



Raimond Nicodem

Zorgverzekeraar VGZ onderging een veranderingstraject dat tot een van de ingrijpendste in de Nederlandse verzekeringswereld gerekend mag worden. Met de implementatie van Oracle Open Zorg gingen een groot aantal bedrijfsprocessen op de schop. De nieuwe Basisverzekering was op komst en de verrichtingen van verzekeraars werden in heel Nederland kritisch gevolgd. Voor velen buiten beeld, maar daarom niet van minder belang, is de rol van de extern adviseur. Martin Houben en Paul Engelsman van de ondernemingsraad binnen de VGZ-IZA Groep, over topadviseur Raimond Nicodem.

OR en consultant vormen sterk tandem

Met de start van het project 'Programma implementatie nieuw Proces en administratie systeem', kortweg PinPas, zette zorgverzekeraar VGZ een belangrijke stap in het op peil brengen van de eigen administratieve systemen. Een ambitieus plan dat aansloot bij al even ambitieuze doelstellingen. En dan was er nog de nieuwe Zorgverzekeringswet uit de koker van minister Hoogervorst. Het bleken de ingrediënten voor een traject dat aanvankelijk moeizaam liep. Een extern adviseur moest voor een nieuwe impuls gaan zorgen. De aanvankelijke scepsis bij de ondernemingsraad over dat initiatief maakte snel plaats voor vertrouwen.

Het vernieuwingsproces dat VGZ al in 2002 inzette, had tot doel het bestaande administratieve systeem te vernieuwen. Het moest een generiek geheel worden dat in de toekomst ook diensten buiten de VGZ-organisatie kon leveren. Daarvoor was de implementatie nodig van de applicatie Oracle Open Zorg. Tegelijkertijd moest de nieuwe Basisverzekering in het hele systeem worden gevlochten, samen met nieuwe offer-systemen en systemen en processen voor onze call centers. Bij elkaar een zeer ingrijpende operatie, die tot de eerste helft van 2004 aanzienlijke vertraging opliep. Binnen VGZ's ondernemingsraad heerste het gevoel dat het project was vastgelopen. OR-voorzitter Martin Houben: "De zaak moest weer worden vlotgetrokken. Met die bedoeling kondigde het VGZ-bestuur in december 2004 aan dat de programmaleiding aan Raimond Nicodem was toegewezen, de extern adviseur die al een paar maanden eerder bij dit project betrokken raakte. Met een groter mandaat op zak zou hij de zaak weer in beweging moeten krijgen. Dat idee werd door ons met de nodige reserve ontvangen. Iemand van buiten inhuren die misschien na verloop van tijd een andere uitdaging zou aannemen, dat leek ons aanvankelijk wat riskant."

Signaleren

Voor de PinPas-operatie was een adviesaanvraag neergelegd bij de ondernemingsraad. In het daarop volgende overleg hebben de OR-leden zich beraden over de vraag of het wel goed was om op basis van een momentopname een advies te formuleren. Het ging immers om een project dat heel veel consequenties heeft voor de totale organisatie. Met het VGZ-bestuur werd de afspraak gemaakt dat de ondernemingsraad een projectgroep zou formeren, die met grote regelmaat ging overleggen met alle belanghebbenden. Op die manier zouden knelpunten eerder boven tafel komen en nog te managen zijn.



"Met de signalen die wij binnen de organisatie opvingen, deed hij ook echt iets"



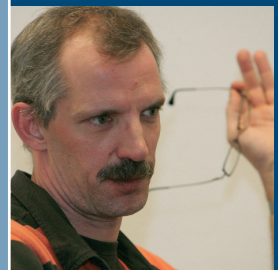


Nicodem
Management consulting bv
Meidoornstraat 9
5482 BA Schijndel
Tel: 073 - 54 95 010
Fax: 073 - 54 94 456
info@nicodem.nl
www.nicodem.nl

Houben: "Raimond Nicodem maakte deel uit van die projectgroep. Een voor ons onbekend gezicht met een andere stijl van communiceren en dat was in het begin even wennen. Wat wel snel opviel was dat hij met de signalen die wij binnen de organisatie opvingen ook echt iets deed." Engelsman kan dat beeld alleen maar bevestigen. "Het leek erop dat hij als externe makkelijker de juistheid van dergelijke signalen kon verifiëren en ook een grotere bereidheid had om dat daadwerkelijk te doen. Wij hadden er als ondernemingsraad op een gegeven moment voor gekozen om niet eenmalig, maar continu in het proces mee te lopen. Daaraan heeft Raimond zich ook gecommitteerd. Hij zoekt conflictsituaties op, met als doel op problemen te kunnen anticiperen. Het moet gewoon goed geregeld zijn, dat is voor hem de uitdaging."

Acceptatie

De aanvankelijke scepsis ten opzichte van 'nieuwkomer' Nicodem verdween snel. Dat was voor een belangrijk deel te danken aan de rol die hij speelde binnen de OR-projectgroep. Engelsman: "Op een gegeven moment gaven we bij Raimond aan dat we als ondernemingsraad een krachtig signaal wilden afgeven richting het bestuur. In stevige bewoordingen hebben we geformuleerd dat we met de voortgang zoals die tot dan toe was, de planning niet gingen halen. Die boodschap werd door hem opgepikt en gebruikt bij het forceren van een doorbraak. Het project kreeg toen steeds meer een commandostructuur, inclusief de bijbehorende minutieuze planning. Die aanpak is goed geslaagd en dat succes heeft hij volgens mij te danken aan de hoge mate van acceptatie die hij wist te bereiken voor de manier waarop hij het aanpakte." Naast die acceptatie ziet Houben nog een aantal factoren die waardevol bleken voor het slagen van het project. "Bij de aansturing van verschillende processen zijn een heleboel collega's in moreel of politiek opzicht verplichtingen naar elkaar aangegaan. Van die ballast had Raimond als buitenstaander natuurlijk geen last en dat bleek een groot voordeel. Voor het tot een goed einde brengen van lastige dossiers heeft hij beslist een talent. Wat hem daarbij helpt is zijn vermogen om mensen tot initiatieven te bewegen. Een sfeer van afrekenen bij niet gehaalde doelen spoort mensen niet aan, het geven van vertrouwen wel. Vanuit dat idee is hij steeds te werk gegaan en dat heeft uiteindelijk mooie resultaten opgeleverd."



"Lastige dossiers tot een goed einde brengen, daarvoor heeft hij beslist een talent"

