

Perspectief

Transparantie en uniformiteit in sturing en organisatieontwikkeling



Big Picture PI Noord-Brabant Noord heeft in samenwerking met TNO Management Consultants met succes een verrassende methode voor sturing en organisatieontwikkeling opgezet en geïmplementeerd. Big Picture, zoals de nieuwe methodiek aanvankelijk binnen PI Noord-Brabant Noord werd genoemd, levert in één oogopslag een helder jaarplan in A3-formaat. Hierin worden de rode draden van de gewenste ontwikkeling in kaart gebracht, van 'abstract tot concreet' en van 'visie tot actie'. Dit alles vanuit een gemeenschappelijk kader: het INK-managementmodel.

- 2 Boekenplank
- 3 Big Picture
- 4 Norm Verantwoorde Zorg enthousiast ontvangen
- 7 De Kijvelanden HKZ gecertificeerd
- 8 Kwaliteit uit waardering
- 10 Markteam sector Sociale Zekerheid: kennis van zaken
- 12 Nieuw: Het KlachtenSpel



een presentatie over de methode aan een collega directeur van PI Overijssel deze Big Picture ook opgepakt. De reden van het succes: eenheid en eenvoud in besturing op alle niveaus. Ook het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is onder de indruk en besteedt in een van de komende nieuwsbrieven aandacht aan Big Picture.

Overzicht en samenhang

Lucian van Heumen, algemeen directeur van PI Noord-Brabant Noord, PI Achterhoek en PI Arnhem en Dick Schouten, business controller bij PI Noord-Brabant Noord stonden aan de wieg van Big Picture. De penitentiaire inrichtingen zijn onderdeel van de landelijke Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

Lucian van Heumen: "Het begon met een heisessie ongeveer twee jaar geleden. Centraal hierin stond onder andere de veelheid aan ontwikkelingen die op onze organisatie af kwam. Ik merkte ook dat iedereen een eigen taal sprak en ik kreeg behoefte aan één managementtaal, samenhang en aan overzicht. Ik vroeg me af of het mogelijk zou zijn om overzicht te creëren door het geheel schematisch weer te geven op één A3. Ik ging hierover in overleg met Dick Schouten en de eerste stap naar de ontwikkeling van Big Picture was gezet."

De combinatie en integratie van reeds bestaande instrumenten zoals INK-managementmodel, Planning & Control, competentie management en outputsturing in één eenvoudig hanteerbare methodiek, maakt Big Picture bijzonder. Door Big Picture worden alle leidinggevenden in korte tijd intensief betrokken bij de beleidsontwikkeling en de vertaling naar de eigen afdeling. Ook buiten PI Noord-Brabant Noord is veel interesse getoond voor de methodiek van Big Picture. Zo heeft na

Lucian van Heumen en Dick Schouten legden de basis voor Big Picture.

- lees verder op pagina 3 -

Binnen DJI worden landelijk vier instrumenten gehanteerd: outputsturing, Planning & Control cyclus, INK en competentiegericht management. Volgens Lucian van Heumen was er nieuwe energie nodig voor het werken met het INK-managementmodel, waar al veel kennis over was en ervaring mee was opgedaan. "Ik vind het INK-managementmodel een goed model. Het voordeel ervan is dat de meeste leidinggevenden het kennen. Ik was echter op zoek naar een vertaling, op A3-formaat. Mijn doel was het jaarplan te versimpelen en dynamisch te maken", aldus Van Heumen. Dick Schouten vult aan: "Vooral de locatiedirecteuren hadden behoefte aan overzicht door het in beeld brengen van de vele ontwikkelingen. Big Picture voorziet hierin door de complexiteit in en rond locaties hanteerbaar te maken."

Op weg naar dialoog over jaarplannen

Van Heumen en Schouten zochten contact met Henk Doeleman en Harriët Verkleij van TNO Management Consultants en gingen gezamenlijk aan de slag. In 2005 kon gestart worden met het schrijven van een jaarplan op A3. Lucian van Heumen: "Gedurende het traject heb ik steeds kenbaar gemaakt aan de hoofddirecteur DJI en de sectordirecteur Gevangeniswezen waar we mee bezig waren en wat ons doel was, namelijk het creëren van een echte dialoog rond de jaarplannen."

Drie pijlers Big Picture is intussen geïmplementeerd in de betrokken clusters. De gehele besturing door middel van Big Picture rust op drie pijlers:

- het opstellen van een jaarplan op A3 en een jaarverslag;
- de managementdialoog over het jaarplan;
- een digitale webapplicatie ter ondersteuning.

Dick Schouten: "In mei 2005 hebben we een gezamenlijke strategische sessie georganiseerd met locatiedirecteuren en controllers. Tijdens deze sessie hebben wij volgens het principe van het INK-managementmodel de succesbepalende factoren geformuleerd en hieraan prestatie-indicatoren gekoppeld. De Planning & Control cyclus zoals die landelijk door DJI wordt gehanteerd hebben we als uitgangspunt gebruikt en dit vervolgens toegespitst op de eigen situatie en ontwikkeling. Daarbij ging het niet alleen over een uniforme manier van plannen, maar ook van verantwoorden."

Vertrouwen en dialoog Het INK-managementmodel gaat uit van sturen en dialoog. Vanuit deze invalshoek bekeken is het volgens Van Heumen een vertrouwensmodel. Het management stuurt op afwijkingen naar boven en naar beneden en op grote lijnen, waarbij het jaarplan op A3 als het ware de managementagenda vormt. Vervolgens stelt de leiding met het eigen team de normen en de realisatie vast.

Dick Schouten benadrukt: "De dialoog is onmisbaar en versterkt de managementrelatie. De leiding en het betreffende team werken samen de stappen verder uit. Tijdens deze uitwerking staat de dialoog centraal. Onder meer over waar men mee bezig is, wat dit betekent, hoe men er verder mee gaat enzovoort."

Trots In vrij korte tijd (twee jaar) hebben Lucian van Heumen en Dick Schouten samen met TNO MC Big Picture ontwikkeld en geïmplementeerd. Dat is iets om trots op te zijn en dat zijn Van Heumen en Schouten ook.

Het jaarplan voor 2006 is inmiddels klaar. Nog niet eerder is een jaarplan zo snel tot stand gekomen.

Beiden zijn van mening dat Big Picture nog niet is uitontwikkeld en zien daarin nog een uitdaging. Lucian van Heumen: "De methodiek brengt transparantie en brengt je dieper in de organisatie. Dat vraagt om nieuwe competenties zoals coachend en bindend leiderschap. Ook hebben we er bewust voor gekozen om een nieuwe medewerker aan te stellen: de stafmedewerker kwaliteit en organisatieontwikkeling. Deze is in dienst om ondersteuning te bieden bij de toepassing van de nieuwe besturingsmethodiek en de zachte kant daarvan uit te voeren."

De samenwerking met TNO MC hebben beide heren als goed ervaren. Van Heumen: "TNO MC is een prettige externe partner, gericht op samen ontwikkelen en samen verder komen. De werkrelatie is gebaseerd op vertrouwen." Schouten: "Deze meerwaarde en daarbij de gedrevenheid van de mensen van TNO MC zijn ook succesbepalende factoren geweest voor het feit dat we zover zijn gekomen."



'De methodiek brengt transparantie en brengt je dieper in de organisatie'