

Marjo Vissers, Directeur Proces-, Change- en Informatiemanagement UVIT

INNOVATIEVE COMBINATIE

Univé-VGZ-IZA-Trias (UVIT) is een fusiebedrijf, voortgekomen uit verzekeraars Univé, VGZ, IZA en Trias. Het bedrijf heeft op diverse fronten een vooruitstrevende aanpak. “Toen ik hier binnenkwam viel me eigenlijk direct al op dat het heel duidelijk is wat men hebben wil. Er is echt een strikte scheiding tussen demand en supply, en het ownership is helder belegd.” Over een nieuwe, integrale aanpak van het management van processen, changes en informatie.

Door Hans Lamboo

Twee maanden is Marjo Vissers nu aan het werk bij UVIT. Zij kwam via OHRA bij Delta Lloyd terecht waar ze verschillende functies bekleedde: ze was manager Claims en Klantenservice, maar ook Informatie- en Programmamanager en ten slotte Directeur Business Change & Development. “Ik heb dus eigenlijk altijd aan de businesskant gezeten,” vertelt zij. “Bij mijn vorige werkgevers was de businesskant in de demand/supply-keten al redelijk zwaar aangezet. Maar bij UVIT gaat men nog een stapje verder. De afdeling Process-, Change- & Informatiemanagement die ik nu aan het opzetten ben, gaat echt heel sterk de regie voeren over de informatievoorziening. Een belangrijk deel van de CIO-functie zit dus in die afdeling verstoppt.”

Omslag

Process-, Change- en Informatiemanagement is een nieuwe functie en een nieuwe corporate afdeling binnen UVIT. Daaruit spreekt een geheel nieuwe aanpak, die change een sleutel-functie in de organisatie geeft. Marjo Vissers: “In de oude situatie had UVIT een afdeling Informatiemanagement die

dicht tegen de business aanzat en een afdeling ICT. Beide werden aangestuurd door de CIO. De regie van de informatievoorziening lag dus bij ICT. Zij zeiden welke kant er werd opgegaan, welke systemen er werden ingezet en wat wel en wat niet kon. Dat gaat allemaal veranderen.” Zij werkt nu aan een nieuwe situatie, waar PCI de strategie- en richtlijnen maakt, een vertaalslag van de strategie van de Raad van Bestuur naar processen. “Vervolgens zien we welke changes er nodig zijn en wat dat betekent voor de informatievoorziening. We schetsen een plaatje voor de lange termijn en bepalen welke stappen er gezet moeten worden om daar te komen. Dat plan gaat vervolgens de divisies in, die kijken wat het voor hen betekent. Zo krijgen we interactie tussen de corporate strategie, de divisiestrategie en de kaders die vanuit corporate meekomen naar de divisies,” aldus Vissers.

“In dat proces komt onze projectkalender voor de komende jaren tot stand. Daar speelt ICT natuurlijk een belangrijke rol in, in de zin van maakbaarheid, capaciteit en hoe technologische vernieuwing daarin past. Maar IT is in de nieuwe visie gericht op het zijn van een stabiel, efficiënt shared service center, die kwalitatief hoogwaardige IT-dienstverlening organiseert.

Het verplaatsen van de regiefunctie is dus echt een omslag." UVIT wil niet dat de business zich gedraagt als een soort klant die oplossingen bestelt bij ICT. Ze wil dat de business leert nadenken over wat het doel is dat ze nastreeft en wat ze daarmee wil bereiken. Daar moet de afdeling Informatiemanagement, die op divisieniveau is neergezet, een belangrijke rol in gaan spelen. Vissers: "Informatiemanagement moet steeds op zoek naar de vraag achter de vraag. Het is erg gemakkelijk om te zeggen: ik wil dit systeem, en daar dan een aparte versie van. Daar zitten consequenties aan. In zo'n situatie willen we dat informatimanagers met de business op zoek gaan naar het waarom. Zo verruim je het oplossings-schaal. Aan ICT-kant kan gekozen worden voor een hele goedkope variant in een pakketconstructie die past in ons applicatielandschap, maar ze kunnen er ook een maatwerkoplossing voor verzinnen. We willen dat in dat spanningsveld een veel professionelere werkrelatie ontstaat." Vissers wil een professionelere klant die beter en scherper nadenkt over wat hij wil en leert kiezen. Niet voor wat hij *wel* wil, maar vooral wat hij *niet* wil. "Daardoor vergroten we de maakbaarheid der dingen," stelt Vissers. "En we krijgen veel meer *ownership* bij de business. En dus niet een business die zegt: ik dacht dat ik dit had besteld, maar bij het testen kwam ik er achter dat het helemaal iets anders is geworden."

Procesinnovatieteams

Binnen de operationele divisies waren voorheen ondersteuningsteams actief die de processen beschreven, de afdeling informatiemanagement ondersteunde daar wat bij. BPM stond dus nog heel erg in de kinderschoenen. "We willen nu een grote sprong voorwaarts maken," zegt Vissers. "We willen dat de processen niet alleen beschreven zijn maar op basis van KPI's worden bemeaten en vergeleken met de markt. Daardoor kun je heel gericht op die KPI's sturen en verbeteren. Je moet sturen op concrete resultaten."

Onderdeel van de vernieuwingsslag die UVIT doorvoert, is de instelling van kleine procesinnovatieteams, die ressorteren onder PCI maar fysiek bij de divisies zitten. Deze teams moeten zich continu bezig houden met de vraag hoe de processen binnen die divisie sneller, beter en goedkoper kunnen. "Daar gaan we dan ook op aansturen. De verbeteringen die zij zien moeten ze bespreken met de business: welke verbetering zouden we nu in gang kunnen zetten, welke verbeteringen zouden kunnen werken in die operationele keten," aldus Vissers.

"De PCI-teams bij de divisies hebben echt iets te winnen. Ze moeten dagelijks bij de business over de vloer komen. Ze zitten niet in de operatie en vallen niet onder een businessdirecteur, maar ze moeten kunnen lezen en schrijven met de business. Daar zitten ook de business analisten die participeren in de projecten als requirements-opstellers," licht Vissers toe. "Wat cruciaal in deze visie is: hoe voorkom je dat PCI een soort tussenstation is? Dan loop je het risico dat er mensen zijn die zeggen: we kunnen net zo goed rechtstreeks met



Foto: Harry Otto.

Marjo Vissers: "Voorkom dat PCI een soort tussenstation is".

elkaar gaan praten. PCI is dan ook echt een vooruitgeschoven post van de business. Het zit aan de businesskant, maar het snapt hoe ICT in elkaar zit, snapt het belang van ICT en probeert in de oplossingen wat sturing aan te brengen in het soort oplossing dat wordt gekozen. Het is dus niet alleen maar een vertaalstation. Het moet een bijdrage leveren in scherpte van de vraag, van de oplossingen, de terugkoppeling vanuit de architecten, en *ownership* aan de businesskant."

Zorgregisseur

Een Change kan gewoon zomaar een business change zijn, zonder ICT-consequenties. Het is van belang na te denken hoe die Change moet 'landen' in de organisatie, wat de impact is op mensen. "We denken na over hoe we de onrust rondom zo'n moment managen. Met Change bedoelen we dus totale, integrale Change. Het gaat zeker niet om 'effe' een verandering in een systeem stoppen of we doen 'effe' een ander proces en de business moet het verder maar zelf uitzoeken. De business analisten die zo'n Change begeleiden moeten de totale change overzien. Ze adviseren ook over maakbaarheid. In termen van geld en capaciteit, maar ook in hoeverre het past in de organisatie. Dat is echt nieuw. Ik heb dat nog nooit op deze manier ergens gezien," constateert Vissers.

Change zit in de strategie van de organisatie. En dat gaat heel ver: op HR-gebied hanteert UVIT leiderschapsprofielen; één van de criteria is natuurlijk resultaatgerichtheid, een ander klantgerichtheid. Maar net zo belangrijk is de continue passie om te willen verbeteren. Zo worden de randvoorwaarden geschapen om mensen aan boord te krijgen die niet bang zijn van verandering. Dat maakt ook onderdeel uit van hun beoordeling.

Marjo Vissers vult aan: "Alleen al het feit dat je zegt dat je klantgerichtheid belangrijk vindt, zie je terug in de stuurgroepen. De Stuurgroep Internet bijvoorbeeld realiseert zich maar al te goed dat ze een aantal infrastructurele zaken in orde kan brengen, maar dat het er uiteindelijk om gaat wat de klant ervan merkt. Dat is ook terug te zien in onze zorgstrategie. Als zorgverzekeraar kun je ervoor kiezen naar operational excellence streven: snel je polis klaarhebben, snel uitkeren enzovoort. UVIT kiest er bewust voor om naar een zorgregisseursfunctie te groeien, om de toegevoegde waarde te vinden in het loodsen van een klant door het zorglandschap."

De Raad van Bestuur van UVIT heeft een duidelijke, stevige visie op zorg. Het zorgregisseur willen zijn bepaalt alles daaromheen. Daarnaast hebben ze er een heilig geloof in dat een sterke demand-organisatie en een sterke supply-organisatie elkaar kunnen versterken in gezonde discussies. "Vandaar ook die split," verklaart Vissers. "De verschillende leden van de Raad van bestuur komen van verschillende bedrijven waar ze meer of minder ervaring hebben met deze materie. In veel bedrijven loopt inmiddels de discussie over een split tussen demand en supply; moet er rechtstreeks interactie tussen business en IT zijn, of is het toch slimmer om de demandkant te laten ondersteunen door een informatiemanagement-achtige afdeling? In die discussie heeft onze Raad van Bestuur positie gekozen. Er zit dus geen wetenschappelijk model achter."

Heilig geloof

Hoe breek je de organisatorische erfenissen af? Marjo Vissers: "Dat zit voor een belangrijk deel in de kanteling die we nu doormaken. Dat gaat echt gepaard met het benoemen van nieuwe of andere mensen op nieuwe of andere posities, op basis van de profielen. Want wij gaan ervan uit dat als mensen op een andere manier worden aangestuurd, ze vanzelf op een andere manier dingen gaan doen. Daar zit natuurlijk weerstand. Dat los je niet alleen maar op door te herhalen, je moet ook gedrag dat je graag wilt zien belonen. Die mensen hijs je op het podium en dan zeg je: kijk dit is wat we bedoelen. Dat klinkt heel basaal, maar op de een of andere manier werkt dat altijd. Als je tegen mensen zegt: we sturen jullie vanaf nu aan op de mate van klantgerichtheid, en we sturen je nu aan op je ownership van de verandering die je zelf hebt besteld, dan gaan mensen zich daarnaar gedragen. Ze moeten er over rapporteren en als het goed gaat ontvangen ze daar publiekelijk erkenning voor. Dat wordt een kwestie van volhouden; en dat is best weerbarstig.

Ook ik heb af en toe discussies over het scherper kiezen op de projectenkalender. Kijk, we hebben heel goede mensen die heel goed dingen kunnen onderzoeken. Maar je moet alleen maar dingen onderzoeken die direct gaan leiden tot een bijdrage in het resultaat. Dat zeggen is één, maar dan vervolgens de onderzoeken die niet tot resultaat leiden stopzetten, dat is twee. Dat zijn maatregelen die we nemen om te laten zien dat het ons ernst is."

Het Nieuwe Werken

Als een soort uitvloeisel van het hele project heeft UVIT Het Nieuwe Werken omarmd. Marjo Vissers: "Mensen hebben hier echt andere manieren waarop ze werken. Daar zijn ook echt alle faciliteiten voor neergezet. Je kunt op elke plek in dit gebouw met je laptop werken. Er zijn hier geen kasten, je kunt hier nergens je papieren opruimen. Niemand heeft een eigen werkplek, alleen sommige afdelingen zitten iets afgeschermd. Er zijn veel vergaderruimten in alle maten, maar nog meer zie je twee stoelen tegenover elkaar staan voor bilateraaltjes. Je hebt laagdrempelig contact met mensen. Mensen werken in combinatie met hun gezinsituatie of hun file-aanrijtijd. Er is een groep die laat komt en vroeg weggaat, maar die mensen kom je 's avonds weer tegen in de mail. Medewerkers moeten sterk hun eigen verantwoordelijkheid nemen, ook in hun werk. Ze worden beoordeeld op hun output, hun resultaten, niet op hun aanwezigheidsfrequentie op kantoor. Het verweeft wel werk en privé; het is niet alleen maar leuk, het betekent iets voor je privéleven. Daar moet je mensen mee helpen. Je kunt dit niet zomaar invoeren en daarna iedereen aan zijn lot overlaten."

Voorbode van wat nog komen gaat is de nieuwe aanpak rond de projectenkalender. Niet langer een kalender die één keer per jaar wordt opgesteld en die vervolgens wordt bevroren. Vissers: "We zijn bezig met een rolling forecast. We hebben nu een kalender vastgesteld voor een kwartaal, we weten dat we daar in maart de eerste amendementen op kunnen verwachten, vervolgens kijken we er in juli nog eens naar. Een tweede slag moeten we maken na de zomer. Dan gaan we kijken hoe onze strategie er voor de komende jaren informatietechnisch uit gaat zien, en dan krijg je zomaar een verandertemakalender voor de komende jaren, waar je telkens de volgende kwartalen onder kunt hangen. Je ziet het in stapjes." Per 1 juli is de volgende belangrijke stap te zetten, omdat dan de meeste mensen in de nieuwe organisatie op hun nieuwe plek zitten. Vissers verwacht dat er over twee jaar een flinke kwaliteitsprong is gemaakt.

"Ik geloof heilig in de integrale Change-aanpak. Ik zit hier nu twee maanden en ik heb enorm veel professionele mensen om me heen. Ik zie problemen die ik eerder in mijn carrière ben tegengekomen hier geadresseerd worden. Integraal. Dus alles is aanwezig om dit tot een succes te maken. Ik heb echt de mooiste baan die je maar kunt hebben op dit vakgebied," vindt zij.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.