



‘Management = complexiteitsreductie’, aldus **Coen Aalders**, directeur van de BEL COMBINATIE, de gemeenschappelijke ambtelijke organisatie van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren. Aalders zette de A3 methodiek niet alleen in als planningsinstrument, maar ook en vooral als groepsdynamisch interventiemiddel bij de vorming van een nieuwe organisatie met dito cultuur.

Aan de muur achter het bureau van Coen Aalders hangen drie manskleurige panelen. Elk paneel vormt een artistieke weergave van een gemeente: Blaricum, Eemnes en Laren. Gezichtsbepalende plaatselijke gebouwen, kenmerkende locaties en dorpswapens benadrukken de eigenheid van elke gemeente. Maar de panelen roepen ook een sterk gevoel van eenheid op, door de identieke opzet en stijl van de panelen en een aantal terugkerende elementen, zoals de kleurvlakken met de gemeentegrenzen, die als verspreide puzzelstukken toch bij elkaar lijken te horen.

De panelen zijn gemaakt door de medewerkers van de drie gemeenten, als onderdeel van het transitieproces dat de ambtelijke organisaties van de drie kleine gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren met ingang van 1 januari 2008 ineen moest schuiven tot één grote gemeenschappelijke organisatie: de BEL Combinatie. De drie gemeenten zijn alleen aan de ‘achterkant’ gefuseerd, de ‘voorkant’ is intact gebleven: bestuurlijk tonen de drie gemeenten nog steeds elk hun eigen gezicht.

Groen licht

Een novum in gemeentelijk Nederland, dat de laatste jaren overspoeld wordt door een fusiegolf. ‘Al die fusies zijn gericht op een verhoging van de kwaliteit van de bedrijfsprocessen en een verlaging van de kosten’, aldus Coen Aalders, directeur van de BEL Combinatie. ‘Maar een volledige samenwerking tussen gemeenten leidt ook tot verlies van identiteit en zet de democratische legitimatie van het bestuur onder druk. Burgers ervaren een

steeds grotere afstand ten opzichte van de lokale politiek en zitten ook in praktisch opzicht niet te wachten op de verhuizing van hun gemeentehuis naar een andere plaats. Daarom is hier gekozen voor een samenwerkingsvorm waarin identiteit en democratische legitimatie behouden bleven.’ Uiteindelijk kreeg het ‘experiment’ het groene licht van de betrokken provincies Noord-Holland en Utrecht. ‘Maar ons samenwerkingsverband wordt met argusogen gevolgd, ook door het ministerie van Binnenlandse Zaken’, lacht Aalders. De goedkeuring van de hogere overheden was dan ook gekoppeld aan de voorwaarde dat na drie jaar zou worden geëvalueerd of de bestuurskracht – het omvangrijke geheel van taken dat de gemeenten moeten uitvoeren – is verbeterd.

Bedrijfsmatiger werken

Aalders – in september 2008 als directeur aangetreden om de transitie te leiden – had dus drie jaar de tijd om een geheel nieuwe gemeenschappelijke organisatie op te tuigen, die bovendien bedrijfsmatiger werkte dan voorheen. In de drie kleine gemeenten was planning & control zo goed als afwezig, dus ging Aalders op zoek naar een sturingsinstrument voor de nieuwe combinatie. Toen hij bij de Rijksbrede Benchmark aanliep tegen de A3 methodiek had hij gevonden wat hij zocht. ‘A3 bleek een ideaal planningsinstrument. Het schept overzicht, juist in een nieuwe organisatie, waarin alles nog zo onoverzichtelijk is. Gemeentelijke organisaties zijn bovendien uitermate complex van aard, omdat ze zich met zo’n groot scala aan activiteiten

***Het meest waardevolle A3-inzicht van Inge Walet,
teamleider Burgerzaken BEL Combinatie:***

‘Het maken van een jaarplan voor de afdeling is vaak tijdrovend en niet altijd even inspirerend. In december hebben we het A3 jaarplan volgens de INK-methode gemaakt. Op deze manier heeft werken aan het A3 jaarplan ons als afdeling veel gebracht. De methode trechtert je gedachten tot resultaten. Het met elkaar sparren brengt nieuwe inzichten. Dat heeft mij persoonlijk veel energie gegeven. We hebben er mensen uit het team bij betrokken die het ook fantastisch vonden om zo te mogen meepraten. Samen zet je een stip aan de horizon en kom je tot concrete stappen. Het allerprettigst is dat dit alles in relatief korte tijd gebeurt. Kortom: een verrijking om op deze manier het jaarplan te maken.’

bezighouden. Voor mij is management dan ook vooral complexiteitsreductie. De A3 methodiek vormt een handig instrument om focus te houden. Verder opereren gemeentelijke organisaties in een politiek turbulente omgeving, met veel bestuurlijke onrust. Het A3 jaarplan

vormt dan een goede hulpstructuur om vanuit een incidentgedreven hectiek telkens weer terug te keren naar de hoofdlijnen van het beleid. De A3 jaarplannen zijn briljant in hun eenvoud en kenmerken zich bovendien door een veel krachtiger dynamiek dan klassieke jaarplan-

nen. Wij hebben bijvoorbeeld ook onze kwartaalrapportages in het A3-formaat gegoten.’

Leidende coalities

Aalders gebruikte de A3 methodiek echter niet alleen als planningsinstrument, maar ook als interventiemiddel om het groepsdynamisch proces een impuls te geven in de transitie van drie ambtelijke organisaties naar één gemeenschappelijk *shared service center*. Het gezamenlijk opstellen van de A3 plannen bleek een mooi instrument om mensen en visies samen te brengen en zo ‘leidende coalities’ te creëren, in de terminologie van Harvard-prof en veranderingsgoeroe John P. Kotter. Een leidende coalitie is een sterk team, dat een nieuwe richting aangeeft, motiveert, inspireert en verbindt en veranderingen in gang zet. ‘Om te beginnen heeft het transitieteam – de eerste leidende coalitie – samen met het management een jaarplan opgesteld’, licht Aalders toe. ‘Daardoor werden al zo’n veertig mensen van de in totaal tweehonderd medewerkers bij de koers van de nieuwe organisatie betrokken en werd een tweede leidende coalitie gecreëerd. Vervolgens heeft de directie-secretaris met het management van elke afdeling en de leiding van elk team heidagen gepland. Aan het einde van zo’n dag lag er een A3 jaarplan. Op die manier ontstond er in de hele organisatie een groot draagvlak.’

Van corvee naar ‘praat mee’

Ook aan de totstandkoming van de nieuwe cultuur leverde de A3 methodiek een belangrijke bijdrage. ‘De culturen van de

drie gemeenten waren erg verschillend’, aldus Aalders. ‘Wel leken ze alle drie een beetje op een familiebedrijfje, met een eigen, informele manier van werken die ver af stond van “meten is weten”. Bij veranderingsmanagement concentreer ik me echter niet op de cultuurelemen-

Grootste hobbel bij implementatie:

‘Mensen zijn gewoontedieren. Het invoeren van iets nieuws vraagt dus altijd om extra aandacht en doorzettingsvermogen. Maar echte hobbels heb ik niet ervaren. Het instrument heeft een vanzelfsprekende voorwaartse kracht en deed me denken aan een citaat van Sun Tzu: “De goede generaal heeft de slag al gewonnen voor hij begint.”’

ten die moeten *verdwijnen*, anders creëer je defensief gedrag. Ik benadruk liever de kenmerken van de nieuwe cultuur die moet *ontstaan*: in dit geval meer professionaliteit. De A3 methodiek vormde daarbij een belangrijke aanjager als exponent van die nieuwe, professionele manier van werken, zonder te vervallen in star structureren en bureaucratiseren. In plaats daarvan wist de A3 methodiek positivisme te creëren: vroeger was het schrijven van een jaarplan echt een corvee, nu kost het slechts een dag en waren mensen blij verrast dat ze mochten meepraten.'

Kind moet volwassen worden

Ontmoette Aalders niet ook weerstand? Als er meer mensen mogen meepraten, betekent dat immers ook dat anderen 'macht' moeten 'inleveren'. Bovendien zal toch niet iedereen de intieme cultuur van zijn 'familiebedrijfje' zonder slag of stoot hebben opgegeven? Er was inderdaad enige weerstand, maar mensen moesten vooral wennen aan hun nieuwe rol, aldus Aalders. Hij haalt een kladblok tevoorschijn om de beginselen van de Transactionele Analyse van de Canadese psychiater Eric Berne te schetsen. Deze onderscheidt drie posities in intermenselijke verhoudingen: ouder, volwassene en kind. Op die manier kunnen gelijkwaardige relaties of juist onderlinge afhankelijkheden worden geduïd. Vertaald naar de gemeentelijke organisatie: sommige wethouders spraken ambtenaren aan als ouders hun kind: kom eens hier, dek de tafel eens even. 'De ambtenaren bij de drie gemeenten waren toegewijd en deskundig, maar hun professionaliteit

beperkte zich vaak tot het bijstaan van de wethouder in een eindeloze stroom incidenten', schetst Aalders. 'De ambtenaren moeten hun eigen verantwoordelijkheid leren nemen en zich meer autonoom ten opzichte van de bestuurders durven opstellen. De verhouding ouder – kind moet evolueren tot volwassene – volwassene. Al mijn interventies zijn erop gericht ambtenaren aan te spreken in hun status als volwassene. De A3 methodiek past daar goed bij, omdat deze mensen uitnodigt zelf verantwoordelijkheid te dragen en te participeren.'

Consequentiemanagement

Creëert Aalders dan ook de veilige omgeving waarin mensen *durven* te acteren zonder angst dat hun hoofd eraf gehakt wordt? 'Een te goot gevoel van onveiligheid leidt tot weerstand', beaamt Aalders. 'Maar om verandering teweeg te brengen, moet je voldoende urgentie en daarmee ook een bepaalde mate van onveiligheid creëren. Tegelijkertijd moet je mensen helpen het vertrouwen te ontwikkelen dat ze kunnen omgaan met die onveiligheid zonder dat ze zich laten beïnvloeden in hun autonome rol. Dát is het gedrag van een professional. Daarin trainen we mensen ook.' De A3 methodiek speelt ook daarin een rol. 'De A3 jaarplannen zijn in de kern een vorm van consequentiemanagement. In de drie gemeenten heerste geen cultuur van mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden en consequenties verbinden aan het niet nakomen van afspraken. In de nieuwe organisatie gebeurt dat wel, als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering.'

Collectieve verantwoording

Aalders heeft dan ook bewust geen verantwoordingsstructuur met managementgesprekken opgetuigd. 'Die term vind ik te beperkt. Wij kennen werk- en ontwikkelingsplannen. Verder presenteren alle afdelingsmanagers één keer per kwartaal hun jaarplannen en resultaten tijdens een bijeenkomst met het transitieteam. Zo'n plenaire bijeenkomst fungeert meteen weer als een groepsdynamische interventie. Bovendien vraagt een collectieve planning- en controlcyclus naar mijn mening ook om een collectief verantwoordings- en rapportageproces. Zo wordt planning & control een vanzelfsprekend onderdeel van je organisatiebrede dialoog en het A3 jaarplan een onderdeel van de alledaagse werkelijkheid. Je pakt het er gewoon steeds bij. Het A3 jaarplan wordt je bedrijfsvoering in plaats van slechts een instrument.' De opbrengsten van drie jaar A3 laten zich dan ook makkelijk opsommen, volgens Aalders: 'Van drie organisaties met een beperkte mate van control zijn we uit-

Tweet

@lzt: De #A3 methodiek vormde een belangrijke aanjager van een professionelere manier van werken, zonder te vervallen in star structureren en bureaucratiseren.

gegroeid tot één bedrijf met een sterke mate van control. We ervaren ook geen cultuurproblemen meer. Dat komt wellicht doordat een deel van de eigenheid van de drie gemeenten behouden bleef, maar is ook te danken aan de groeps-

NAAM ORGANISATIE: BEL Combinatie, de gemeenschappelijke ambtelijke organisatie van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren

MISSIE: Het ondersteunen en faciliteren van de drie gemeentebesturen en bestuursstaven bij beleidsvoorbereiding en besluitvorming. Het leveren van kwalitatief goede diensten voor een aanvaardbare prijs aan burgers, bedrijven en instellingen vanuit een open en klantgerichte houding

BUDGET: 15 miljoen euro

AANTAL MEDEWERKERS: 200

BELANGRIJKSTE KLANTEN/KETENPARTNERS: De drie gemeenten (die zowel klant als eigenaar zijn) en hun inwoners

MAATSCHAPPIJ: Verbeterde dienstverlening voor in totaal 30 000 inwoners, met behoud van identiteit en democratische legitimatie

BESTUUR EN FINANCIERS: Colleges van B&W van Blaricum, Eemnes en Laren, gemeenteraden, provincies Utrecht en Noord-Holland, Rijksoverheid

dynamiek die een intrinsieke kracht van de A3 methodiek vormt.’

Evaluatie ook op A3

Aalders ziet de aanstaande evaluatie van de bestuurskracht van de BEL Combinatie dan ook met vertrouwen tegemoet. De evaluatie valt uiteen in een kwantitatief deel, waarin alle planningsdocumenten worden doorgenomen en een kwalitatief deel: een debat met bestuurders, raadsleden, ambtenaren en het maatschappelijk middenveld. Om de voorbereidingen voor de evaluatie goed te laten verlopen, goot Aalders het interne projectplan in de vorm van... een A3. ‘We hebben de eisen die de provincies aan de evaluatie stellen benoemd als succesbepalende factoren, zoals het hebben van een personeelsplan en de eis dat 65 procent van de dienstverlening digitaal moet plaatsvinden. Een andere eis is een goed ingerichte planning- en controlcyclus. Ons A3 jaarplan is het levende bewijs hoeveel we in drie jaar tijd hebben gewonnen aan bestuurskracht.’

Kunst en cultuur



‘Maak onze cultuur weer gezond’, luidde de opdracht. **Jan-Willem Bedeaux**, bestuursvoorzitter van JEUGDZORGINSTELLING AVENIER, zette de A3 methodiek in om verantwoordelijkheden te benoemen en ruimte te creëren voor eigenaarschap. Nu de organisatie onder druk staat, is er sprake van een nieuwe uitdaging: de geboekte terreinwinst vasthouden.

Buiten laten het hoge hek en de tralievensters geen enkel misverstand bestaan over de vorm van jeugdzorg die locatie 't Anker in Harreveld biedt: gesloten behandeling voor 76 jongens met ernstige gedragsproblemen. Binnen, op de directietafel van Avenier-bestuursvoorzitter Jan-Willem Bedeaux, ligt het boek *Schoonheid in organisaties* van Steven de Groot, met op de cover een prachtig schilderij van prerafaëliet Dante Gabriël Rossetti. Groter contrast tussen de rauwe realiteit buiten en de etherische esthetiek binnen is nauwelijks denkbaar en toch ziet Bedeaux een verbinding. 'Jongeren hun vrijheid benemen is allesbehalve schoonheid. Als je jongeren moet opsluiten, sta je als samenleving al met 3-o achter. De jongeren hier staan op achterstand, maar ze hebben ook talenten waarmee ze een nieuwe toekomst kunnen bouwen. Wij willen de schoonheid in onze organisatie verbinden aan het creëren van nieuwe kansen voor de in totaal 360 jongeren die Avenier op vijf locaties intensief begeleidt. We willen ze sterker maken, zodat ze een nieuwe stap in hun leven kunnen zetten.'

Maar schoonheid creëren in organisaties gaat verder dan alleen kunst aan de muur. 'Esthetisch verantwoord ondernemen' staat voor een manier van werken die is gebaseerd op stimuleren, inspireren, vertrouwen en ruimte geven. Dat sluit direct aan op de leiderschapvisie van Bedeaux: 'Voor mij is leiderschap voorbeeldgedrag, afgeleid van onze missie en geschraagd door onze vier kernwaarden: zorg, respect, gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid. Als ik zelf niet met respect omga met mensen, kan

ik dat ook niet van anderen verwachten. Niet alleen ons topkader, maar iederéén in de organisatie kan gedrag vertonen dat tot navolging stimuleert. Dat zie ik bijvoorbeeld ook bij ons hoofd Technische Dienst, ons hoofd Receptie en juist ook bij sommige pedagogische medewerkers en gedragswetenschappers. Het gaat dus om gedragen leiderschap en dat is nu juist niet exclusief voor leidinggevend.''

Van regels naar principes

Dat was niet altijd zo vanzelfsprekend als het nu lijkt. Toen Bedeaux medio 2007 aantrad, trof hij een organisatie aan die het ene slechte inspectierapport na het andere moest incasseren en uiteindelijk onder toezicht werd gesteld. De kwaliteit van de verleende zorg moest omhoog, mensen moesten weer verantwoordelijkheid voor hun handelen gaan nemen. 'Mijn opdracht was om de organisatie

**Grootste hobbel bij
implementatie:
'De jaarplannen mogen
niet misbruikt worden
als control- of
afrekeninstrument,
terwijl die verleiding wel
constant aanwezig is.'**