

Waterschap maakt bestedingen inzichtelijk

BI HELPT BETER STUREN

Niet meer achteraf constateren dat bepaalde doelen niet zijn gehaald, maar al 'tijdens de rit' in staat zijn de beleidsuitvoering zonodig aan te passen. Daar gebruikt Harm Küpers van Waterschap Hunze en Aa's een BI-tool voor; een managementinformatiesysteem (MIS) dat informatie uit tientallen databronnen aaneensmeedt.

Door Teus Molenaar

De trend om het aantal waterschappen in Nederland terug te dringen, is al jaren gaande. Was eerst vergroting van de financiële en bestuurlijke slagkracht de aanstoot tot vergaande concentratie, tegenwoordig speelt een ander argument een belangrijke rol. Het Rijk wil namelijk de verantwoordelijkheid voor de hoeveelheid water in ons land paren aan die voor de kwaliteit van dat water. Deze integrale benadering van 'water' heeft een belangrijke rol gespeeld bij de vorming van Hunze en Aa's. Maar ook de schaalgrootte telde flink mee.

Küpers, sectorhoofd waterzuivering, beheer en onderhoud bij het waterschap, vertelt dat de afzonderlijke organisaties afzonderlijk bijvoorbeeld te klein waren om een waterbodembedkundige in dienst te nemen. Nu ze zijn gefuseerd, hebben ze wel geld om een dergelijke expert aan te stellen. Het gevolg is, aldus Küpers, een organisatie die groter is dan de som van de samenstellende onderdelen. "We hebben het nu over vierhonderd medewerkers. Dan krijg je meteen ook een andere informatiebehoefte. Bij die kleinere organisaties was er altijd wel iemand te vinden die uit zijn blote hoofd wel wist hoe het zat. Dat is op zich ook niet een wenselijke situatie, want de kennis hoort in de organisatie te zitten en niet in het hoofd van een enkeling, maar zo is de praktijk wel."

Sturing

Het was Küpers wel duidelijk geworden dat hij een MIS nodig had. "Maar dan niet een om alleen maar te registeren, maar een om informatie over bedrijfsprocessen tijdig boven water te krijgen. Ik wil niet alleen iets weten over de financiën of het personeelsbeheer, maar bijvoorbeeld ook over het peilbeheer en de kwaliteit van het water. Een MIS dient voor mij primair voor de sturing. Dat je goede rapportages kunt maken, is een gunstige bijkomstigheid", zegt hij.

De in de waterschapswereld gangbare standaardpakketten konden niet voorzien in zijn behoefte. Die zijn namelijk vooral gericht op de financiële afhandeling van het waterschapswerk. "Geld, mensen en prestaties hangen allemaal aan elkaar vast", meent Küpers. "En ik wil de samenhang van die drie grootheden zien in één systeem. Een andere eis was dat het systeem flexibel moet zijn. Ik moet makkelijk zelf kunnen aangeven welke informatie ik op het netvlies wil krijgen. En ik moet zonder problemen kunnen overschakelen op andere bronsystemen."

Verbeterproducten

In 2002 is het waterschap begonnen met de informatiefase. Vaststellen wat je in huis hebt en waaraan je behoefte hebt. Zoals gebruikelijk bracht de concentratie van vijf verschillende organisaties een kleurig palet aan informatiesystemen met zich mee. Bij het waterschap zijn ongeveer 130 verschillende



Harm Küpers (l.) van Waterschap Hunze en Aa's en Ciaran Jetten, projectbegeleider bij Vertis.

applicaties actief. Daarbij moet je dan ook denken aan heel specifieke toepassingen, zoals een programmaatje dat de waterslag in waterleidingen berekent.

Gegevens uit die applicaties worden verzameld in een datawarehouse (Oracle). Uiteindelijk zijn twaalf databronnen gekoppeld aan het datawarehouse. Maar dat kan in de toekomst veranderen. Küpers heeft namelijk, wat hij noemt, 'verbeterproducten' gedefinieerd. En over die onderwerpen wil hij actuele en zinnige informatie zien. "Daarbij gaat het om processen die beter moeten gaan lopen, die een betere prijs/kwaliteitsverhouding moeten gaan opleveren", legt het sectorhoofd uit.

Hij komt met het voorbeeld van de schouw. Daarbij inspecteert het waterschap of eigenaren hun sloten wel open houden voor een goede doorstroming; 9000 km schouwsloot bij Hunze en Aa's. "De uitvoering ervan liep helemaal uit de hand. Met de systemen die we hadden, konden we aan het eind van het jaar alleen maar constateren dat we er weer niet in waren geslaagd alles op tijd te controleren. De schouw is een verbeterproduct en we hebben daarvoor prestatie-indicatoren opgesteld. We hoeven nu niet meer een jaar te wachten om te zien wat er al dan niet is gebeurd; we kunnen meteen ingrijpen. De schouw loopt nu dan ook als een trein. Als dat zo aanhoudt, dan stopt dit onderwerp met een verbeterproduct te zijn en kunnen we andere processen in de schijnwerper zetten."

Nadenken

Küpers vertelt dat hij een uitgebreid programma van eisen heeft opgesteld en een aanbesteding met voorselectie heeft gedaan. Daarbij zijn vier partijen uitgenodigd om een plan van aanpak te maken. Uiteindelijk is Vertis uitgekozen om de implementatie te doen. Deze heeft aanbevolen Business Objects (versie 6.5.1.b) te gebruiken. Dat sloot aan bij de beleving van Küpers, omdat het schap al ervaring had met tools van BO. Hunze en Aa's had nauwelijks ervaring met management-

informatie. Daarom is de implementatie begonnen met een proef, opgezet in Excel door een ingehuurde specialist. Het proef-MIS is benut om de discussie in de organisatie op gang te krijgen en om een zo goed mogelijk programma van eisen te kunnen opstellen. Zo is een aantal KPI's (key performance indicator) gedefinieerd, waarmee Vertis aan de slag kon.

"De grootste winst van deze hele operatie naar een MIS toe, is wel dat je moet gaan nadenken over je eigen prestaties. Waaraan kan ik zien of iets al dan niet goed gaat? Hoe kun je dat meten; wanneer moet je dat meten? Welke normen stel je zelf om prestaties te meten? Natuurlijk moet je voldoen aan de wettelijke richtlijnen – dat zijn dus normen – maar je kunt als waterschap besluiten dat je er een tandje bij doet. Dan moet je dus twee indicatoren meten: je wilt namelijk weten of je aan de wettelijke eisen voldoet, maar je wilt ook weten of je je eigen normen gaat halen. Het nadenken over die normen was onze grootste uitdaging; en tegelijkertijd onze grootste winst", licht Küpers toe.

Ciaran Jetten, projectbegeleider bij Vertis, vult aan: "Als je die normen eenmaal hebt, dan is het technisch gezien helemaal zo moeilijk niet meer."

Hogere eisen

Invoering van een systeem voor Business Intelligence levert sturingsinformatie op, en heeft ook effect op de organisatie zelf. Küpers: "We zijn erachter gekomen dat we ongemerkt impliciet hogere eisen zijn gaan stellen aan de applicatiebeheerders. Vroeger hoefden zij er alleen maar voor te zorgen dat de programma's naar wens bleven draaien en liefst ook naar behoren presteerden. Maar nu vragen we aan hun heel gedetailleerde zaken. Dan moeten ze precies weten hoe die applicaties werken. Ze moeten ook weten hoe de database in elkaar steekt, want zij moeten aangeven waar de databronnen zijn; zij moeten weten welke weg de data afleggen."

Hunze en Aa's

Het waterschap Hunze en Aa's bestrijkt ruwweg het gebied ten oosten van het Eemskanaal en Noord-Willemskanaal. De organisatie heeft niet alleen de zorg voor het stroomgebied van de Hunze, maar ook van de Drentse Aa, Westerwolde Aa, Mussel Aa en de Ruiten Aa.

Vanaf 1 januari 2000 zorgt het waterschap in Noord-oost-Drenthe en Oost-Groningen voor de juiste hoeveelheid water van goede kwaliteit in sloot en plas, voor de zuivering van afvalwater, voor veilige waterkeringen en toegankelijke waterwegen. Het werkgebied heeft een oppervlakte van 213.000 ha. en telt 420.000 inwoners. Het schap draagt de zorg over 28 km zeedijk, 500 km boezemkaden, en 3.525 km sloten en kanalen. Er werken ongeveer 360 mensen.

Het exploitatiebudget ligt rond de 62 miljoen euro.

Zo is tijdens de implementatiefase gebleken dat de organisatie te weinig afweet van het programma Decade Financials (onderdeel van Unit4Agresso) dat het waterschap als financieel pakket gebruikt. Het inzicht in de bronsystemen is tijdens deze exercitie behoorlijk verbeterd. "Er zijn altijd verbeteringen mogelijk. Op technisch vlak of op procedureel terrein, of op beide. Dankzij het MIS zien we waar die verbeteringen liggen."

Kerngebruikers

De implementatiefase heeft de gebruikelijke weg gevolgd: eerst een projectteam met kerngebruikers, daarna een grotere groep voor de acceptatietesten en vervolgens de uitrol over de hele organisatie heen.

"We hebben eerst vastgelegd wat we wilden zien en vervolgens zijn we naar onze deskundigen gestapt om te vragen of die uitkomsten van het systeem reëel zijn. Soms gaven zij aan dat er waarden uitkwamen die in de praktijk nooit kunnen voorkomen. Dan bleken er bijvoorbeeld verkeerde koppelingen te zijn gemaakt. Ik kan wel zeggen dat deze operatie ons inzicht in de bronsystemen sterk heeft verbeterd."

Business Objects was op sommige afdelingen al bekend; er was dus al enige kennis in huis. Verder zijn er twee mensen opgeleid. Zij hebben een cursus gevolgd en nauwlettend de implementatie door Vertis gevolgd. De opdracht was dat Vertis alleen standaard software mocht gebruiken. "Ik wil niet gedwongen zijn steeds bij dezelfde leverancier aan te kloppen als er iets gewijzigd of uitgebreid moet worden", verklaart Küpers. De kerngebruikers zijn in staat zelf nieuwe rapporten te ontwikkelen. Als er een nieuwe kubus moet worden gemaakt, om de aandacht te verleggen naar een nieuw verbeterproduct, dan kost het Vertis weinig moeite de nodige aanpassingen te verrichten.

Verantwoordelijk houden

Het MIS biedt tevens de mogelijkheid meer informatie breed beschikbaar te stellen aan de organisatie. Het waterschap heeft ervoor gekozen de gegevens hiërarchisch te verspreiden. Iemand krijgt zijn eigen informatie te zien plus een deel van de informatie van de eerste in de lijn onder hem.

"Ik wil de mensen wel verantwoordelijk houden voor hun eigen werk", legt Küpers uit. "Anders krijg je de situatie dat iemand denkt: 'Ach, mijn chef boven me heeft ook alle informatie; laat die maar ingrijpen als het nodig is.' Dan komt al het werk op het bordje van die ene aan de top terecht. Dat kan niet de bedoeling zijn."

Het MIS is voorzien van een dashboard waarop zichtbaar wordt gemaakt of de wettelijke en streefwaarden worden gehaald. Als er iets mis gaat, brandt er een rood lampje bij. Een scherm met alleen groene lichtsignalen leidt tot tevredenheid. "Maar eigenlijk wil ik er nog een signaal bij hebben: oranje", zegt Küpers. "Dat betekent dat iemand onder in de lijn een rood signaal heeft gehad, maar dat hij al stappen heeft ondernomen om het euvel te verhelpen. Ik krijg dan een oranje lampje waarbij de verantwoordelijke uitlegt wat hij eraan heeft gedaan om van het alarmsignaal af te komen. Daar werken we naar toe."

Uit eigen ervaring zegt Küpers dat 'alles nu wel heel transparant is geworden'. En dat bedoelt hij positief: "We zijn een overheidsinstantie en hebben het monopolie op bepaalde handelingen en heffingen. Dan vind ik dat je ook heel goed moet laten zien waaraan je de belastingen besteedt. Dat kunnen we nu goed doen."

Teus Molenaar
is freelance journalist.

Samenvoegingen

Rond 1850 waren er in ons land ongeveer 3500 waterschappen. In 1950 waren er door samenvoegingen nog 2500 over. Na de watersnoodramp in 1953 is het proces van concentraties in een stroomversnelling geraakt. Tegenwoordig zijn er in Nederland nog 27 waterschappen actief. Bij deze bestuurlijke organen werken ongeveer 10.000 mensen. De Europese Kaderrichtlijn Water spreekt van 17 deelstroomgebieden in ons land; het is niet ondenkbaar dat dit aantal een (voorlopig) eindstation is van de fusiegolf. Ook Hunze en Aa's is een product van de wens tot schaalvergroting. Het is in 2000 ontstaan uit vijf verschillende organisaties.

Aanvankelijk was de concentratiedrift ingegeven om de financiële draagkracht te vergroten, maar allengs heeft het streven tot integraal waterbeheer de overhand gekregen. Daarbij komt de zorg voor waterkwaliteit en -kwantiteit in één hand.