

Informatiebeleid schept bij AlleeWonen helderheid

Gert-Jan van der Wal: “Zorg ervoor dat de mensen kunnen aanhaken”



Gert-Jan van der Wal

Bedrijfsvoering en cultuurontwikkeling. Gert-Jan van der Wal heeft in zijn opdrachten veel aandacht voor het verbinden van deze twee aspecten. Want of hij nu, als financieel geschoold bedrijfskundige, fusietrajecten in gezondheidszorg, onderwijs of corporatiesector begeleidt of de implementatie van nieuwe automatisering soepel helpt verlopen, altijd gaat het om het vinden van de juiste balans tussen de ‘zachte’ cultuur en de ‘harde’ bedrijfsvoering. Bij woningcorporatie AlleeWonen in Breda en Roosendaal komen de twee aspecten bij elkaar: fusie én een nieuw automatiseringssysteem. Gert-Jan is er sinds vorig jaar projectleider voor de implementatie van Empire.

Bij het Roosendaalse Aramis draaide Empire al. Het Bredase Singelveste werkte nog met Wocas, en had daarnaast Em-Project in gebruik. Bedrijfsbreed gaat nu alles over naar Empire. Wat is voor Gert-Jan van der Wal daarbij de sleutel tot succes? “Duidelijkheid en helderheid over het doel en het resultaat van het project. En als er geen duidelijkheid over de richting is, dan zul je als projectleider er voor moeten zorgen dat die er zo snel mogelijk komt. Als je met een project start, ontbreekt het vaak aan duidelijkheid.

Het topmanagement van een organisatie besluit om een nieuw systeem in te voeren. Echter een organisatieverandering speelt zich niet af aan de top, maar op de werkvloer. Juist daar moeten de mensen weten wat het resultaat van het project moet zijn, en wat er van hen verwacht wordt. Toen ik hier kwam was er wel een fusie, maar geen informatiebeleid. Zonder de duidelijkheid en helderheid van zo’n informatiebeleid blijf je in een veranderingsstraject alle kanten op schieten.” ➤

Lokale verankering

Als twee bedrijven een nieuwe eenheid gaan vormen is de vraag in hoeverre die eenheid ook in de automatisering wordt doorgevoerd. Gert-Jan van der Wal: "In deze fusie blijft de 'lokale verankering' belangrijk: per vestiging mag men afwijkende processen hanteren. Dat is bijvoorbeeld nodig omdat de twee steden een verschillend woonruimtebemiddelingssysteem kennen. Deze systemen kun je niet zomaar met elkaar integeren. Ook wil men graag dat de vestigingen apart beoordeeld kunnen worden op hun prestaties, en dat lokaal de onderhoudskosten, de leefbaarheid en het betalingsgedrag inzichtelijk blijven. Maar hoe ver ga je met die verschillen? Waar stel je de grens? In je informatiebeleid stel je dat soort dingen scherp, zodat je precies weet waar je het over hebt. Wat combineer je, hoe doe je dat en wat zijn daarvan de consequenties?"

Culturele verschillen

Niet alleen op het 'harde', technisch-organisatorische vlak zijn er verschillen, ook de culturele achtergrond is anders. Gert-Jan: "In Breda is men nogal op de details gericht, in Roosendaal is men wat meer van de grote lijn. De kunst is die beide groepen nader tot elkaar te brengen door ze samen na te laten denken over wat het beste is voor AlleeWonen en daarbij de stokpaardjes op stal te laten. Dat begint met gewoon maar met elkaar praten, vragen stellen en kennis en ervaringen uitwisselen. Vervolgens zijn we de fase van het vooronderzoek ingegaan. Per bedrijfsproces werden teams samengesteld om de gewenste output van het systeem helder te krijgen: wat wil je straks allemaal kunnen en welke problemen wil je opgelost zien? Het uitgangspunt was toen nog steeds: één database, twee bedrijven. Het verrassende van het vooronderzoek

was de uitkomst dat AlleeWonen toch graag naar één bedrijf wilde, ook in de automatisering. Dat was niet alleen vanuit bedrijfsvoeringperspectief beter, maar ook vanuit de 'zachte' kant. Men voelde er niet voor één bedrijf te worden en vervolgens toch in de systemen een splitsing in stand te houden."

Output 'hard' geformuleerd

Na de vooronderzoeksfase werd in april van dit jaar gestart met de implementatie zelf. De eerste twee fasen – basisinrichting inclusief eerste conversie, en het opstellen van praktijkscenario's en de datacontrole op de eerste conversie – zijn inmiddels achter de rug. De derde fase – integratie-

⋮ "Zacht' en 'hard' kun je niet van elkaar scheiden; dat
⋮ gaat iedere dag samen"

testen en acceptatietesten – loopt door tot december, als het nieuwe systeem live gaat. Vanaf het begin was er duidelijkheid over het eindresultaat. Gert-Jan van der Wal: "De stuurinformatie en de output worden bij dit soort projecten meestal het kind van de rekening, omdat dat allemaal naar het eind van het traject wordt doorgeschoven.

Dat hebben we in dit project heel bewust niet gedaan. In het vooronderzoek en het daaruit voortkomende programma van eisen is de output 'hard' geformuleerd. Tijdens de implementatie moet je geen discussies hebben over de te volgen richting. Die moet in het vooronderzoek worden vastgesteld. Het programma van eisen moet voor iedereen maximaal helder zijn. Het programma geeft aan wat de keuzes zijn, wat wel en niet kan, welk maatwerk er opgepakt gaat worden en over welke zaken er nog beleidsbeslissingen genomen moeten worden."

Communicatie kost tijd

Om te zorgen dat een dergelijke strakke aanpak toch maximaal gedragen wordt, is zorgvuldige communicatie nodig. Gert-Jan: "Dat kost veel tijd. Steeds weer mensen bij elkaar brengen, afstemming tussen de verschillende vestigingen, informeren over de voortgang, de volgende stappen, de wensen inventariseren.

Evenwel is de investering in de communicatie over het project essentieel voor de voortgang, zowel op bestuurlijk- als op werkvloerniveau." Zo bleek dat de digitale inspectiemogelijkheid die men in Breda bij woningmutaties heeft – een medewerker neemt met een laptop in de hand de staat van de woning op – in de nieuwe werkwijze meegenomen moest worden. Zo waren er meer punten waarop in de Empire-standaard maatwerk moest worden uitgevoerd. Gert-Jan waarschuwt die stap niet te snel te nemen en de betrokkenen zich steeds de vraag te laten stellen of het een wens of een noodzaak is. En als het een noodzaak is, hoe erg is het dan als het pas na de implementatie wordt opgepakt?

Want weerstand tegen verandering ligt altijd op de loer. Men kent 'het oude' wel en 'het nieuwe' nog niet, en probeert dan het nieuwe systeem dichter bij de oude denkwijze te brengen. Dat gaat onbewust, maar het gebeurt wel. Gert-Jan adviseert de betrokkenen in een soortgelijke situatie om ruimschoots de tijd te nemen om te onderzoeken of de aanpassing echt nodig is.

Gezamenlijk inzicht

Het implementatietraject wordt niet alleen gebruikt om het nieuwe bedrijfsinformatiesysteem in te voeren. Gedurende het traject komen ook verschillen in werkwijze en daarmee mogelijke knelpunten tussen Breda en Roosendaal boven water. Gert-Jan: "In totaal hadden we 66 van dergelijke potentiële knelpunten.

Vervolgens hebben we medewerkers van beide vestigingen bij elkaar gebracht met de opdracht om de werkprocessen zodanig bij te stellen dat die knelpunten uit de wereld waren. Wat je ziet is dat de medewerkers vervolgens gezamenlijk tot het inzicht komen dat ze beiden gebaat zijn bij het aanbrengen van de verandering. Van tevoren was er weerstand en argwaan. Deze aanpak heeft dit positief beïnvloed.

Je moet zorgen dat de mensen kunnen aanhaken. Je moet openstaan voor wensen en alternatieven, maar tegelijkertijd moet je helder zijn over de kosten, de consequenties en ook over de onmogelijkheden. In die zin kun je 'zacht' en 'hard' niet van elkaar scheiden; dat gaat iedere dag samen." ◀

