hierbij is dat we als ketenorganisatie zorgen voor gedragen besluiten, met een daarbij horende gedragen strategie. Een belangrijk onderdeel hierbij is de communicatie over de besluiten en de eventuele strategie’, legt Alex Wekema uit. ‘Deze moet in ieder geval bij belangrijke besluiten eenduidig en helder zijn. Om

het besluitvormingsproces te verbeteren zijn we overgegaan tot een splitsing tussen het WAT en het HOE. In elk voorstel moet duidelijk zijn over WAT we besluiten. Bij kernbesluiten wordt ook stilgestaan bij de manier waarop we omgaan met het besluit. En dit is niet zozeer gericht op de werking van het besluit, maar op de strategie die ervoor zorgt dat het duidelijk is welk besluit is genomen, waarom dit is genomen en welke stappen gezet gaan worden om het besluit ook uit te kunnen voeren (de ketenstrategie). Waar we voorheen veel te lang in definitiediscussies bleven hangen, grijpen we nu vaak terug op de definitieleidraad van A3/INK. De A3 methodiek dwingt ons om als ketenpartners logisch te denken vanuit succesbepalende factoren.’

### Waarom heeft Werkplein Baanzicht gekozen voor een A3 ketenjaarplan?

Alex Wekema: 'Uit onderzoek naar de resultaatsturing en ketensamenwerking bleek dat onze focus op resultaatgerichtheid achterbleef. Ons doel was voor de klant één organisatie te zijn, maar dat bleek niet eenvoudig. Verder bestond binnen de keten diversiteit in de wijze van leidinggeven. Voor de medewerkers was — en is — het echter zeer belangrijk dat de aansturing tot op zekere hoogte herkenbaar, eenduidig en voorspelbaar is. Dit voorkomt onduidelijkheid en vragen onder de medewerkers en draagt ertoe bij dat ze zich maximaal kunnen inzetten en ontwikkelen in hun werk. Op basis daarvan hebben we in 2009 besloten de aansturing vorm te geven op basis van de A3 methodiek (gebaseerd op het INK managementmodel).'

Wekema legt uit hoe dat eruit ziet. Het concept kent twee sporen:

#### 1. Persoonlijk

'Wij laten mensen werken vanuit hun passie en van hieruit zetten we ze in hun sterkte in voor de organisatie (naar Buckingham, zie kader). Dit bereiken we door veel persoonlijke aandacht te geven, onder andere door het houden van coachingsgesprekken en ontwikkelgesprekken. Hierbij laten we door onze oprechte aandacht zien dat de medewerker ertoe doet en dat wij onze afspraken nakomen. Ergo, wij laten hetzelfde gedrag zien dat we van onze medewerkers naar de klant verwachten. Verder zijn we toegankelijk, laagdrempelig en zichtbaar voor de medewerker. Zowel in gedrag als in beschikbare tijd.'

#### 2. Team

'Iedere collega is samen met een andere collega verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het team volgens de theorie van Quinn (zie kader). Hierbij scheid je het



Alex Wekema, werkzaam als controller bij Werkplein Baanzicht in Assen.

reguliere proces van het ontwikkelproces door één keer per maand exclusief tijd te besteden aan ontwikkeling. Dit kan vele vormen aannemen (team, A3-items, A3, nieuw beleid, etc.), waarbij we overigens wel vooraf de behoefte van het team peilen. De intensiteit hangt af van de prioriteiten die door het MT Baanzicht worden gesteld.'

**'Als ketenorganisatie is voor ons van grote meerwaarde geweest dat de A3 methodiek op een eenvoudige manier resultaat zichtbaar maakt'**

Terugblikkend concludeert Wekema: 'We zijn zijn begin 2009 begonnen met de A3 methodiek: dit was voor ons een oefenjaar. In november 2009 ging het MT met A3 aan de slag met als resultaat een ketenjaarplan op een A3: een totaaloverzicht van de missie, visie en ambities van onze organisatie. Verder zijn we drie maanden

lang bezig geweest met het ontwikkelen van een database. In die periode hadden we geen informatie geordend beschikbaar; we waren vooral bezig met de techniek.' Lachend: 'Achteraf had ik dit misschien wel anders gedaan.'

Eind 2009/begin 2010 zijn de verschillende teams — zoals het werkgeversteam en het jongerenloket — een eigen A3 jaarplan gaan maken.

#### Wat is de meerwaarde geweest?

'Als ketenorganisatie is voor ons van grote meerwaarde geweest dat de A3 methodiek op een eenvoudige manier resultaat zichtbaar maakt en leidt tot overeenstemming en uniformiteit. Verder is de methodiek sterk gericht op samenwerking. Dat vinden wij als ketenorganisatie belangrijk en essentieel voor het succes van een samenwerkingsverband. De A3 methodiek is een methode die niet moeilijk is en door iedereen op elk niveau kan worden toegepast en gebruikt. Dit heeft als resultaat dat bij ons in de organisatie iedereen op dezelfde manier zijn jaarplannen maakt. De enige voorwaarde is dat er een korte toelichting op het INK-managementmodel moet worden gegeven', aldus Wekema. 'Wij hebben

de A3 methodiek zeer ver doorgevoerd. Iedere medewerker heeft bij ons een A3 ontwikkelplan of gaat die maken; uitvoerende medewerkers merken dat het jaarplan maandelijks op de agenda staat; het vormt de agenda voor het werkoverleg en wij werken vanuit het A3 jaarplan. Enthousiast vervolgt hij: 'En de A3 methodiek past heel goed bij ons, omdat het een middel is waarbij de nadruk op verbeteren en ontwikkelen ligt.'

#### Hoe monitort u de voortgang?

Alex Wekema: 'Wij monitoren maandelijks aan de hand van de cijfers uit bronsystemen. Planning & Control vult de database. De A3 plannen worden in het MT

## Buckingham

Marcus Buckingham bepleit in plaats van command and control en een op harde feiten gebaseerde managementstijl, aandacht voor de individuele talenten van mensen. Medewerkers moeten doen waar zij goed in zijn. Managers hebben als taak om de talenten van mensen te ontdekken, te ontwikkelen en met elkaar te verbinden.




besproken. Er vinden nog geen individuele managementgesprekken plaats. Wij hebben ervoor gekozen in plaats daarvan in gesprek met de teams te gaan: er wordt sterk geleund en gefocust op gezamenlijkheid. Binnen elk team is één persoon verantwoordelijk voor het aanleveren van de managementinformatie aan control; hij/zij voert de gegevens in de database in. De focus ligt op de acties die we met elkaar hebben afgesproken. Het resultaat kan voor ons aanleiding zijn om meer in te zoomen op een bepaalde actie. Onze da-

tabase heeft de vorm van een A3 model; we kunnen per veld inzoomen.'

#### Welke uitdagingen liggen er nog?

'Voor ons ligt er een grote uitdaging om vanuit de teams (bottom up) de A3 benadering verder uit te dragen en te implementeren. Ook gaan we A3 nog meer doorontwikkelen naar het A3 voor een medewerker. Wat ook hoog op ons verlanglijstje staat is het koppelen van de A3 database met managementinformatie aan onze bronsystemen', aldus Alex Wekema.

#### Wat beveelt u andere (keten)organisaties aan?

- Zet A3 in als instrument om samenhang binnen de keten te creëren en resultaatgericht te werken.
- Gebruik A3 niet als een afrekeninstrument.
- Laat de vorm van toepassing aansluiten bij jouw cultuur.
- De eerste vijf gebieden staan centraal: HOE, leidt tot meer verbeteren en vernieuwen.
- Hou het simpel en hou het dichtbij. 

## Theorie van Quinn

Dit model heeft als basis de vier belangrijkste managementmodellen uit de twintigste eeuw. Door deze managementmodellen met elkaar te combineren in één model, ontstaan er acht verschillende rollen ofwel leiderschapsstijlen: Producent, Bestuurder, Controleur, Coördinator, Mentor, Stimulator, Innovator en Bemiddelaar. Quinn is van mening dat een sterke manager goed in staat is om deze acht rollen te combineren en ze op het juiste moment kan toepassen, afhankelijk van de interne en externe omstandigheden van de organisatie. Hoe beter een manager dit beheerst, des te effectiever zal de manager binnen de organisatie opereren.

Alex Wekema is werkzaam als controller bij Werkplein Baanzicht in Assen. E-mail: [a.wekema@werkpleinbaanzicht.nl](mailto:a.wekema@werkpleinbaanzicht.nl).

Marika Hersevoort en Henk Doeleman zijn werkzaam bij TNO Management Consultants. Henk is ontwikkelaar van de A3 methodiek. Momenteel is hij bezig met een proefschrift naar de werking en effect ervan. E-mail: [doeleman@tmc.tno.nl](mailto:doeleman@tmc.tno.nl).

## De 9+ organisatie

Auteurs: Berry Veldhoen, Stephan van Slooten

Uitgeverij: Van Duuren management

Website: [www.vanduurenmanagement.nl](http://www.vanduurenmanagement.nl)

ISBN: 978-90-8965-040-5

Prijs: € 24,90

Organisaties laten veel commerciële ruimte onbenut, omdat ze niet goed weten wat hun klanten werkelijk beweegt. Niet verwonderlijk, want 90% van wat klanten beweegt speelt zich af in het onbewuste. Inzicht in de onbewuste drijfveren biedt enorme kansen om 'binnen te komen' in het hoofd van de klant: van business doen naar relaties bouwen en van Operational Excellence naar Customer Excellence. Dit biedt bovendien dé kans op een doorbraak in klanttevredenheid, die nu nog vaak blijft steken rond de 7. Een misleidend cijfer, want zo'n voldoende blijkt onvoldoende...

Zie hier het perspectief voor de 9+ organisatie: de onderneming die volledig gebouwd is op het fundament van klantbeleving. De auteurs van dit 150 pagina's tellende boek leggen in tien inspirerende hoofdstukken uit hoe organisaties in alle commerciële bedrijfsprocessen veel relevanter kunnen worden in de belevingswereld van de klant. Deze organisaties verwerven mindshare, met een hoger marketshare als gevolg. De bonus? Volledig tevreden en daardoor loyale klanten!



## Exclusief voor abonnees: Win een exemplaar!

Stuur vóór 1 september a.s. een e-mail naar [redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl](mailto:redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl) waarin u in één enkele zin uitlegt waarom u een gratis exemplaar van dit boek zou moeten krijgen. Vergeet daarbij niet uw adresgegevens te vermelden.

Onder de inzenders trekken we zes winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.