

Stap voor stap implementeren

Een beheerpakket aanschaffen is niet alleen het kopen van een stukje software, maar de organisatie moet ook klaar zijn voor het gebruik ervan. Een beheerpakket is slechts een hulpmiddel om efficiënter te kunnen beheren, maar bij de aanschaf en het gebruik van een beheersysteem dient wel verder te worden gekeken dan alleen de eigen vakdiscipline. In het artikel zet Alfons Schuurmans uiteen hoe hij een succesvolle invoering van het beheerpakket ziet.

Auteur: Alfons Schuurmans

Facilitaire zaken zoals automatisering, kaartvervaardiging, viewer en GIS dienen ook te worden meegenomen wanneer men een beheerpakket aanschaf. Niet alleen het technische deel van het beheerpakket, maar ook de organisatie er omheen is bepalend voor het succesvol implementeren van een beheersysteem. Het implementeren en het operationeel houden blijft immers mensenwerk, waarbij veel partijen betrokken zijn die allemaal hun eigen taal spreken.

Fasering

Wil je een beheerpakket of -module duurzaam invoeren, dan kun je het beste de volgende onderdelen onderscheiden binnen het totale traject:

- Keuze
- Implementatie
- Beheer en gebruik
- Gebruik en rendement

Keuze

Zet voorafgaand aan je keuze voor een beheersysteem (organisatiebreed) eisen en wensen op papier. Aan de hand van een analyse daarvan stel je vervolgens een programma van eisen op en leg je vooraf vast waar je het aan te schaffen beheersysteem op beoordeelt.

Implementatie

Een goed geïmplementeerd beheersysteem levert rendement op voor veel gebruikers. Een goed bijgehouden (boom)beheersysteem kan gegevens zowel administratief als grafisch registreren, genereren en presenteren. Met behulp van deze gegevens kan de gebruiker ook analyseren en inspecteren. Zo levert het systeem niet uitsluitend informatie voor de beheerder, maar ook voor de beleidsmedewerker, het management en de uitvoering.

Beheer en gebruik

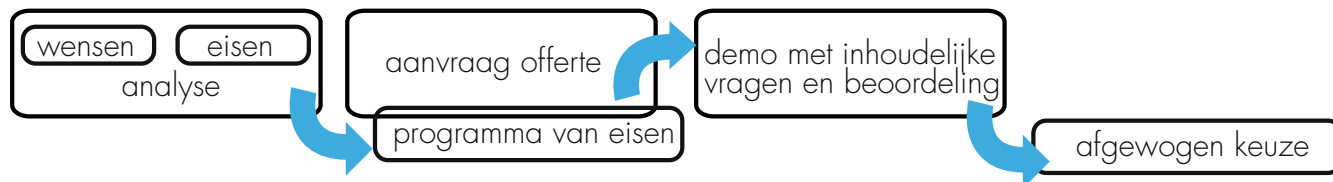
Met een efficiënt en goed ingevoerd beheer-

systeem kan op elk moment alle informatie gegenereerd worden die de gebruiker maar wil: basisgegevens voor een kwaliteitsbeoordeling, voor een bestek of voor een gedetailleerd werkplan. 'Met één druk op de knop' kunnen praktische gevolgen van beleid inzichtelijk gemaakt worden, maar andersom kan er bijvoorbeeld snel berekend worden wat budgettaire consequenties zijn van wijzigingen in het werkplan. Dit betekent vanzelfsprekend meer grip op plannen, budgetten en de mogelijkheid om ontwikkelingen gedurende langere tijd te volgen en bij te sturen. Nieuwe inzichten, getoetst door simulaties in het beheersysteem, vormen zo een solide basis voor nieuw te ontwikkelen beleid en het ondersteunen van politieke keuzes.

Gebruik en rendement

Een modern beheersysteem is een investering die zichzelf terugverdient. Het areaal en de veelheid aan gegevens wordt veel beter beheer(s)baar, om nog maar niet te spreken over flexibiliteit van het

Keuze beheersysteem



ontsluiten en beschikbaar stellen van de informatie. Was vroeger een beheerplan eenvoudig de uitwerking van beleid en de basis voor het werkplan, door het gebruik van een beheersysteem is er allang geen sprake meer van eenrichtingsverkeer. Het grote rendement zit dan ook in de mogelijkheid van sturing in beide richtingen.

Alles in een hok stoppen

De kunst van een beheerpakket is om afspraken in hokjes te stoppen die passen binnen de werkwijze van de organisatie. De kunst is om het beheersysteem eenvoudig te houden. Als het beheersysteem en de organisatie er omheen te complex is opgebouwd, kan je het vaak niet goed uitleggen. Het gevolg is, dat je het dan vaak ook niet goed kunt beheren. Door alles goed af te kaderen en ervoor te zorgen dat de onderdelen die van belang zijn bij een beheersysteem goed zijn terug te vinden, is het beheersysteem zelfstandig beheerbaar. Leg afspraken goed vast en zorg ervoor dat duidelijk is, wie wat doet. Dan is het meer een kwestie van discipline om de processen te volgen en daardoor het systeem te laten renderen. Op het moment dat processen complex worden, haken mensen al snel af en wordt het beheersysteem niet meer bijgehouden. Dit is dus het begin van het einde, ondanks dat men beschikt over een goed werkend en betrouwbaar beheersysteem.

Veel direct betrokkenen

Bij een beheersysteem zijn veel mensen (in)direct betrokken. Om ervoor te zorgen dat, ondanks de grote verscheidenheid aan betrokkenen, iedereen met elkaar kan communiceren, is het erg belangrijk om een uniforme communicatie te hanteren. Zorg ervoor dat iedereen dezelfde terminologie gebruikt of gaat gebruiken. Dit vergemakkelijkt niet alleen de aanlevering van o.a. beheer informatie, maar de ontvanger weet van tevoren welke gegevens hij kan verwachten. Dat dit moeilijk is, blijkt wel uit het feit dat zelfs binnen een beheersysteem niet altijd gebruik wordt gemaakt van dezelfde terminologie!

De betrokkenen bij een beheerpakket variëren van bestuurders tot uitvoerders met daartussen natuurlijk beleid en beheer. Maar denk ook aan Automatisering en Kaartvervaardiging. Zeker niet te vergeten zijn de personen die de informatie kunnen tonen en raadplegen in viewers of de informatie gebruiken voor Gis-analyses.

Het betrekken van personen, die over het algemeen toch wel iets verder van de dagelijkse praktijk van beheer en uitvoering af staan, geschiedt vaak te laat of soms helemaal niet.

Het verschil in 'taalgebruik' maakt het totale traject van implementatie zo complex en soms ook moeizaam. Door dit goed te onderkennen en door dit beter met elkaar af te stemmen, is het goed mogelijk om een duurzame implementatie van een beheersysteem of -module binnen het gestelde tijdstraject te realiseren.

Plan van aanpak

Bepaal vooraf de stappen en producten, zodat er achteraf geen verrassingen zijn. Zorg voor werksomgevingen of bestekken voor de uitvoering van projecten of onderhoudswerkzaamheden in de openbare ruimte. Daarin staan de aanvullende bepalingen en uitvoeringseisen uitvoerig beschreven. Voor de implementatie van een beheerpakket is een dergelijke overeenkomst momenteel nog niet zo vanzelfsprekend. Met de leverancier van het beheersysteem afgesloten standaardovereenkomst voor de levering en installatie van het systeem, lijkt wel een uitvoerig document (offerte) aan ten grondslag te liggen, maar schijn bedriegt. Kijk je in de overeenkomst wat meer op detailniveau, dan zie je vaak dat er maar weinig meetbare producten en afspraken zijn vastgelegd. De aangeboden overeenkomst bestaat vaak uit slechts een mooi verhaal. En dan te bedenken, dat de aanschaf- en onderhoudskosten van een beheersysteem niet onder doen voor de aanneemsom van een regulier groenbestek. Integendeel zelfs!

Net als bij het groenonderhoud is het bij de overeenkomst met de leverancier van belang om vooraf heldere afspraken vast te leggen over de te vervaardigen producten. Door het uitvoeren van een analyse van de huidige situatie bij de beheerorganisatie worden de producten inzichtelijk alsmede de uitgangspunten waaraan ze moeten voldoen. Zijn de producten eenmaal bekend, dan maak je een opzet voor de taakverdeling, de planning en begroting. Als producten (deels) dan niet haalbaar blijken te zijn, kan hier voor aanvang van het opstarten van dat onderdeel nog op worden geanticipeerd. Denk daarbij met name aan veranderingen in het tijdsplan, een gefaseerde opbouw of actualisatie van de gegevens.

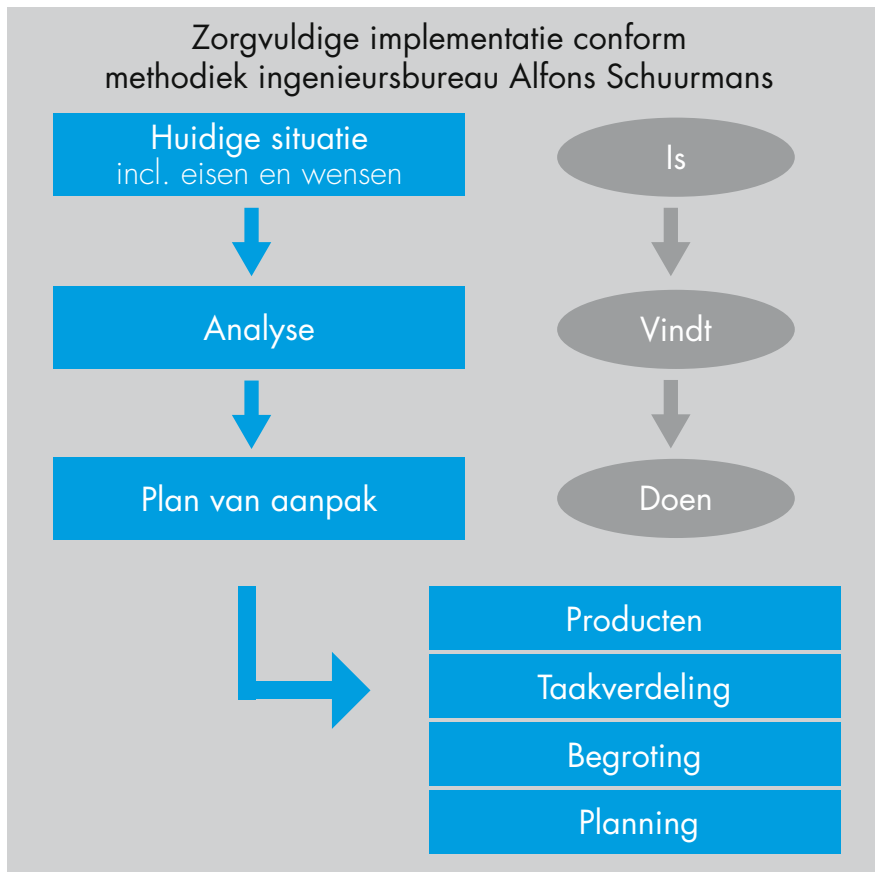
Offerteaanvraag

Deze gedegen voorbereiding, waarbij ook een bezoek aan een referentiegebruiker is aan te bevelen, moet resulteren in een uniforme en eenduidige offerteaanvraag bij de potentiële leveranciers. Op basis van de offerteaanvraag en aangeleverde gebiedsgegevens worden dan door de geselecteerde leveranciers demonstraties van hun beheersysteem verzorgd. Neem als uiteindelijke gebruiker tijdens deze demo's een actieve houding aan en stel inhoudelijke vragen. Beoordeel aan vooraf opgestelde criteria het gepresenteerde. Dit alles maakt het mogelijk om offertes en demo's efficiënt en meetbaar te vergelijken. Op basis van de behaalde punten, vermenigvuldigd met een wegingsfactor, wordt uiteindelijk een objectieve en afgewogen keuze gemaakt.

'Handboek beheersysteem'

Het is aan te bevelen om de tijdens de implementatie van het eenmaal gekozen beheersysteem opgestelde procedures en vervaardigde producten vast te leggen en op te nemen in een 'handboek beheersysteem'. Leg niet alleen afspraken vast over de wijze van inwinning van vaste gegevens, maar ook over bijvoorbeeld het organisatiebreed beschikbaar stellen van gegevens via een Viewer. Daarnaast vermeld je van de verschillende onder-

Zorgvuldige implementatie



delen de betrokken personen, hun taken en verantwoordelijkheden en de periode waarin dit onderdeel uitgevoerd wordt.

Training

Besteed tijdens de implementatie ook aandacht aan de uiteindelijke gebruikers van het systeem. Een korte training of workshop is meestal genoeg om te rekenen op blijvend enthousiasme. Ontwikkel daarnaast een begrijpelijke mutatiemethodiek om het systeem zuiver en up-to-date te houden. Ingevoerde gegevens en beheer variabelen zijn nou eenmaal onderhevig aan veranderingen.

In de praktijk zie je vaak dat door een onvolledige implementatie het rendement van een beheersysteem ondermaats is. Om het gebruik en rendement te vergroten is het raadzaam om inhoudelijk de vervolgstappen te bepalen op welke wijze het aanwezige beheersysteem operationeel gemaakt kan worden. Zorg er dan ook gelijk voor dat er onderlinge afstemming plaatsvindt met andere vakdisciplines binnen de beheerorga-

nisatie. Je stelt als het ware een specifiek op de beheerorganisatie afgestemd projectplan op voor het zelfstandig (opnieuw) doorlopen van het implementatietraject van het aanwezige beheersysteem.

Leg vast wat je inventariseert!

De ingevoerde informatie bepaalt wat je uit het beheerpakket haalt! Een belangrijk onderdeel van de implementatie is de vulling van het systeem met (vaste) inventarisatiegegevens. Leg vooraf uniform vast wat er allemaal in het beheersysteem moet worden opgenomen en wat de gewenste nauwkeurigheid daarvan is, zodat alle betrokkenen ook exact weten wat er aan gegevens uit het beheersysteem kan worden verlangd. Dit onderdeel wordt vaak ernstig onderschat, maar is van groot belang voor de betrouwbaarheid van de data. Niet alleen de actualiteit, maar ook de zekerheid van de inhoud is sterk bepalend voor het gebruik en rendement van het beheerpakket. Als men weet wat er wel of niet (en de reden waarom niet) is opgenomen in het beheerpakket, dan ontstaat er begrip en draagvlak voor

Ligt de oorzaak van het niet werken wel bij het beheerpakket?

Als een beheersysteem niet de gewenste gegevens levert of regelmatig foutmeldingen geeft, dan wordt al gauw gewezen naar het systeem zelf of naar de leverancier van het systeem. Maar ligt daar dan ook altijd de oorzaak van de fout? Het beheerpakket zelf is vaak niet de enige oorzaak van het niet werken, het kan ook liggen aan de interne organisatie rondom het beheerpakket.

Om een beheerpakket goed te kunnen gebruiken is een aantal facilitaire factoren van invloed. Denk daarbij aan automatisering (is het technisch mogelijk om de applicatie te laten draaien en is alles geregeld, zodat het ook duurzaam blijft functioneren?) en aan de organisatie zelf (is er voldoende draagvlak en tijd beschikbaar om het beheersysteem te implementeren, bij te houden, te gebruiken en verder te ontwikkelen?). Ad hoc oplossingen dragen niet bij aan een duurzaam beheer van het systeem, net zo min als het niet of niet tijdig doorvoeren van veranderingen (zie verderop in dit artikel bij 'Bijhouding').

Ingenieursbureau Alfons Schuurmans is van mening dat er geen echte 'slechte' systemen zijn. Het ene systeem past wel bij de beheerorganisatie en het andere systeem juist helemaal niet. Het blijft overeind, dat alleen een goed gekozen en slim geïmplementeerd beheersysteem een bijdrage levert aan beter en efficiënter (boom)beheer.

het beheerpakket. Ga stapsgewijs te werk bij het vastleggen van de op te nemen gegevens. Maak eerst een hoofdingeling van de inventarisatiegegevens en stel deze vervolgens vast. Werk deze indeling uiteindelijk tot op detailniveau verder uit. Daarbij is het praktisch, dat door de betrokkenen veel foto's worden gemaakt, die de situatie verduidelijken. Maar ook foto's van twijfelgevallen kunnen helpen bij het vastleggen van de grenzen tussen de verschillende inventarisatiesoorten. Wat is bijvoorbeeld de standplaats van een boom gesitueerd in een haag tussen twee verhardingsstroken? En in welk beheerpakket dient de verhoging in de verharding met boomspiegel opgenomen te worden en op welke wijze?

Om er voor te zorgen dat er binnen de beheerorganisatie geen dubbele bijhouding van inventarisatiesoorten plaatsvindt, of dat er zelfs inventarisatiesoorten worden overgeslagen, is het belangrijk dat er ook onderlinge afstemming plaatsvindt met andere vakdisciplines. Dit geschiedt zodra per vakdiscipline is bepaald, wat wenselijk is om gegevens van beschikbaar te hebben. Tevens wordt dan bepaald welke informatie het beste in welk beheerpakket (bij welke vakdiscipline) verwerkt en bijgehouden kan worden.

De informatie die aanwezig is (of zou moeten zijn) in een beheerpakket kun je onderverdelen naar:

Quickscan en huidige situatie

De waarde van de aanwezige informatie dient goed beoordeeld te worden. Maar waar begin je nou bij de aanschaf van een nieuw beheerpakket of bij de herimplementatie van het huidige pakket? Voer eerst een quickscan uit. Een dergelijk kortstondig onderzoek levert bij het stellen van de juiste vragen al een aardig goed (en misschien wel onverwachts!) beeld op, dat de direct en indirect betrokkenen hebben van het huidige beheersysteem en de leverancier. Daarnaast kun je door de uitvoering van de quickscan de informatie over de huidige situatie beter beoordelen.

Voor de aanvang van de daadwerkelijke, duurzame implementatie is het van groot belang, dat de huidige situatie rondom het beheersysteem volledig in beeld wordt gebracht. De huidige situatie bestaat enerzijds uit de aanwezigheid van gegevens in het beheersysteem op het totale gebied van de vakdiscipline, maar anderzijds mogen facilitaire zaken als kaartvervaardiging en automatisering daarbij zeker niet uit het oog worden verloren. Als onderdeel van de huidige situatie neem je ook de eisen en wensen op.

Op basis van die huidige situatie (inclusief eisen en wensen) voer je aansluitend een analyse uit om te bepalen welke producten er nodig en/of gewenst zijn en welke stappen de organisatie dient te gaan zetten. De producten inclusief meetbare kwaliteitseisen vormen de basis voor het keuze- en/of (her) implementatietraject.

- Inventarisatiegegevens
- Beheerinformatie
- Inspectiegegevens

De inventarisatiegegevens beschrijven de kwantiteit van het te onderhouden areaal. Wat heb ik aan areaal en waar is het gesitueerd? Deze gegevens dienen als basis voor o.a. het uitvoeren van boominspecties. De eerste prioriteit bij de uitvoering van inspecties is natuurlijk het vastleggen van de kwaliteitstoestand van het areaal, maar daarnaast dienen ook de inventarisatiegegevens aangepast te worden, mochten er afwijkende situaties worden aangetroffen. Denk hierbij dan aan soortnaam, diameter, standplaats e.d. Zijn de inspecties eenmaal weer ingelezen, dan vormen de resultaten daarvan op hun beurt de input voor het beheer en onderhoud op korte en middel-lange termijn.

Van project naar beheerfase

Van intensieve voorbereiding naar genieten van een werkend beheersysteem. Voor de implementatie van een beheerpakket is het noodzakelijk, dat niet alleen stap voor stap de uitgangspunten worden vastgelegd, maar ook dat deze bewaakt worden. Het vastleggen van de uitgangspunten vindt feitelijk plaats in de producten van je plan van aanpak. Zodra een product eenmaal werkend is opgeleverd, gaat het over van de projectfase (realisatie) naar de beheerfase en wordt het product naar de toekomst toe conform de uitgangspunten gebruikt en zeker ook beheerd. Toekomstige (maatschappelijke) ontwikkelingen en/of wijzigingen in beleid kunnen het noodzakelijk maken om uitgangspunten in de beheerfase aan te passen.

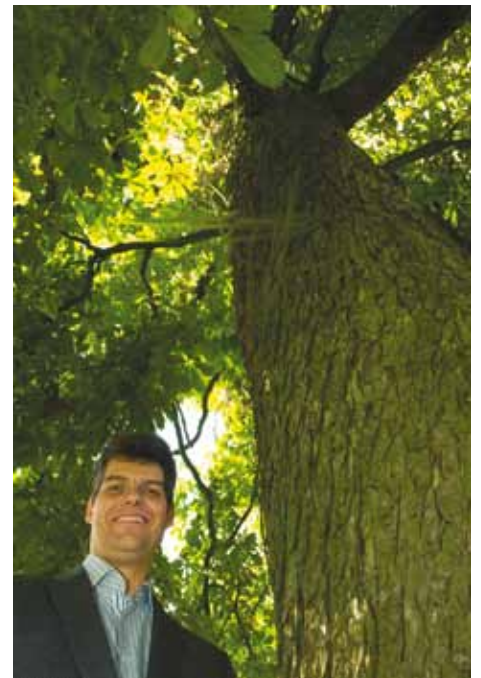
Bijhouden van veranderingen (mutatiebeheer)

Bevindt een beheersysteem zich eenmaal in de beheerfase, dan is de bijhouding van gegevens een belangrijke vereiste. Als je geen opgetreden veranderingen in het systeem doorvoert, dan raakt het systeem al snel verouderd en daardoor in onbruik, hetgeen als kapitaalsvernietiging aangeduid kan worden.

Het per product opstellen van uitgangspunten en deze zowel binnen (voorbereiding) als buiten (aannemers) de beheerorganisatie kenbaar te maken, zal de bijhouding van het beheersysteem bevorderen. Doordat de uitgangspunten goed bekend zijn, wordt het volledig doorgeven van mutaties meer een vanzelfsprekendheid. Hierdoor blijft het systeem actueel en betrouwbaar. Dit

geeft nogmaals aan hoe belangrijk het is, dat iedereen op de hoogte is van die uitgangspunten, zoals een beschrijving van de vaste inventarisatiegegevens.

Bij het mutatiebeheer worden verschillende mutatieveroorzakers onderscheiden, die elk op hun eigen niveau invloed uit kunnen oefenen op de actualiteit en betrouwbaarheid van de inhoud van het beheersysteem. Zo zijn er de meer fysieke mutaties te onderscheiden als gevolg van grote en/of kleine wijzigingen, die optreden in de buitenruimte. Daarnaast zijn er ook (maatschappelijke) ontwikkelingen, welke van invloed kunnen zijn op de (beheer)gegevens in het systeem. Denk daarbij aan prijsstijgingen of nieuwe technologie.



Samenvattend

Het aanschaffen en installeren van een beheersysteem is niet iets, wat je als beheerorganisatie vaak doet. Er zijn veel aanbieders van systemen op de markt met elk hun eigen specialiteiten, maar ook met hun eigen tekortkomingen. Oriënteer je derhalve goed. Let daarbij niet alleen op het systeem zelf. De implementatie van een beheersysteem vergt een gedegen voorbereiding om de te verrichten investering optimaal te laten renderen.

Alfons Schuurmans is directeur van ingenieursbureau Alfons Schuurmans.

Bron: Foto Marieke Mill