

Waterschappen in Limburg implementeren CPM voor zuivering afvalwater

LEERTRAJECT VOOR DE HÉLE ORGANISATIE

Vorig jaar startte Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) met de implementatie van Corporate Performance Management. Via dashboards hebben medewerkers, management en directie inzicht in de voor hen belangrijke stuurinformatie.

Door Mirjam Hulsebos

Dit is nog niet zo eenvoudig als het lijkt: “Als de planning niet haalbaar is, de prestatie indicator niet eenduidig is of als het team afhankelijk is van anderen bij het halen van de planning, dan leidt zo'n dashboard eerder tot apathie dan dat het een stimulans is.” Een gesprek met manager ICT en Innovatie Bert Speetjens.

Het Waterschapsbedrijf Limburg is de uitvoeringsorganisatie van twee waterschappen: Peel en Maasvallei en Roer en Overmaas. De organisatie is belast met twee taken: het innen van waterschapsheffing en het zuiveren van afvalwater. Bert Speetjens is werkzaam in die tweede unit, het Zuiveringsbedrijf genaamd. “Het is onze taak om afvalwater op een duurzame en efficiënte manier te zuiveren”, steekt hij van wal. Naast de waterkwaliteit stuurt WBL op vier belangrijke aspecten: voldoen aan wet- en regelgeving, kosten, duurzaamheid en medewerker- en klanttevredenheid. “Die eerste twee aspecten zijn natuurlijk altijd al belangrijk geweest, die laatste twee worden steeds belangrijker. Het zuiveren kost namelijk veel elektriciteit. Een belangrijk doel is om dat terug te dringen en daarmee de CO₂-uitstoot te beperken. Daarnaast streven wij tevreden medewerkers en tevreden klanten na. Als mensen niet graag hun werk doen, dan is het immers vrijwel onmogelijk om onze hoofdtaak goed te vervullen”, weet Speetjens.

Interactief

Om meer grip te krijgen is WBL al in 2004 begonnen met het opzetten van een systematiek om de planning en realisatie op de genoemde hoofdterreinen meetbaar en zichtbaar te maken. “We hebben toen vastgelegd welke strategische doelen we

nastreven en die vertaald naar prestatie indicatoren op managementniveau. Die strategische KPI's hebben we doorvertaald naar operationele prestatie indicatoren die we op week- en maandniveau zijn gaan meten.”

Daarmee kregen de waterschappen al veel meer inzicht, maar het was op dat moment nog puur een management tool. WBL wilde de planningen- en rapportagesystematiek graag interactiever maken door medewerkers erbij te betrekken. Bovendien was het een droom om niet alleen achteraf te zien hoe er op week- en maandbasis is gepresteerd, maar om online real-time informatie beschikbaar te stellen, zodat medewerkers kunnen ingrijpen op het moment dat een afwijking zich voordoet. En dat laatste is nog niet zo eenvoudig. “Onze operationele processen – zoals de IT servicedesk en het onderhoud aan installaties – zijn vrij goed in kaart te brengen en te meten. Maar de operationele processen – alles wat er gebeurt om afvalwater te zuiveren – zijn veel lastiger in cijfers te vangen. Die zijn namelijk van veel externe factoren afhankelijk. Zo hebben onder meer de temperatuur buiten, de temperatuur van het water, de mate van vervuiling van het binnenkomende water en de leeftijd van de zuiveringsinstallatie invloed op onze prestaties. Daar komt nog bij dat we lang niet al die getallen real-time kunnen meten. Vaak is analyse in een laboratorium nodig, waardoor er een vertraging zit in het beschikbaar komen van informatie.”

Dashboard

Het WBL besprak twee jaar geleden zijn wensen en ideeën met NewCom. “Zij deden de belofte: binnen een week kunnen we de prestatie indicatoren waar je nu op meet online beschikbaar maken in een dashboard”, glundert Speetjens. “En ze

Bert Speetjens: "De operationele processen zijn lastig in cijfers te vangen".



Foto: Emile Verhijden.

kwamen die belofte na; ze hadden in Oracle dashboards ontwikkeld op basis van de informatie die wij voorheen via rapportages beschikbaar stelden."

Dit smaakte naar meer. Enthousiast geworden door die eerste opzet boog WBL zich over de vraag hoe ze één geïntegreerd management dashboard konden maken, met real-time informatie over alle strategische prestatie indicatoren. Om dit te bouwen, zijn twee dingen nodig: een goede koppeling naar de onderliggende databases en real-time informatie over de belangrijkste processen. Beide zijn niet eenvoudig te realiseren. "Het eerste was een IT-probleem. Dat hebben we kunnen oplossen, al had dat wel wat voeten in aarde. Informatie ligt immers vast in heel veel verschillende systemen."

Het tweede probleem was nog lastiger, want zoals gezegd is niet alle informatie real-time beschikbaar. En bovendien differentiëren de plancijfers onder invloed van externe factoren in de tijd, zoals bijvoorbeeld de afvalwatertemperatuur die seizoensgebonden is en een belangrijk effect heeft. En zo zijn er nog meer factoren die invloed hebben op het zuiverings proces. "Dat maakt het heel lastig om een realistische prognose te maken van bijvoorbeeld het droogstofpercentage van ontwaterd slib of de hoeveelheid verwijderde stikstof in afvalwater op moment X. We zijn goed in staat om op jaar-basis prognoses hiervoor af te geven, maar het is niet eenvoudig om dit te vertalen naar real-time planningen."

Organisatorische processen

Daarom is WBL begonnen met de organisatorische processen. Daarop heeft de organisatie immers meer grip. Tegelijkertijd is een start gemaakt met de invoering van procesmatig werken. Daarvoor gebruikt WBL voor IT het capability maturity model. Speetjens: "We hebben vooraf een nulmeting laten doen. Daar kwam uit dat we in volwassenheidsfase 1 zitten. Het doel is om naar niveau 4 te groeien in een periode van tweeëneuhalf jaar tijd." Daartoe heeft WBL duidelijke tussendoelen gedefinieerd en daar de prestatie indicatoren aan gekoppeld. Er zijn enkele hoofdprestatie indicatoren voor het hele zuiverings-

bedrijf en daaronder hangen per team één of meerdere gedetailleerde dashboards die inzicht geven in de prestaties op operationeel niveau.

Als eerste is de servicedesk onder handen genomen. De medewerkers mochten zelf meedenken over het nieuwe proces en over de manier waarop hun prestaties worden gemeten. "Wil je dat medewerkers gestimuleerd worden om beter te presteren, dan moet je zorgen voor heldere en eenduidige prestatie indicatoren, en liefst zo weinig mogelijk. Daarom sturen we het hele IT-proces op slechts één prestatie indicator: het aantal calls (incidenten en wijzigingen) dat niet binnen een vooraf vastgestelde doorlooptijd is afgehandeld. We onderscheiden vijf typen calls die ieder een eigen maximale doorlooptijd hebben. Met groene, oranje en rode bolletjes maken we inzichtelijk hoe we het doen."

Naast die real-time meting brengt het dashboard ook de cumulatieve prestaties vanaf 1 januari in kaart. "Dit doen we vooral om het bewustzijn van medewerkers te vergroten dat het zaak is om bolletjes niet rood te laten worden. Dat heeft namelijk een groot effect op de cumulatieve performance. Kijk, het is natuurlijk prachtig als iemand een call ruim binnen de daarvoor gestelde tijd afhandelt, maar niet als daarmee een andere call langer dan de maximale doorlooptijd moet wachten. Door het systeem met de bolletjes kunnen medewerkers hun eigen werk beter prioriteren. Ze zien nu wat de impact is als ze één call te laat oplossen, want dat telt direct zwaar door in de jaarcijfers."

Openheid

Het dashboard van de servicedesk is voor niemand een geheim. Midden in een doorgangsruijme hangen vijf grote schermen die laten zien hoe de organisatie op dit moment en cumulatief gemeten over het jaar presteert. Ook op de grotere zuiveringsinstallaties hangen dergelijke schermen. Hoe reageren medewerkers op deze openheid? "Ik moet zeggen dat wij er hier op kantoor goede ervaringen mee hebben. Natuurlijk is het voor hen wennen om direct feedback te krijgen op hun

eigen presteren, maar het geeft ze ook een handvat om te verbeteren. Toen we begonnen hadden we bijvoorbeeld gemiddeld veertig incidenten onder handen, nu is dat gedaald naar slechts tien. Door de nieuwe processen weten medewerkers hoe ze hun werk beter kunnen prioriteren, waardoor de doorlooptijden dalen en het overzicht over de workload groter wordt. Dat maak je nu ook inzichtelijk. Dat stimuleert en motiveert.”

Hoewel Speetjens zeer tevreden is, is het nog lang niet allemaal halleluja. “We zijn er bijvoorbeeld achter gekomen dat de planning iets te optimistisch was. Daardoor verschijnen er nu nog teveel rode bolletjes. Als we straks in volwassenheidsfase 4 zitten, dan is deze planning gemakkelijker haalbaar, maar nu nog niet. Daarom willen we volgend jaar de prognose iets naar beneden bijstellen, want als er iets niet motiverend werkt, dan is het wel dat je de hele dag wordt geconfronteerd met het feit dat je minder goed dan de planning presteert. Als medewerkers niet-haalbare doelen krijgen opgelegd, dan werkt dat minder motiverend en dan bereik je het tegenovergestelde effect.”

Leertraject

Hij is zeer tevreden over de betrokkenheid van de medewerkers en het leertraject dat zij hebben doorlopen. “We hebben ze gevraagd actief mee te denken over hoe we de processen efficiënter en effectiever konden inrichten en waar we op zouden moeten meten om de prestaties inzichtelijk te maken. Daarmee is er draagvlak ontstaan.” De medewerkers ontwikkelen zich snel. “Een jaar geleden waren ze gemiddeld genomen nog onbewust onbekwaam. Ze deden hun werk naar beste kunnen, maar ze wisten niet waar de werkelijke knelpunten zaten. Met de dashboards zijn ze bewust onbekwaam geworden: ze zien waar ze kunnen verbeteren en welke verbeteringen het grootste effect op de totale performance hebben. Door middel van trainingen en coaching op de werkvloer zijn ze nu naar bewust bekwaam gegroeid”, zegt Speetjens niet zonder trots. De laatste stap naar onbewust bekwaam moeten ze nog maken. “Dat vergt tijd. De procesgerichte werkwijze is nu nog nieuw, medewerkers moeten er nog bij nadenken. Het duurt even voordat dit is ingesleten.”

Die tijd is er, want WBL is pas een jaar onderweg in het tweeënehalf jaar durende traject. Inmiddels is volwassenheidsniveau 2 voor de servicedesk ruimschoots bereikt en schurkt dit organisatieonderdeel tegen niveau 3 aan. “We moeten nog een paar kleine stapjes maken om volledig op dat niveau te komen”, weet hij.

Zoekende

Op de zuiveringsinstallaties zijn ze nog niet zo ver. Sinds twee maanden werken ze daar met dashboards voor het onderhoudsproces. Het operationele proces bevindt zich nog in de fase daarvoor, namelijk die van het opstellen van de juiste en realistische prestatie indicatoren en prognoses. “We zijn op een aantal vlakken nog zoekende hoe we de jaarlijkse plan-

De performance managementadviezen van Bert Speetjens

Op basis van de ervaringen kan Bert Speetjens anderen een aantal heldere adviezen meegeven:

1. Begin met het optimaliseren van de processen en niet met het ontwikkelen van een dashboard;
2. Voer deze procesoptimalisatie stap voor stap uit. Begin met de eenvoudigste processen en hanteer per proces een groeimodel;
3. Beperk het aantal prestatie indicatoren per proces tot één of maximaal twee;
4. Stel concrete en haalbare doelen, waar de medewerkers zich aan committeren;
5. Betrek medewerkers bij het inrichten van processen en de keus van de prestatie indicatoren. Laat de process manager bepalen hoe hij wil rapporteren in plaats van dit van bovenaf op te leggen;
6. Zorg ervoor dat het team volledig verantwoordelijk is voor het te behalen doel. Als het team daarvoor deels afhankelijk is van de prestaties van anderen, dan werk je alleen maar in de hand dat ze naar elkaar gaan wijzen;
7. Hieruit vloeit voort dat je goed moet nadenken over de omvang en samenstelling van de teams. De werkzaamheden van een team moeten in één of maximaal twee prestatie indicatoren te vatten zijn en alleen de mensen in het team mogen invloed hebben op die indicator;
8. Maak aan iedere medewerker verantwoordelijkheid en invloed op de teamprestatie duidelijk;
9. Maak een bewuste keuze of alles voor iedereen inzichtelijk is. Zorg ervoor dat medewerkers de voor hen relevante dashboards zien. Dat geldt overigens ook voor het management en de directie: kies bewust of zij van ieder operationeel detail op de hoogte moeten zijn.

cijfers dynamischer kunnen maken, zodat de prestaties ook echt real-time inzichtelijk worden. We nemen daar de tijd voor want het is geen eenvoudige exercitie. We willen voorkomen dat we straks met niet-realistische prognoses werken. Want zoals ik al aangaf wek je dan eerder demotivatie op dan enthousiasme bij je medewerkers. Het doel is uiteindelijk om medewerkers meer grip te geven op hun eigen werk en eigen prestaties. De eerste resultaten laten zien dat dit inderdaad leidt tot een hogere betrokkenheid en betere beslissingen. We zijn op de goede weg, maar we zijn er nog lang niet. Het is een traject van vallen en opstaan.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.