

Linda Sas (Ymere):

## Agile zit nu in de genen van de organisatie

Een traditionele organisatie agile laten werken én gelijktijdig een nieuw ERP-systeem agile implementeren. Is dat een recept voor een giftige cocktail of juist de perfecte mix? We vroegen het aan **Linda Sas**, directeur Concernzaken bij Ymere en overtuigd 'fan van agile'. Een gesprek over de olievlekmethode als Haarlemmerolie in de transitie naar een wendbare organisatie.

Linda trad zes jaar geleden in dienst bij Ymere als directeur Concernzaken en is vanuit de directieraad opdrachtgever voor IT-projecten. Met het containerbegrip agile heeft Linda niet zoveel, maar met de werkwijze waarmee in korte tijdsbestekken naar doelen wordt gesprint des te meer. "Ik ben bij mijn vorige werkgever KPN echt fan geworden van deze werkwijze." Dat Ymere geen KPN is, staat buiten kijf. En dat is ook precies wat er misgaat wanneer wordt geprobeerd om agile als een mal over traditionele organisaties heen te leggen, zegt Linda. "Ik geloof niet in traditionele organisaties die roepen dat ze 'vanaf morgen agile gaan werken'. Dat is hooguit aan start-ups besteed."

### Wendbaar

Op de vraag hoe ze agile binnen Ymere heeft geïntroduceerd, zegt ze: "Wij noemen het intern Wendy, wat staat voor wendbaar Ymere. Een succesvolle aanpak schuilt onder meer in de toegepaste olievlekmethode. Ik heb afdelingen betrokken, Continu verbeteren en HR gemobiliseerd en het in gezamenlijkheid aangepakt. Vervolgens zijn we klein begonnen en hebben we in ieder proces één project agile gedaan."

### Waterval

In haar missie stuitte Linda soms op weerstand. "Een collega was gewend om projecten via de watervalmethode te managen en had zijn bedenkingen over agile. Hij is het toch agile gaan doen en is nu één van de grootste ambassadeurs in onze organisatie. Het in sprints en korte cycli werken en resultaten reviewen levert producten op waar je blij van wordt."

### Olievlekjes

Op verschillende plaatsen in de organisatie ontstonden zo olievlekjes die inmiddels zijn uitgevloeid over de gehele organisatie. "Dat betekent niet dat we op iedere plaats in de organisatie op dezelfde manier werken. Het gaat om de juiste mindset en het besef dat je deel uitmaakt van een snel veranderende wereld. Lean, agile of gezond boerenverstand: we kiezen de methode die het beste bij de situatie past."

### Agile werken

Inmiddels is driekwart van alle medewerkers getraind in agile werken. "Agile doe je niet erbij, het is echt onderdeel van onze manier van werken. Dat geldt ook voor mijn collega-bestuurders, de één had vooraf meer op met agile dan de ander, of het niet 'oude wijn in nieuwe zakken' was. Maar het mooie is dat ik wel het vertrouwen kreeg om ermee aan de slag te gaan. En leuk om te zien dat collega-bestuurders ook in reviews zitten van opgeleverde producten. Iedere vier weken zien ze de voortgang, dat motiveert enorm."

### Huzarenstuk

Agile of Wendy, feit is dat Ymere inmiddels kan terugkijken op een groot aantal agile geïmplementeerde vernieuwingen, met als huzarenstuk het nieuwe ERP-systeem, Tobias AX van Aareon. "Ons vorige ERP-systeem – ik werkte hier toen

nog niet – is destijds met minimale betrokkenheid van medewerkers geïmplementeerd. Dat is denk ik mede debet geweest aan het feit dat het nooit goed uit de verf is gekomen. Ik wilde daarom ditmaal tien tot vijftien procent van alle medewerkers betrekken. Deze groep collega's heeft eerst een agile training gehad, evenals de externe programma-manager die ik had aangetrokken om de implementatie te begeleiden." Bijzonder is dat ook alle medewerkers van Aareon die bij de implementatie zouden worden betrokken, eerst de agile training hebben gevolgd. Volgens Linda succesbepalend. De getrainde medewerkers van Ymere en Aareon werden verdeeld over 26 scrumteams, die onder leiding van product owners op de diverse implementatie-onderdelen aan de slag gingen.

### BAB

Ook werd er vanuit de agile organisatie een zogenaamd 'backlog advisory board' (BAB) met product owners ingericht, die op cruciale momenten knopen kon doorhakken. "In het begin zorgde dit voor gedoe, bijvoorbeeld wanneer een product owner niet op tijd opleverde. Dat zorgde dan in andere scrumprojecten weer voor vertraging. Toen we een interne projectleider toevoegden en mijn mede-opdrachtgever



– directeur Verhuur en Wonen Eric van Kaam – toetrad tot de BAB en de groep voorzat, begon het te stromen. Het unieke

>>

is dat de directieraad van Ymere gedurende de implementatieperiode van twaalf maanden niet eenmaal beslissingen heeft hoeven nemen. Ze hebben altijd het BAB-advies overgenomen. Daar ben ik erg trots op.”

## Experience rooms

Grote betrokkenheid van medewerkers, agile opleiden én werken en veel communicatie zijn volgens Linda ingrediënten voor de succesvol verlopen implementatie. Over dat laatste zegt ze: “We hadden experience rooms ingericht waar medewerkers op laptops alvast kennis konden maken met de software. Alle medewerkers zijn langsgeweest, wat duidt op grote betrokkenheid.” Een aantal sessies was ook verplicht, erkent ze. Via blended learning konden medewerkers kiezen uit verschillende opleidingsvarianten die het beste bij hen paste.

## Tijdje ‘even niks’

Voorafgaand aan de implementatie van het nieuwe ERP-systeem heeft Ymere 200 andere projecten met een IT-component stopgezet. “Agile of niet, een implementatie is een enorme belasting voor je organisatie. Een tijdje ‘even niks’ ernaast is dan fijn. Nu we sinds januari van dit jaar operationeel zijn, zie je dat er weer ruimte ontstaat om projecten op te pakken. We hebben een portfolioraad die beslist wat wel en niet doorgaat. Beschikbaarheid van capaciteit is voorwaardelijk.” Saillant genoeg heeft het stopzetten van de projectenlijst en nog eens kritisch bekijken ertoe geleid dat 70 projecten blijvend zijn geschrapt.

## Van maatwerk naar standaard

Bij de implementatie van Tobias AX was het uitgangspunt: geen maatwerk, zegt Linda. Op de vraag of dat stand heeft gehouden, vertelt ze: “Ik had veertig uitzonderingen op de standaard verwacht, maar het waren er uiteindelijk nul. Daarbij moet ik wel erkennen dat wat normaal gesproken maatwerk zou zijn geweest, door Aareon – kritisch getoetst – onderdeel is gemaakt van de standaard.”



## Piep-systeem

Ook werd afscheid genomen van tientallen applicaties. “We hebben gekeken welke ‘onmisbare’ applicaties niet

of nauwelijks waren gebruikt in het afgelopen jaar. Daarop hebben we het piep-systeem toegepast: de applicaties zijn gewoon uitgezet totdat een medewerker begon te piepen. Dat gebeurde niet of nauwelijks waardoor we inmiddels al zeventig applicaties hebben uitgezet.”

## Resultaatgericht

De transitie van Ymere naar een wendbare organisatie heeft de ook de resultaatgerichtheid vergroot. “Er is meer focus, meer beweging.” Het verloop onder personeel is daardoor wel hoog. In zes jaar tijd verdriedubbelde het van vier naar twaalf procent. “Er zijn veel medewerkers uitgestroomd en nieuwe medewerkers ingestroomd,” beaamt Linda. “We waren een familiair bedrijf en zijn nu veel resultaatgerichter bezig. Verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd en we zetten zwaar in op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De uitnutting van ons budget voor opleiding is vertienvoudigd, van twee ton naar twee miljoen euro per jaar.”

## Resultaten

En de resultaten zijn er, meldt Linda trots. “Natuurlijk de implementatie van ons nieuwe ERP-systeem. Maar bijvoorbeeld ook het instroomproces van nieuwe medewerkers. Dat ging hopeloos, totdat we het met scrum in drie maanden tijd vlot hadden getrokken. Daarvoor is het 2,5 jaar geprobeerd, maar niet gelukt. Of ons intranet dat al twee jaar lag te broeien. Nu is het met scrum binnen vier maanden tot iets moois ontwikkeld. HuisjeHuisje, een HR-app, outsourcen van IT: het zijn allemaal voorbeelden die agile tot wasdom zijn gekomen. De implementatiesnelheid van nieuwe dingen wordt met agile aanzienlijk verhoogd.”

## Kersen

Amper klaar met de implementatie van Tobias AX werken Ymere en Aareon alweer samen aan nieuwe agile projecten. “De implementatie van het ERP-systeem was eigenlijk het meest saaie,” zegt Linda met een vleugje bravoure. “Het was een *need to*, nu volgen de kersen op de taart.” Daarmee doelt ze onder meer op de implementatie van het klantportaal en dynamisch plannen van reparatieverzoeken.

## Microsoft 365

Ook de overstap naar Microsoft 365 – de cloudversie van Tobias AX – ziet Linda als een kleinere migratie. “We zouden pas over drie jaar overgaan, maar dat zou zomaar eerder kunnen plaatsvinden gezien de progressie die Aareon maakt op dit vlak.”

## Agile omarmd

Naast Ymere heeft ook Aareon agile volledig omarmd, zegt Linda. “Wij hebben van begin af aan gezegd: jullie zijn de experts, dit zijn de kaders. Die ruimte voelden ze om hun expertise in te zetten. Ze hebben hun verantwoordelijkheid genomen en dat heeft zich uitbetaald in een succesvolle implementatie. Dat smaakt naar meer.” ■