

Eindgebruikers hechten toch aan standaard rapportages

MINISTERIE MET GEMEENSCHAPPELIJKE DIENSTEN

De flexibiliteit van WebFOCUS, daar waren ze bij BZK in eerste instantie voor gevallen. Maar allengs vragen eindgebruikers om standaard overzichten en query's. Ook daarin voorziet het Business Intelligence gereedschap van Information Builders. De vorming van de Gemeenschappelijke Diensten als een shared service center per 1 september 2004 heeft de aanstoot gegeven.

Door Teus Molenaar

In de Gemeenschappelijke Diensten (GD) zijn vrijwel alle ondersteunende taken opgenomen ten behoeve van de departementale bedrijfsvoering. In eerste instantie is het oog gevallen op WebFOCUS van Information Builders, omdat dit pakket goed in staat is informatie uit legacy systemen (mainframe plus applicaties) via het web te ontsluiten voor de gebruikers. Alle financiële gegevens en afspraken met derden legt BZK (evenals de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en Financiën) vast in het CAFAS, een CICS Cobol maatwerkapplicatie op basis van een DB2-database. IBM in hart en nieren. CAFAS biedt in zichzelf evenwel weinig rapportagemogelijkheden. Bovendien draait CAFAS in-service bij een externe partij, zodat rapportages geld kosten. Gevolg was dat veel mensen zelf aan de slag gingen en rapporten maakten in Excel. Huisvlucht dat op zichzelf ten zeerste is aan te moedigen, ware het niet dat daardoor een wildgroei aan rapportages ontstond en vrijwel niemand meer wist welke cijfers écht een spiegel van de realiteit zijn.

Huig Haasnoot, hoofd afdeling Kwaliteitsmanagement, Processen en Systemen/directeur CAFAS bij de GD, en collega Rob Lienburg, adviseur proces- en informatiemanagement, zijn in 2001 begonnen de wensen van de eindgebruikersorganisatie in kaart te brengen en lieten vervolgens hun keus vallen op WebFOCUS van Information Builders. Voornamelijk omdat dit pakket weet om te gaan met mainframe-applicaties en de legacy-informatie via een webbrowser beschikbaar stelt aan de eindgebruiker. Niks geen (onderhoudsgevoelige) client-software, gewoon een standaard

browser. Daarmee bleek iedereen in staat zinvolle rapportages uit de printer te laten rollen.

Het belangrijkste voordeel destijds was de levensduurverlenging van CAFAS. Het in de jaren tachtig gebouwde systeem hoefde niet te worden vervangen, noch veranderd.

Flexibiliteit

Gebruikers kunnen met WebFOCUS binnen de browser hun eigen rapporten aanmaken en deze met bijvoorbeeld Excel van Microsoft integreren. Daar is dan ook dankbaar gebruik van gemaakt. De flexibiliteit van het product van Information Builders maakte dat tal van afdelingen zo hun eigen wensen beloofd zagen met een rapportage die daar precies aan voldeed.

“Er waren vier DG's (Directoraat-Generaal) met overige diensten en inspectie die elk hun eigen manier van rapportages hadden”, vertellen Haasnoot en Lienburg. “En die konden ze ook krijgen. Geen enkel probleem.” De flexibiliteit van WebFOCUS is bijna spreekwoordelijk; je moest toch wel heel exotische wensen hebben om niet te kunnen worden bediend. En al die jaren bleef de klant keizer. Niet alleen BZK ging trouwens over op WebFOCUS, ook het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die CAFAS gebruikt, zwichtte voor de charmes van het softwarepakket. Wellicht gaat het ministerie van Financiën hier binnenkort onderzoek naar doen. De kracht van WebFOCUS, zegt Lienburg nu, is zijn flexibiliteit. Tegelijkertijd bleek dat jaren later ook zijn zwakte.

Steekproeven

De invoering van een systeem is altijd een momentopname. Hoe zorgvuldig ook uitgevoerd, altijd gebaseerd op wensen



Foto: Harry Otto

Huig Haasnoot (l.), hoofd afdeling Kwaliteitsmanagement, Processen en Systemen/directeur CAFAS bij de GD en Rob Liemburg (r.), adviseur proces- en informatiemanagement.

van dat moment en technische mogelijkheden van dat moment. Een paar jaar later, september 2004, is het besluit gevallen met de GD een shared service center (SSC) in te richten, waarbij, zoals Haasnoot dat zo treffend weet te zeggen “een knoop is gemaakt tussen controllers en uitvoerders; van decentraal naar centraal”.

Schaalvoordeel bleek de drijfveer. Maar een SSC heeft ook invloed op de bedrijfsprocessen; partijen zitten dicht bij elkaar. Het was het moment om alle processen onder de loep te nemen. Dit traject loopt overigens nog steeds en vindt gefaseerd plaats in afstemming met de implementatie van de digitale documentvoorziening bij heel het departement. “Daarbij hebben we als procesfacilitator een standaard methode gebruikt, maar wel altijd eerst gevraagd of de mensen behoefte hadden aan onze ondersteuning”, legt Haasnoot uit. Voor de procesbeschrijvingen is gebruik gemaakt van BiZZdesigner (voorteen Testbed Studio), een pakket dat helpt bij de inrichting van proces, organisatie en informatievoorziening.

“Wij nemen de door onze afdeling ontwikkelde en geïmplementeerde producten zelf in functioneel beheer. Dus het liefst houden we alles bij de GD. We hebben nu ook een controle ingevoerd op de invoer van gegevens in de systemen. Dat doen we door middel van steekproeven. Vroeger gebeurde dat niet. Omdat alles gedecentraliseerd was, bleek het haast onmogelijk zulke controles te houden. En dan geldt het principe: garbage in; garbage out”, verklaart Liemburg. Bij het doornemen van de processen zijn ook centraal werkafspraken gemaakt. Zo staat nu de regel dat betalingen binnen dertig dagen voldaan moeten zijn. Voorheen waren daar geen afspraken over gemaakt. Nu is gecentraliseerd, kunnen dergelijke afspraken makkelijker worden gemaakt en nageleefd.

“De medewerkers willen zien of ze aan hun verplichtingen voldoen. Ze willen kunnen zien of alle betalingen op tijd gebeuren, bijvoorbeeld. Dat krijgen ze nu mooi in staafdiagrammen op het beeldscherm. Rood voor de overschrijdingen, groen voor gevallen die binnen de norm vallen. Nu geeft het systeem ineens stuursignalen af”, aldus Haasnoot. “Eerst geloofden de mensen het niet; ze trokken de kwaliteit van de gegevens in twijfel. Ook daarom hebben we controlemaatregelen ingevoerd. Elke vier weken nemen we de boekingen goed door. Dan kijken we meteen ook kritisch naar de boekingsregels, of ze niet te ingewikkeld zijn, of de onderliggende processen goed zijn. Dat kunnen we nu doen, omdat de invoering van een SSC impliceert dat iedereen van vrijwel dezelfde regels gebruik maakt en is overgegaan op een zelfde soort registratie.”

Twee systemen

Voor de samenvoeging had elke DG zijn eigen vorm van rapportages. Dat kan ook makkelijk, omdat WebFOCUS geheel webgebaseerd is. De eindgebruiker heeft alleen een browser nodig; dat is de enige cliëntsoftware die geïnstalleerd en onderhouden behoort te worden. De gebruikers kunnen binnen de browser hun eigen rapporten maken. “Toch wilden de mensen uiteindelijk zelf meer naar standaard formulieren en registraties toe. Ze zagen door de bomen het bos niet meer. Vooral mensen die nieuw in dienst kwamen, wisten echt niet meer waar ze wat konden vinden. De flexibiliteit was van een zegen tot een ballast verworden”, vertelt Liemburg. Het overzicht dreigde verloren te gaan. Het tweetal toonde zich gelukkig met de vraag naar standaardisatie vanuit de organisatie zelf. Toch is gekozen voor een ‘fluwelen revolutie’. Een jaar lang bestaan nu beide systemen naast elkaar. “We zien dat het management en

Directoraten-Generaal

De bedrijfsdivisies bij een departement heten Directoraat-Generaal (DG). Sinds 1 september 2004 bestaat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uit vier van dergelijke eenheden: het DG Koninkrijksrelaties en Bestuur, het DG Management Openbare Sector, het DG Veiligheid en het DG Project Andere Overheid.

Verder omvat het ministerie de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, het Bureau Algemene Bestuursdienst, de Gemeenschappelijke Diensten en de Concernstaven.

Johan Remkes is tegenwoordig minister van BZK, een departement dat overigens een tweede minister kent: Alexander Pechtold die verantwoordelijk is voor de bestuurlijke vernieuwing en de Andere Overheid.

nieuwe mensen bijna alleen nog maar de gestandaardiseerde aanpak kiezen. Het aantal gebruikers dat nog op de oude manier informatie verzamelt en in rapportages verwerkt, slinkt met de dag. We kunnen het oude systeem langzaam uitfaseren.”

Leentjebuur

Het ministerie beschikt nu over een website – zeg maar: portal – waar de gebruikers alles van hun gading kunnen vinden. Een paar keer klikken en ze kunnen zien of de bedrijfsprocessen verlopen zoals ze bedoeld zijn. In grafiekvorm, want dat stellen de eindgebruikers hogelijk op prijs. Wie wil weten welke bewegingen er achter de grafieken zitten, kan doorklikken en krijgt uiteindelijk alle gegevens op zijn scherm. “Iemand kan nauwkeurig nagaan waarom een bepaalde termijn is overschreden.” Liemburg en Haasnoot zijn trots op het nieuwe systeem en popelen om het te laten zien, maar zijn ook eerlijk genoeg om te vertellen dat het niet hun eigen vinding is. “De opbouw van de site hebben we gekregen van een collega die bij TNO heeft gewerkt. Daar hadden ze ook WebFOCUS en zij hadden de structuur al bedacht en ingericht. Wij hebben het mogen overnemen”, vertelt Liemburg. Overigens laat het duo het niet bij digitale rapportages. Vier keer per jaar geeft de GD een boekje ‘Beheerrapportage’ uit waarin de overzichten die ertoe doen, mooi op papier staan. “Vooral in het management zitten mensen die dat hogelijk op prijs stellen”, zegt Haasnoot. Na het eerste boekje hebben ze alle commentaar verzameld en verwerkt in de tweede uitgave. Zo is in elke volgende uitgave verbetering merkbaar. Inmiddels hebben we een vorm gevonden waarmee iedereen tevreden is.”

Niet dubbel

De Gemeenschappelijke Diensten bij het departement werken met een interactieve Producten- en Diensten-catalogus (iPDG). Alle processen en diensten die de GD leveren, staan overzichtelijk vermeld. Er is een relatie gelegd tussen deze catalogus met de processen waarmee de producten worden gerealiseerd, en met WebFOCUS voor het product managementinformatievoorziening. “Het is wel veel werk om alles goed in te richten”, zegt Liemburg. “Het duurt wel een paar jaar om dat goed te doen, voordat iedereen alles kan vinden en het nieuwe systeem heeft geaccepteerd. Maar ik weet zeker dat het gaat gebeuren. Aan het gebruik zien we dat het voorziet in een behoefte.”

Doordat er is gestandaardiseerd en gecentraliseerd kunnen de verschillende DG's van elkaar zien waar ze mee bezig zijn. Zo kan de ene groep zien dat collega's bijvoorbeeld een bureau hebben ingeschakeld om een bepaald onderzoek te doen. Dit voorkomt dat ze ook nog eens een bedrijf aan het werk zouden zetten om een gelijksoortige studie te laten

Te vroeg op

Soms veranderen processen welhaast per ongeluk. Alle gegevens die het ministerie van BZK met CAFAS invoert, gaan naar het mainframe dat het DTO (Defensie Telematica Organisatie) in beheer heeft. Daar worden alle mutaties van een dag 's nachts klaargezet. Een medewerker van de GD-afdeling van Haasnoot en Liemburg kwam 's morgens om zeven uur naar het ministerie en haalde de mutaties van CAFAS op om ze handmatig in het datawarehouse te stoppen waar WebFOCUS zijn gegevens vandaan haalt.

“Op een gegeven ogenblik ging die medewerker vier weken op vakantie. Maar ik had geen zin om elke dag zo vroeg op te moeten staan. Hij had daar geen problemen mee, maar wij dachten toen: ‘Dat moet toch slimmer kunnen’. En vervolgens hebben we dat proces geheel geautomatiseerd. Er hoeft voor het overzetten van de mutaties helemaal niemand meer vroeg op te staan”, glundert Liemburg.

verrichten. Doordat de voorheen van elkaar gescheiden opererende afdelingen nu in elkaars keuken kunnen kijken, wordt er efficiënter gewerkt en worden de belastinggelden nuttiger besteed.

Eigenaar

Het aantal query's is sterk verminderd nu de GD bestaat en de nieuwe WebFOCUS-structuur in gebruik is genomen. Maar de query's zelf zijn wel ingewikkelder geworden. “We bieden de eindgebruikers parameter-gestuurde rapportages. Het is een kwestie van aanklikken wat ze willen weten, en vervolgens krijgen ze die informatie. Omdat het zo makkelijk is, en ze alle bronsystemen tot hun beschikking hebben, willen ze meer weten. Dat maakt de query's ingewikkelder”, legt Liemburg uit

De eerste standaard rapportage had de GD-afdeling van Haasnoot en Liemburg zelf ingericht. Daar kwam commentaar op vanuit de eindgebruikersorganisatie. Die is verwerkt in de nieuwe rapportages. “Dat doen wij overigens zelf. Het was wel mogelijk dat eindgebruikers binnen de managed reporting environment zelf hun rapportages aanpasten, maar dat is toch te lastig gebleken. Wij doen het elke dag, maar een eindgebruiker doet dat maar eens in de zoveel tijd en bij de volgende keer is hij alles al weer vergeten. Maar: de eindgebruiker is wel eigenaar van het systeem. Hij of zij bepaalt hoe de processen verlopen en hoe wij die ondersteunen”, zeggen Haasnoot en Liemburg stellig.

Teus Molenaar
is freelance journalist.