Ondersteuning planning en controle bij waterschappen vraagt integrale aanpak

Prestatiegericht werken en benchmarking zijn steeds vaker gehoorde termen bij waterschappen. Bij prestatiegericht werken hoort het structureel meten van de prestaties en de inbedding hiervan in de cyclus van planning en controle. Maar wat zijn de prestaties? Hoe kunnen deze meetbaar gemaakt worden? Hoe kan dit in lijn gebracht worden met de doelstellingen van de organisatie? Hoe zorgen de waterschappen ervoor dat de mensen er ook echt mee gaan werken? Net als veel anderen werd waterschap Noorderzijlvest met deze vragen geconfronteerd. Door een pragmatische en integrale aanpak is nu de weg ingeslagen naar een structurele verbetering van het plannen en controleren van aktiviteiten.

Door de activiteiten van waterschappen beter te structureren is de tijd die nodig is voor het maken van managementrapportages gehalveerd, evenals de tijd die leidinggevenden besteden aan weinig productieve discussies. Hierdoor kunnen zij zich meer en beter concentreren op het echte waterschapswerk. Het effect is daarnaast dat de budgetbeheersing meer aandacht krijgt in de organisatie en dat daardoor doelmatiger gewerkt wordt.

Knelpunten

De verbetering die nu is doorgevoerd, is echter niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. Het traject is ooit begonnen met een grootscheepse inventarisatie van de informatiebehoefte onder alle leidinggevenden. Dit leidde tot een lijst met 580 prestatie-indicatoren. Vervolgens is de organisatie na gaan denken over een hulpmiddel om daadwerkelijk te gaan sturen met behulp van deze prestatie-indicatoren. Hierbij kwam men al snel tot de volgende twee conclusies: er was geen structuur aanwezig in de grote hoeveelheid indicatoren en de informatievoorziening diende verbeterd te worden.

Het aantal indicatoren is te hoog om doelmatig op te kunnen sturen. De indicatoren moeten ook onderdeel zijn van een visie op de aansturing van de organisatie. Voor waterschap Noorderzijlvest is deze visie gevat in het Waterschap Sturing en Informatiemodel, kortweg WIS, waarin uitgangspunten voor de besturing van de organisatie zijn opgenomen. Belangrijke uitgangspunten van het WIS zijn integratie en structurering van het bestuurlijke en bedrijfsmatige proces, integraal management en doelgericht en kostenbewust sturen door middel van een betere planning en controle.

Om een betere sturing concreet vorm te geven moest de informatievoorziening vanuit het management verbeterd worden en een degelijke IT-omgeving opgezet worden. Hierbij werd prioriteit gegeven aan het verbeteren van de planning en controle en de mate waarin dit wordt ondersteund binnen het waterschap. Besloten is om de informatievoorziening te verbeteren met Navigus, een managementinformatiesysteem met een branchemodel dat speciaal voor de waterschappen is ontwikkeld. Het ondersteunt niet alleen de planning en controle binnen de waterschappen, maar ook de beheersing en rapportage over primaire processen als zuivering, onderhoud van watergangen en heffen en invorderen. Het uitgangspunt is dat op basis van producten (hiervoor wordt binnen de waterschappen het BBP-model van de Unie gebruikt) gestuurd wordt of het nu om capaciteit, productie en prestaties of om budgetten gaat. In het managementinformatiesysteem worden dan ook gegevens uit verschillende bronsystemen gecombineerd om de integrale informatiebehoefte te kunnen ondersteunen.

Bij het Waterschap Noorderzijlvest was de eerste belangrijke stap dus het sluitend krijgen van de cyclus van planning en controle. Managers moeten ondersteund worden om hun planningen, rapportages en analyses gemakkelijk en snel samen te stellen.

Gefaseerde aanpak

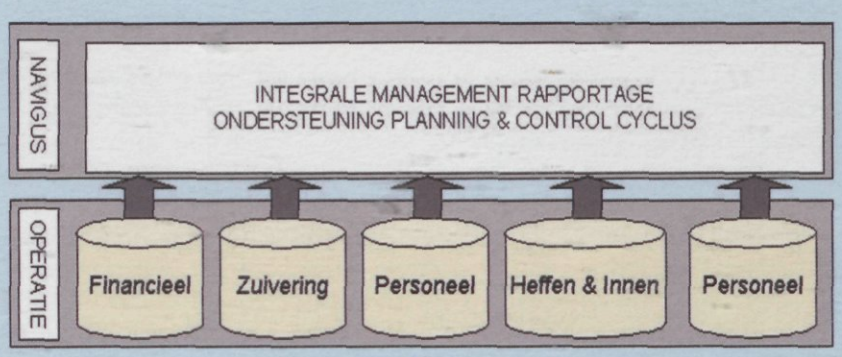
In eerste instantie is ervoor gekozen om dit uit te voeren voor de financiële informatie. Het voordeel van deze beperkte keuze is dat het mogelijk is om het management te laten wennen aan nieuwe rapportagevormen op basis van een informatiedomein. De uniforme rapportage wordt per afdeling en per sector met een druk op de knop gegenereerd, uiteraard wel nadat de informatie bekeken is door de manager en eventueel voorzien van uitleg door de budgetverantwoordelijke.

Een tweede belangrijk voordeel voor de keuze van financiële informatie is dat op het vlak van budgetbeheersing een verbetering doorgevoerd is. Hiermee wordt invulling gegeven aan het streven naar meer kostenbewustzijn. Op dit moment wordt de cyclus uitgebreid met personele en ureninformatie. Later dit jaar wordt invulling gegeven aan het benoemen van de prestatie-indicatoren.

Bij de ingebruikname van een nieuw informatiesysteem is de techniek vaak niet de beperkende factor. Veel belangrijker is het om aandacht te besteden aan belangrijke randvoorwaarden als training en instructie, het actueel houden van informatiesystemen en het verbeteren van een aantal organisatorische aspecten. Een informatiesysteem wordt immers niet gebruikt als de gebruikers er de meerwaarde niet van inzien. De gepresenteerde informatie moet juist, tijdig en volledig zijn. Om hieraan te voldoen, is reeds bij aanvang van de implementatie van Navigus aandacht besteed aan het beheer van de informatievoorziening. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan technische, maar ook aan bedrijfsmatige ondersteuning. Tijdens de inrichting is veel aandacht besteed aan aanpassingen van de administratieve organisatie en het onderling afstemmen van aanwezige informatiesystemen. De beheerders spelen ook een zeer belangrijke rol in het geven van instructies.

Navigus wordt op dit moment voornamelijk gebruikt om de planning en rappor-

Afb. 1: Integratie van informatie uit verschillende bronnen.



tages te ondersteunen en om analyses te maken. Dit houdt in dat er vier maal per jaar een piekmoment in het gebruik van het systeem is.

Volgende fase

Om de meerwaarde te verhogen zal het informatieaanbod verbreed worden, bijvoorbeeld in de vorm van verzuimoverzichten en het toepassen van scorecards. Als ideaalplaatje geldt dat het bespreken van de stand van zaken aan de hand van de prestatie-indicatoren en met behulp van actuele, betrouwbare en complete managementinformatie een vast onderdeel wordt van elk managementoverleg.

De komende tijd ligt de uitdaging bij het inbedden van de prestatie-indicatoren binnen de planning en controle. Als de organisatie hierin slaagt, is een flinke stap gezet in het traject van resultaatgericht en kostenbewust werken. Om dit te bereiken zullen de indicatoren ingedikt worden en verwerkt worden in een WIS-doelstellingenboom. De vraag daarbij is of van boven of vanaf onder invulling moet worden gegeven aan de indicatoren. Het waterschapsbestuur zal eigen prioriteiten stellen en de uitvoering en daarmee de rapportage zal daarop moeten aansluiten.

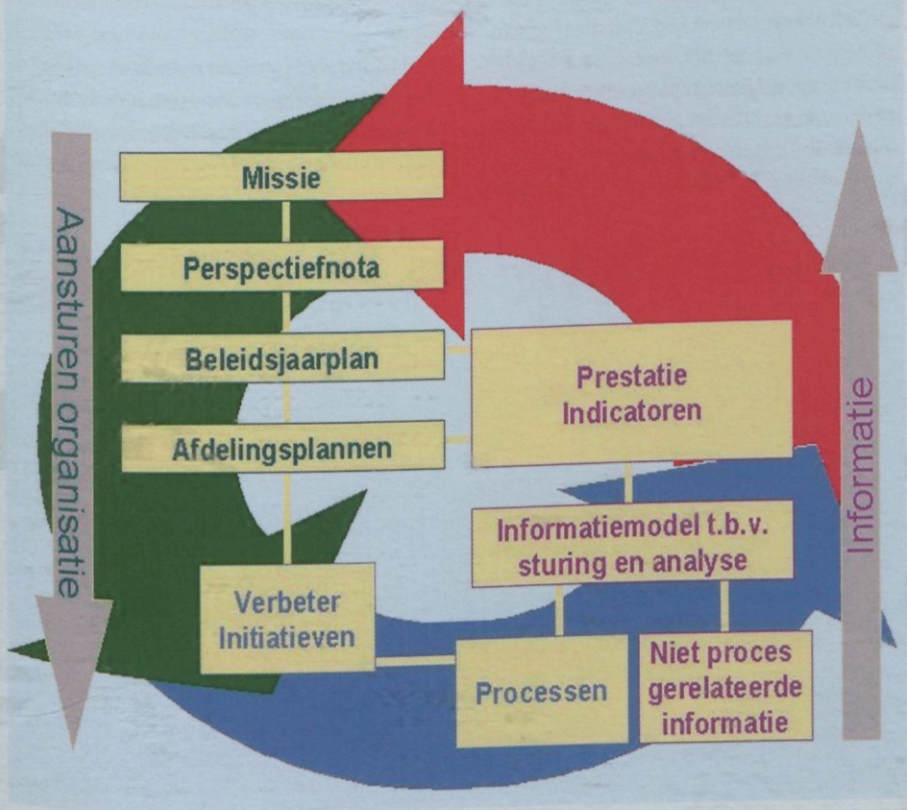
De kunst is om de managementinformatievoorziening mee te laten groeien met het ambitieniveau van de organisatie. Aan de andere kant werkt verbetering van de informatievoorziening als katalysator voor verbeteringen binnen de organisatie. Een optimaal resultaat wordt bereikt met een projectaanpak waarin de einddoelstellingen duidelijk zijn, maar waarin met het tempo en de aanpak flexibel omgegaan kan worden.

Conclusie

Waterschappen willen meer prestatiegericht werken. Prestaties moeten meetbaar worden gemaakt en er moet op worden gestuurd. Dit betekent dat binnen de organisatie een structuur van doelstellingen, prestatie-indicatoren, planning en controle en informatievoorziening moet worden opgezet. Het betreft dan niet alleen informatie over de geleverde prestaties, maar ook over de te besteden middelen om deze prestaties te kunnen realiseren. Het integreren van deze informatiebehoeften moet zo optimaal mogelijk plaatsvinden, waarbij gebruik wordt gemaakt van een pragmatische gefaseerde aanpak om het traject beheersbaar te houden. ¶

Piet van Dijk (Waterschap Noorderzijlvest)
Erik Smits en Eduard von Saher (Caesar Groep)
Luc Schinkel (Navigus)

Afb. 2: Het sturings- en informatiemodel voor de waterschappen.



Cursus over analyseren en kalibreren modellen

Om modellen voor natuurlijke processen te bouwen die accuraat zijn, is kalibratie noodzakelijk. Maar het kalibreren van modellen kan buitengewoon ingewikkeld zijn. Daarom geven Mary Hill, Howard Reeves en Frank Smits op 1,2 en 3 juni de driedaagse cursus 'Model sensitivity analysis, data assesment, calibration and uncertainty evaluation'.

Deze cursus is bedoeld voor iedereen die met modellen werkt. Van de cursisten wordt verwacht dat ze al kennis hebben van het (water)systeem dat ze willen modelleren. De methoden en richtlijnen die ze hier leren, zijn toepasbaar op elk wetenschappelijk- en ontwerpveld dat gebruik maakt van op wiskunde gebaseerde modellen. Hoewel de voorbeelden over grondwater zullen gaan, is kennis van MODFLOW niet noodzakelijk.

Na afloop van deze cursus kunnen de deelnemers schatten wat de waarden van parameters kunnen zijn aan de hand van de beschikbare gegevens, kunnen ze problemen met kalibreren zien, het model evalueren en de onzekerheden inschatten en het belang van nieuwe gegevens voor het model én de uitkomsten kwantificeren. ¶

Deelname aan deze cursus kost 700 euro. Meer Informatie over de inhoud en het registratieformulier is te vinden op internet (www.geo.uu.nl/hydrology/modsens/modsens.htm).

Verschijningsdata

De verschijningsdata en de data waarop kopij voor het betreffende nummer aangeleverd moet zijn, staan op een overzicht dat u kunt aanvragen bij de redactie: (010) 427 41 65. Daar is ook een handleiding op te vragen voor de artikelen in Platform. ¶