

Een ketenjaarplan op een A3'tje, hoe doe je dat?

Het is al weer bijna 2010. In het laatste Ketenjournaal roepen het AKO Kernteam en de Stuurgroep Dienstverlening alle Werkpleinen op om nog voor het einde van 2009 een ketenjaarplan voor 2010 op te stellen. Het jaarplan van Werkplein Baanzicht in Assen voor 2009 staat daarbij als voorbeeld vermeld. Dit jaarplan beslaat slechts één A3 en bevat alle informatie die van belang is. Hoe heeft Werkplein Baanzicht dit aangepakt en wat adviseren zij Werkpleinen die nog moeten starten met het opstellen van hun jaarplan? Het Ketenjournaal ging op onderzoek uit en stelde Kim Heijnen, vestigingsmanager Werkplein Baanzicht, de volgende vragen.

Hoe hebben jullie het opstellen van het ketenjaarplan destijds aangepakt?

We hebben de A3-systematiek gebruikt die is gebaseerd op het INK-model. Het resultaat daarvan is dat je een totaaloverzicht van de missie, visie en ambities op A3-formaat krijgt, een A3-jaarplan. We hebben met het management van het Werkplein drie volle dagen geïnvesteerd om ons de methodiek eigen te maken en te leren hoe je er in de organisatie mee om moet gaan. Dit hebben we gedaan onder begeleiding van een externe begeleider van TNO management consultants die helemaal thuis is in deze methodiek.

Vervolgens zijn de verschillende teams, zoals het werkgeversteam, het jongerenloket et cetera op basis van het A3-jaarplan aan de slag gegaan. Zij hebben voor de benoemde resultaatgebieden vastgesteld op welke aspecten zij invloed hadden en wat zij in dat jaar zouden gaan doen om de resultaten te halen. Dit heeft geresulteerd in een A3-jaarplan per team. De teams werden hierbij door hun eigen MT-lid aangestuurd. Het is belangrijk dat medewerkers hierin begeleid worden en ook de tijd krijgen om zich de methodiek eigen te maken. Het is een manier van denken waarbij resultaten het uitgangspunt zijn en je van daaruit gaat bepalen hoe je tot dat resultaat kunt komen. Als je bijvoorbeeld 100 roept, moet je ook iets doen om die honderd te bereiken. Je moet dus goed nadenken over wat doe ik nu, wat kan ik gaan doen en wat kan ik laten. De methode werkt omdat iedereen er intensief bij betrokken is. Dat wat in het plan komt, hebben ze zelf bedacht en dat werkt motiverend. We willen als organisatie resultaatgerichter aan de slag en deze methode helpt daarbij, het is een bepaalde denkrichting.

In het plan staat beschreven dat het management periodiek gesprekken voert met de teams over de resultaten en wat ze hebben gedaan om die resultaten positief te beïnvloeden. Hoe is dat het afgelopen jaar gegaan? Worden doelstellingen bijvoorbeeld aangepast als het moeilijk blijkt ze te realiseren?

Dat is heel goed gegaan. En nee, de doelstellingen worden niet aangepast. Wat er gebeurt, is dat er in het team gezamenlijk wordt nagedacht over hoe ze ervoor kunnen zorgen dat ze de doelstelling toch gaan halen. Daar gaat het ook om. Het gaat er niet om mensen af te rekenen op hun resultaten. Het gaat erom dat iedereen alles uit de kast haalt om die resultaten, ook al is het lastig, toch te bereiken. Mocht het dan ondanks alles niet lukken, dan is dat gewoon zo. En het is ook gebleken dat medewerkers het leuk vinden. Het is leuk om van bovenaf naar je werk te kijken en betrokken te zijn bij het zoeken naar oplossingen.

Hoe en door wie is bepaald welke resultaten er geboekt moeten worden en wat dus in het plan komt te staan?

Dat hebben we in overleg vastgesteld. In Assen werken we al volledig geïntegreerd en dat is eigenlijk ook wel een voorwaarde. Belangrijk is dat je open en transparant bent, je stelt samen de vraag: wat vinden we nou precies met elkaar? Daarbij is het belangrijk dat je duidelijk krijgt wat de definitie is van de zaken waar je met elkaar over spreekt; verstaan we overal hetzelfde onder. We hebben bijvoorbeeld heel goed gekeken naar wat de uitstroom is die UWV wil realiseren en hoe dat zit bij ISD (Intergemeentelijke Sociale Dienst). Zitten daar dubbeltellingen in en kloppen de targets die we stellen. Over sommige doelstellingen kun je als organisatie geen discussie voeren, vanwege bijvoorbeeld afspraken met het ministerie. Maar je moet ook bereid zijn dingen te schrappen die misschien wel belangrijk zijn, maar waar je toch niet voor gaat.

Is het mogelijk het plan van 2009 te gebruiken voor 2010, want veel doelstellingen zullen ook weer voor 2010 gelden. Is het een kwestie van schrappen en aanvullen?

Ja, als je eenmaal een plan hebt, is het de keren daarop veel minder werk. Het plan voor komend jaar is bijna klaar. We hebben één avond met elkaar gezeten om te kijken wat we verwachten voor 2010. Op basis van de ervaring van afgelopen jaar hebben we opnieuw gekeken waar het in de kern om gaat. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat we er bepaalde resultaatgebieden uit hebben gehaald. Bijvoorbeeld resultaten die al bereikt zijn en geen aandacht meer vergen. Ik denk dat we het plan half december definitief hebben en dan moeten de teams er weer mee aan de slag.

Het A3-jaarplan ziet eruit als een folder, hebben jullie deze ook uitgedeeld?

Ja, iedereen die erin is geïnteresseerd krijgt de folder, dus ook klanten. Wij vinden het belangrijk transparant te zijn als publieke organisatie. We zijn ook bezig met een website en daar kan iedereen het plan ook lezen.

Wat zou je tegen Werkpleinen willen zeggen die nog moeten starten met het ketenjaarplan, heb je tips, do's en don'ts, valkuilen waar ze voor uit moeten kijken?

Ten eerste is het heel belangrijk dat je er de tijd voor neemt. Zorg dat je de methodiek in de vingers krijgt. Kom uit je hok en ga ergens anders heen met het MT. Laat je begeleiden door iemand die er helemaal in thuis is. Je kunt dan fouten maken zonder consequenties. De externe deskundige is heel goed in staat om de redeneringen die je hebt, zo te vertalen dat ze passen in het stuk. Je moet echt gaan snappen hoe het werkt.

Ten tweede: wees open en transparant naar elkaar toe. Geef aan wat je wilt bereiken en wat je moet bereiken, sommige dingen moet je nou eenmaal bereiken, bijvoorbeeld de afgesproken uitstroom.

Tot slot: houd het compact en beperk je tot de zaken die echt belangrijk zijn. Dat betekent dat je moet durven schrappen, schrap de dingen die belangrijk lijken maar waar je het komende jaar niet voor gaat.