

Gemeente Rotterdam implementeert concernbreed dashboard

# Slim datawarehouse, domme rapportages

**Eind 2012 rondde de gemeente Rotterdam een grootscheepse reorganisatie af, waarbij de organisatie werd ingedeeld in vijf clusters en één service-organisatie voor de bedrijfsvoering. Dit betekende dat 23 boekhoudingen opgingen in één centrale boekhouding. Vanuit de wens hier goede rapportages over te krijgen is een BI-omgeving ontstaan die veel verder gaat dan financiële informatie.**

Op 1 januari 2013 was de nieuwe organisatie-inrichting van de gemeente Rotterdam een feit. Het was ook de 'geboortedatum' van de afdeling Onderzoek & BI (OBI). Teamleider Gonnie Hulshof vertelt: "In het BI-team van OBI vind je de medewerkers terug die voorheen vanuit verschillende organisatiedelen centrale rapportages en stuurinformatie maakten. We kregen als jonge afdeling direct een forse erfenis. Het project A1 (Administratie 1, het project om tot één boekhouding te komen) leverde veel rapportages op, maar niemand was hier tevreden over. Echte stuurinformatie ontbrak. Het is blijkbaar lastig om je in zo'n project echt goed

doe ik het verder wel met excel'-rapport. Ondertussen was de roep om informatie luid. Niet alleen bestonden de oude, op de decentrale boekhouding gemaakte rapportages niet meer, ook hadden vertrouwde gezichten plots andere functies in een ander organisatiedeel. Even dreigden we op het centrale ERP-systeem ondanks die ene boekhouding toch vijf verschillende dashboards op te moeten leveren: elke cluster zijn eigen versie."

## Vraagkant helder

Dit betekende uiteindelijk de start van project 'Stuurhut'. Een start die nogal stroef verliep. "Het was lastig om consensus en medewerking aan de vraagkant te

tijd kreeg in haar agenda om zich, samen met het BI-team, specifiek op deze uitdaging te richten. "Dat werkte ontzettend goed", zegt informatie-adviseur Jeroen van Beest. "Zij beschikte door haar voorgaande rol over de juiste contacten. Ons project is min of meer een vervolg op het centrale A1-project. Zij snapte daardoor de context, wist uit welke situatie we kwamen en ze had het vertrouwen van de cruciale mensen in de clusters. Dat was belangrijk om de eisen en wensen in kaart te krijgen."

Vanaf dat moment – eind 2013 – ging het snel. In het team van Hulshof waren ondertussen al enkele mensen bezig met het ontwikkelen van ideeën voor de 'look and feel' en opzet van het nieuwe systeem. Van Beest: "We wilden een sober dashboard dat in één oogopslag de juiste informatie biedt aan de juiste manager. KPI's die niet goed zijn en waar actie nodig is, krijgen een rode stip. Aan groene stippen doen we niet, want groen betekent in feite dat er geen actie nodig is. Dat is maar overbodige informatie. Het gaat erom dat het dashboard meteen laat zien waar je iets aan moet doen."

## Vijf tabbladen

Het openingsscherm biedt de mogelijkheid te kiezen uit vijf tabbladen. Drie daarvan zijn concernbreed: financiën, mensen en projecten. De andere twee

"Je kunt op alle thema's downdrillen, maar als het gaat om persoonsgegevens dan wil je niet dat iedereen tot op persoonsniveau kan kijken"

in de toekomstige situaties te verplaatsen. Het was ook lastig om de juiste mensen aan tafel te krijgen. Die waren allemaal heel druk met de reorganisatie bezig. Het meest gedraaide rapport na de reorganisatie was het 'doet u mij maar alles, dan

krijgen", zegt Hulshof. "Onze jonge afdeling beschikte ook nog niet over de juiste positie en het juiste netwerk om partijen op één lijn en om één gezamenlijke tafel te krijgen." Dat lukte pas toen de projectleider van het centrale boekhoudproject



V.l.n.r. Gerard van Willegen, Gonnie Hulshof, Lai Fun Lee en Jeroen van Beest: "We hebben een sober dashboard ontwikkeld dat met name laat zien waar je iets aan moet doen."

hebben betrekking op de cluster waar je in werkt, dat zijn processen en omgeving. Cognos-ontwikkelaar Lai Fun Lee laat zien hoe het werkt: "Als je bijvoorbeeld klikt op 'mensen', dan zie je de belangrijkste KPI's, zoals formatie en bezetting, verzuim, instroom en uitstroom. Per KPI is in één regel een trendlijn en een realisatiebalk met een normindicator gevisualiseerd. Daarachter komen de bijbehorende cijfers. Door op de KPI te klikken kun je downdrillen om bijvoorbeeld te zien in welke clusters, afdelingen of teams het daadwerkelijke verzuim hoger is dan de norm."

De tabbladen met KPI's voor mensen en financiën zijn inmiddels gevuld. Hiervoor worden data gebruikt die uit het ERP-systeem komen. Lee: "De andere tabbladen komen nu stap voor stap aan de beurt; bronsysteem voor bronsysteem kunnen we data aan het datawarehouse toevoegen."

## Datakwaliteit

Bij het inlezen van de data vindt een validatieslag plaats om ervoor te zorgen dat de data in het datawarehouse van hoge kwaliteit zijn. Datawarehouse-ontwikkelaar Gerard van Willegen vertelt: "De vali-

datiecriteria worden in samenspraak met de data-eigenaren bepaald. Natuurlijk kun je niet alles controleren, dus er zullen ongetwijfeld straks feiten in het datawarehouse zijn opgenomen die niet kloppen, maar we doen er alles aan om dat te voorkomen. Juist omdat we straks nog maar één versie van de waarheid hebben, moet die waarheid wel kloppen."

Van Beest vult aan: "We leveren het dashboard nu uit aan een groep testgebruikers, de oplevering voor het management staat gepland voor januari 2015. We laten de informatie zien zoals die in de bron geregistreerd is en gaan niet in de rapportageomgeving zaken corrigeren. De financiële en HR-afdeling hebben tot eind van het jaar de tijd om te zorgen dat het bronsysteem op orde is."

Van Beest merkt dat het werken met een centrale BI-omgeving maakt dat eigenaren van brongegevens zich bewuster worden van het feit dat anderen soms ook gebruik maken van hun data, waardoor ze gegevens zorgvuldiger moeten registreren en goed moeten nadenken over indelingen. "We komen uit een situatie waarin er nauwelijks sprake was van integrale informatievoorziening. Dat bleek wel toen we aan de slag gingen met de tabbladen

'mensen' en 'financiën'. KPI's over beide zaken komen samen op een dashboard voor een manager. Maar wie is dat? Het bleek dat HR en Financiën hiervoor eigen organisatiehiërarchieën hanteerden die niet op elkaar aansloten. Het op dezelfde lijn brengen van deze hiërarchieën was een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van het dashboard."

## Privacy

De tabbladen 'processen' en 'omgevingsfactoren' zullen de meeste tijd kosten om te ontwikkelen, simpelweg omdat daar heel veel bronsystemen aan ten grondslag liggen. Het team doet het daarom stap voor stap. Eén van de eerste KPI's die nu beschikbaar is, is die van leegstand. Van Beest: "Het cluster stadsontwikkeling was al vrij ver met BI (zie ook BIM 3-2012). Zij beschikken daarom al over goede data, wat het voor ons natuurlijk veel eenvoudiger maakt."

Een andere prioriteit zijn de decentralisaties op de drie sociale domeinen jeugdzorg, de Wmo en de Participatiewet. Dit vergt veel meer hoofdbreken, geeft Hulshof toe. "Neem bijvoorbeeld een aspect als privacy. De opzet van ons dashboard is dat je op alle thema's kunt downdrillen. ➤



Lai Fun Lee, Gonnie Hulshof, Gerard van Willegen en Jeroen van Beest: "De eigenaren van brongegevens zijn zich bewuster geworden van het feit dat anderen soms ook gebruikmaken van hun data."

Maar als het gaat om gevoelige persoonsgegevens, wil je niet dat iedereen tot op persoonsniveau kan kijken. Het is prima als mensen op hoger niveau geaggregeerd zien hoe het gaat, maar je wilt niet dat een beleidsmedewerker ziet wie er precies gebruikmaakt van welke vorm van ondersteuning. Het is natuurlijk wel relevant om te zien waar de dubbelingen zitten – bijvoorbeeld hoeveel mensen gebruikmaken van de Wmo en tevens een beroep doen op de Participatiewet – want een doelstelling van de decentralisaties is juist dat er meer synergie ontstaat tussen de uitvoering van die wetten. Dat betekent dat je goed moet nadenken over hoe je het systeem inricht, zodat je wel ziet dat er inwoners zijn die van meerdere vormen van ondersteuning gebruikmaken, maar dat alleen medewerkers met de juiste rechten zien om wie het gaat. Dat is best ingewikkeld, want de privacyprotocollen zijn complex. We moeten daar goede afspraken over maken met de bron-eigenaren en ook borgen dat wanneer iemand een andere functie krijgt, zijn rol en rechten meteen worden aangepast."

## Geen wij/zij

Hulshof wil er maar mee zeggen: het is geen ABC'tje dat je even kunt invullen, ook al is de technische infrastructuur zo opgezet dat gemeente Rotterdam het

dashboard snel kan uitbreiden. Van Willegen: "We hebben gekozen voor een slim datawarehouse en een dom rapport. Doordat de intelligentie in het datawarehouse zit, kun je er technisch gezien vrij eenvoudig nieuwe bronnen aan toevoegen. Je kunt van het maken van dashboard KPI's bijna lopende band werk maken. Zoals Gonnie al aangeeft, zit door deze aanpak de complexiteit niet meer zozeer in de techniek, maar in de organisatorische en menselijke kant en in het beschikbaar krijgen van goede data." Het team heeft bij de ontwikkeling van

*"De complexiteit zit niet zozeer in de techniek, maar in de organisatorische en menselijke kant"*

het dashboard gebruik gemaakt van Scrum. De grootste meerwaarde ligt volgens Hulshof in het feit dat deze methode de juiste mensen bij elkaar brengt, waardoor er geen wij/zij ontstaat. "In traditionele projecten vergader je een uurtje per week met de toekomstige gebruikers en daarna gaat iedereen weer zijn eigen gang. Wij hebben ervoor gekozen om de betrokken mensen uit de business iedere

week een halve dag hier te laten komen. We ontwikkelen samen met hen het systeem." Van Willegen vult aan: "Doordat je werkt met korte iteraties hebben de toekomstige gebruikers bovendien meteen een vrij goed beeld van hoe iets eruit komt te zien en kunnen ze eerder bijsturen. Door hun feedback ontwikkelen wij weer gevoel voor wat zij precies willen zien. Dit leidt tot een sneller en beter resultaat."

## Toekomst

Hoewel het nog een hele klus zal zijn om alle proces- en omgevingsgerelateerde data van de vijf clusters en de serviceorganisatie aan het datawarehouse toe te voegen, verheugen de vier zich al op de zee aan mogelijkheden die er dan ontstaat. Hulshof noemt enkele voorbeelden: "Het wordt straks eenvoudiger om data te combineren en bijvoorbeeld geografisch inzichtelijk te maken. Ook kunnen we data via andere devices dan een pc inzichtelijk maken. Dat is natuurlijk heel handig voor medewerkers met een buitendienstfunctie, of dat nu servicemoniteurs zijn die lantaarnpalen of bruggen onderhouden of parkeerbeheerders. En we denken dat we straks heel veel nieuwe inzichten opdoen door databronnen te combineren. Je kunt dan patronen inzichtelijk maken die nu verborgen blijven. Nu verrichten onze collega's van Onderzoek nog relatief veel handwerk om monitors te maken met gecombineerde informatie over tal van onderwerpen. Dat kunnen we voor een deel via BI gaan doen. Dan kan hun kennis worden ingezet om na te denken over wát je allemaal nog meer met al die gegevens kunt doen. En ze kunnen

ons helpen de stap te maken richting big data en data science." Ondanks die vergezichten houden de Rotterdammers de beide benen op de grond en gaan gestaag door met het vullen van het datawarehouse en bouwen van de rapportages. Want ze beseffen: de basis moet goed zijn. "En wij hebben met deze opzet een heel stevig fundament gelegd voor de toekomst", besluit Hulshof.