

In openheid bouwen aan vertrouwen

De strubbelingen van de

ICT-coöperatie van 4 sociale diensten

Samenwerken en een vuist maken richting Den Haag en het UWV. Dat was in 2007 de reden voor de vier grote sociale diensten om ICT-coöperatie Wigo4it op te richten. Een goed idee, maar het leidde al snel tot flinke problemen. Toen Tom van Noort in 2010 directeur werd, moest hij gaan bouwen op de brokstukken. Hoe heeft hij dat gedaan?

Ongenoegen over wat de markt hen bood en de behoefte aan samenwerking waren voor de sociale diensten van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en

Utrecht (de G4) de redenen om Wigo4it op te richten, een coöperatie die ICT-diensten levert voor de uitkeringsadministratie en re-integratie van bijstandsklanten. “De markt voor onze systemen werd gedictieerd door één leverancier”, vertelt Tom van Noort, voorheen manager bij DWI, de sociale dienst van Amsterdam. “Rotterdam, Amsterdam en Utrecht waren toe aan een nieuw ICT-systeem. Het ontwikkelen daarvan is ingewikkeld, brengt veel risico’s met zich mee en is ontzettend duur. Den Haag had net een nieuw systeem opgeleverd, Socrates, dat weliswaar op maat voor hen was gemaakt, maar uit onderzoek bleek dat de drie anderen het na enige aanpassing van hun processen ook zouden kunnen gebruiken. We waren van mening dat dat een goed plan was én dat het een vliegwiel kon zijn voor verdere samenwerking. Daarmee waren we van het dictaat van de markt verlost en konden we een vuist maken richting Den Haag, het UWV en andere partners.”



Cv Tom van Noort

geboren in 1967

1993

Belastingdienst
Controleur

2000

Belastingdienst
Manager en programmamanager

2005

Gemeente Amsterdam
Manager Dienst, Werk en Inkomen

2010

Wigo4it
Algemeen directeur

De reden om te kiezen voor het oprichten van een coöperatie, was dat de sociale diensten in dat geval niet verplicht waren om een Europese aanbesteding voor een ander systeem te starten. Den Haag en Amsterdam brachten 'om niet' (dus zonder dat er voor werd betaald) hun software in, Den Haag en Rotterdam hun datacenter. Van Noort: "Daarmee werd het 'inbesteding'. Alle vier betalen hun bijdrage naar rato van de omvang van het klantenbestand."

Gevolgen onderschat

Het idee achter Wigo4it was goed, maar de invoering van het nieuwe systeem ging bepaald niet van een leien dakje. Begin 2009 werd Socrates ingevoerd in Rotterdam, waar 2.000 medewerkers ermee gingen werken. Van Noort: "Het werkte wel, maar volstrekt niet naar tevredenheid. Toch gingen een jaar later Amsterdam en Utrecht tegelijkertijd over. De gevolgen van het invoeren van een nieuw systeem bij drie sociale diensten zijn volledig onderschat. Ik weet het nog goed, want ik zat toen 'aan de andere kant' in de stuurgroep van DWI in Amsterdam."

Strubbelingen en stammenstrijd

Er waren strubbelingen, intern bij Wigo4it en bij de sociale diensten. Cliënten klaagden, medewerkers bestookten managers, managers klaagden bij werkpleinmanagers en die weer bij de directeuren. Het samenwerken op het niveau van de directies kwam daardoor onder druk te staan.

Van Noort: "Iedereen praatte elkaar na en niemand

onderzocht wat er aan de hand was. Het werk werd moeilijk te beheersen. Vanuit drie steden werden bugs in de software gemeld, die zich bij Wigo4it opstapelden. Vanuit die steden waren ook nog een stuk of dertig systeemaanpassingen gevraagd. Daarvan werden er uiteindelijk zeven geaccepteerd om te dichten in de techniek; de rest moest in processen worden opgelost. Uiteindelijk zijn er maar drie opgeleverd."

De sociale diensten zaten met de handen in het haar. Het plan was dat de systeemaanpassingen pas zouden worden uitgevoerd als de implementaties achter de rug waren. Eerst moet alles draaien.

"Er kwam een soort stammenstrijd tussen de vier directeuren: wiens systeemaanpassing als eerste werd opgepakt. Wigo4it ging in het defensief met een houding van: jullie vragen iets, ik lever het en zoek het voor de rest maar uit. Bovendien meldde Wigo4it geregeld dat iets klaar was, terwijl dat helemaal niet het geval was. Dan kwam je er na twee maanden achter dat ze er nog niet eens aan begonnen waren. Funest voor het vertrouwen."

Dit alles culmineerde eind 2009 in een crisis, waarbij de samenwerking vanwege de slechte verhoudingen onwerkbaar was geworden. Wigo4it trok een interim-directeur aan, die in paar maanden een reorganisatie voorbereidde. "Maar hij moest natuurlijk zo snel mogelijk door een vaste directeur worden opgevolgd. Ik ben 17 juni 2010 begonnen."



WIGO4IT

Wigo4it

Wigo4it is een coöperatie, die de primaire processen van vier sociale diensten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) ondersteunt met ICT. De coöperatie is opgericht in 2007 door de sociale diensten van deze vier grootste gemeenten van Nederland, de G4. De naam wordt gevormd door delen van de woorden werk, inkomen, G4, en informatietechnologie. Gezamenlijk nemen de sociale diensten van de G4 ruim een derde van alle uitkeringsgerechtigden in Nederland voor hun rekening in het kader van de Wet werk en bijstand. Bij Wigo4it werken 120 mensen.

www.wigo4it.nl

Stoom en kokend water

Van Noort trof een organisatie aan die “met stoom en kokend water uit de grond was gestampt, zonder dat je de normale groei doormaakt”. Met als gevolg dat er geen deugdelijk HR-beleid was, processen niet goed waren ingericht en de financiën een chaos waren. “Er was geen tijd geweest om eens te kijken wat de medewerkers eigenlijk willen of hoe ze samenwerken. Alles was ad hoc georganiseerd en was er alleen op gericht om het systeem op 1 januari 2010 draaiend te krijgen. De klanten waren ontevreden en iedereen was kapot door twee, drie jaar lang waanzinnig hard werken: overwerk, Kerst, Pasen, de weekends. Er waren stapels wijzigingsverzoeken van de klanten, stapels zaken die niet functioneerden. Er kwam steeds meer bij, maar we konden de bestaande problemen al niet aan. Dat was de situatie toen ik binnenkwam.”

Aan de slag

Het lijkt een onmogelijke situatie. “Maar ten opzichte van mijn voorgangers had ik één groot voordeel: er waren geen nieuwe implementaties meer. De laatste was in januari 2010 geweest.” Van Noort stroopte de mouwen op en ging aan de slag. Hij wist meteen al dat hij het niet rustig een half jaartje kon gaan aankijken. Hij analyseerde de situatie snel en kwam tot de conclusie dat het belangrijkste probleem het ontbreken van vertrouwen was, intern en extern. Zijn eerste stap was het formuleren van twee pijlers: intern de boel op orde brengen en extern vertrouwen,

rust en samenwerking realiseren. De vier sociale diensten – die nu zijn klanten waren – hadden elkaar opgezocht om samen te werken en Wigo4it moest het platform worden van die samenwerking. “Ik zag het als onze opdracht het platform zo in te richten dat ze weer wilden samenwerken en daar ook de toegevoegde waarde van zagen. Het hielp dat ik vanuit hun kant kwam en de business vertegenwoordigde, en het hielp dat ik die business heel goed ken. Ik heb vijf jaar bij DWI gewerkt en weet precies hoe die diensten werken.”

Van Noort koos in 2010 vijf kernwoorden voor de interne organisatie: open, vertrouwen, samen, klant, resultaat. “Vijf woorden was eigenlijk teveel we hebben het inmiddels teruggebracht naar drie, maar ik kon er toen geen een missen. Het was in samenhang precies wat ik nodig had. Ik moest natuurlijk snel vertrouwen winnen en hiermee heb ik mezelf geschilderd: hier ben ik van. We hebben destijds een medewerkerstevredenheidonderzoek gehouden.. Ik heb toen gezegd: Ik vreet m'n schoen op als ze de kernwaarden niet kennen. Dat was niet nodig. Binnen twee weken nadat Van Noort was aangetreden, kregen de medewerkers die vijf woorden op hun scherm als ze hun computer startten. Maar het bleef niet bij woorden. Van Noort ging er het gesprek over aan met de medewerkers. In het dagelijkse werk maar ook tijdens de wekelijkse coffee morning op de trap in de hal, als het hele bedrijf van half tien tot tien bij elkaar komt. “Dat is een podium, daar kunnen we als bedrijf communiceren. Helaas

sta ik er vaak, maar er zijn ook teammanagers en managers geweest die vertelden wat zij onder ‘open’ verstaan. Zonder daarover van te voren te spreken. Daarmee geef je betekenis aan zo'n woord.”

1,4 miljoen extra

Maar belangrijker nog dan de kernwoorden was de taak die Van Noort zich had gesteld: orde op zaken stellen. De situatie was veel erger dan zijn voorganger had voorgesteld. Aan de klanten was de toezegging gedaan dat de processen eind 2010 op orde zouden zijn. Maar al snel moest hij laten weten dat dat niet ging lukken. En dat niet alleen: om de problemen op te lossen was 1,4 miljoen euro extra nodig. “Dat was een spannend moment. Want we vroegen geld voor iets dat al lang klaar had moeten zijn. Als het niet zou lukken, dan hadden we een groot probleem. Maar we kregen het geld uiteindelijk.”

Er werd een verbeterplan opgesteld, Next Level, met daarin drie sporen: werkvoorraad, procesverbetering en infrastructuur. Zo hadden de klanten iets om te monitoren en kregen ze het gevoel dat er aan de problemen werd gewerkt. Ook werden er 144 ‘probleemkaarten’ geformuleerd van knelpunten om op te lossen. “We maakten er een tellertje bij, zodat de klanten konden zien hoe het ervoor stond. Tot mijn verbazing kregen we er na vier maanden bijna geen vragen meer over. In negen maanden hebben we de basis voor het grootste deel op orde gebracht. Het was inmiddels zomer 2011. We hebben toen ook

een aantal basiszaken meegenomen, zoals het op orde brengen van documentatie van de code. Het aanpakken van dat soort dingen deed intern heel veel goed. Medewerkers hadden het gevoel dat de problemen eindelijk werden aangepakt.”

Bewust gekozen voor openheid en gezamenlijkheid

De ‘grote’ bulk van de problemen bij Wigo4it zijn volgens het plan van Next Level weggerukt. Toch ziet Van Noort dat het onderliggende patroon nog niet is veranderd. In de afgelopen zomer liep het aantal probleemmeldingen weer op. Van Noort steekt daarbij de hand in eigen boezem: “Mijn managementteam en ik hebben niet goed gekeken of het geborgd bleef.” Terugkijkend ziet Van Noort dat de aanpak succesvol was, maar dat er in de laatste periode door hem en het managementteam meer gestuurd had moeten worden.

Dit kenmerkt de keuze in zijn aanpak voor openheid, naar de klanten toe en intern. “Wat ik weet en vind, dat deel ik. Dingen achterhouden of vertellen op momenten dat het uitkomt, leidt tot achterdocht. En dan krijg je gesprekken op de gang. Ik geloof dat die openheid enorm helpt.” Ook de keuze voor gezamenlijkheid droeg bij aan de grote verbeteringen. “Dat is echt anders dan hoe ik bij DWI werkte. Daar zei ik nog weleens: zo wil ik het hebben en zo gaan we het doen. De koers heb ik samen met het MT bepaald.

Structuur en intuïtie als veranderaanpak

Hoewel zijn aanpak zeer gestructureerd lijkt, zegt Van Noort dat hij veel op intuïtie doet. “Ik kwam hier absoluut niet met een blauwdruk van de te nemen stappen. Ik probeer te varen op de energie die er is. Voor mij is het heel makkelijk om te switchen, maar mensen om me heen vinden het wel eens moeilijk om me daarin te volgen, om af te wijken van het plan. De veranderopgave is accountability, resultaatgerichtheid. Verantwoordelijkheid nemen voor jouw deel van je werk. Dat is voor mij de kern.” Maar hoe heeft hij deze klus concreet aangepakt? “Ik heb onderzocht welke producten we moeten opleveren, welke resultaten we moeten boeken. En ik stelde vragen. Ik vroeg bijvoorbeeld een lijst met de voorraad. Die lijst kwam er, en dan vroeg ik door: wat betekent dit, hoeveel uur is dat? Zo ging ik, aan de hand van lijstjes, allemaal vragen stellen. Op die manier ontdekte ik waar medewerkers niet naar kijken en waar ze wel naar kijken. Zo’n lijstje is eigenlijk alleen een middel om te onderzoeken hoe dingen georganiseerd zijn en wie waar voor verantwoordelijk is. Als jij verantwoordelijk bent, dan moet je op bepaalde vragen het antwoord hebben. Maar mensen schuiven hun verantwoordelijkheid vaak af: een andere afdeling gaat daarover, bijvoorbeeld. Dan is er dus iets aan de hand. Als je in de eerste weken op die manier met een aantal mensen in gesprek gaat, dan heb je - als je een beetje in processen denkt - snel door wat er aan de hand is.”

Van Noort praatte met min of meer willekeurige medewerkers op hun eigen afdeling, aan hun eigen bureau. De medewerkers vertelden veel, en omdat het gesprek op de afdeling plaatsvond, konden anderen meeluisteren.

Koersen naar 2015

Soms schakelt Van Noort externen in. “Dat doe ik voor verschillende dingen: het idee-inhoudsvlak, daar moet ik lacunes opvullen want die kennis is er niet altijd. Of op het IT-strategievlak. Maar ook in het verandertraject, als ik vastloop in mijn eigen patroon. Soms heb je het nodig om losgetrokken te worden uit je eigen denkkader en eens even de spiegel voorgehouden te krijgen.”

Van Noort is ervan overtuigd dat het goed komt met Wigo4it. Het bestuur van Wigo4it besloot deze zomer over de strategische koers voor 2015. “Dat betekent een hele transformatie van het soort bedrijf dat we zijn. We zijn nu vooral leverancier van softwarepakketten, en we worden een regieorganisatie. We gaan actief sturen op het bij elkaar brengen van de vraag van de vier klanten naar ICT-ondersteuning en die vraag vertalen in ICT-oplossingen. En die hoeven niet per definitie door onszelf te worden geleverd. De kern komt te liggen op het verbinden van functionaliteit met aanbod, in plaats van het zelf leveren van aanbod. Dat is echt een ander paradigma, waarmee je rol veel meer businesspartner wordt dan leverancier.”

Naast het aanpassen van zijn rol gaat Wigo4it zijn

ICT verder ontwikkelen volgens de principes van een Service Georiënteerde Architectuur (SGA). “Dit betekent dat we niet langer totaalapplicaties bouwen, maar werken aan een set van losse bouwstenen, die met behulp van berichten (services) samenwerken en communiceren. Het software-ontwikkelp proces wordt flexibeler en leniger, waardoor we sneller kunnen inspelen op wensen vanuit de steden of eisen vanuit de wetgeving.”

Kenmerken verandertraject

- Start vanuit crisissituatie, ontevreden afnemers en gebrek aan vertrouwen zowel intern als extern
- Veel druk om te presteren en noodzaak om intern de boel op orde te brengen
- Extern samenwerking gezocht en rust en vertrouwen uitstralen
- Tijd en ruimte kopen van stakeholders door openheid van zaken te geven en vorderingen zichtbaar te maken
- Openheid zowel intern als extern, confrontaties niet uit te de weg gaan
- Eigenaarschap vergroten door het gezamenlijk ontwikkelen van plannen en problemen terug leggen bij medewerkers
- Heldere leidende principes: open, vertrouwen, samen, klant en resultaat