

De kracht van transparantie

In 1919 gingen in Parijs de eerste gemotoriseerde vuilnisophaalwagens van de Société Industrielle des Transports Automobiles (SITA) de weg op. Sinds die dagen van weleer is de organisatie enorm gegroeid, wat de nodige consequenties heeft voor de bedrijfsvoering. Een van die consequenties is de toenemende noodzaak van gestructureerde informatievoorziening. Een gesprek met Maurice Koonings, Manager Business Intelligence bij SITA.

door Ed Lute

Samen met specialisten op het gebied van business intelligence (BI) van Ensior heeft SITA haar informatievoorziening sterk verbeterd. "Dat was ook echt nodig", vertelt Maurice Koonings, "als je bedenkt dat SITA wereldwijd zo'n 5.000 verschillende producten en diensten aanbiedt aan ongeveer 190.000 commerciële klanten. Zonder structuur in je informatievoorziening is het bijzonder moeilijk het overzicht te bewaren als je op deze grote schaal opereert."

The SITA WAY

Omdat veel grote klanten grensoverschrijdend werken, opereert SITA nu ook internationaal. Daarnaast groeit de behoefte aan een totaalpakket aan diensten, waarbij naast het inzamelen van afval in samenwerking met SUEZ ENVIRONNEMENT tevens energie- en watervoorziening worden geleverd. "De schaalvergroting, het wegvallen van grenzen en de groei in complexiteit van de producten en diensten is nauwelijks meer te managen zonder goede ict", meent Koonings. "Het is belangrijk dat je het overzicht bewaart van bijvoorbeeld alle afspraken die je met klanten hebt gemaakt. Volgens 'the SITA WAY', dat de maatstaven voor dienstverlening aan klanten verwoordt, is het van het grootste belang dat wij die containerledigingen uitvoeren die we met de klant hebben afgesproken. Doordat we die wirwar aan gegevens over klanten, diensten en producten nu op een eenduidige manier in de systemen hebben gezet, kunnen we onze afspraken nu helder opvolgen en rapporteren. De processen die daaraan ten grondslag liggen, moeten bovendien zo efficiënt mogelijk verlopen zonder dat de kwaliteit daaronder lijdt. Problemen en knelpunten moeten zo snel mogelijk worden gesignaleerd, zodat we ze in een zo vroeg mogelijk stadium kunnen oplossen."

Een andere verbetering is de effectiviteit van de ver-

koopafdeling. "In het verleden kon een salesmanager razend enthousiast vertellen over de mogelijkheid van een grote deal, waarvan het onduidelijk bleef of het beoogde resultaat werd gehaald. We hebben nu veel beter inzicht in welke afspraken er zijn gemaakt, in de opvolging en conversie van leads. Dat wordt ook regelmatig geëvalueerd, zodat er transparantie ontstaat over targets en wat daar al van is gehaald. Samen met Ensior hebben wij de afgelopen jaren hard gewerkt om de talloze combinaties van klanten, klantwensen, producten en diensten zo transparant mogelijk te maken. Dat proces is nog in volle gang, maar nu al zien we grote verbeteringen."

Geloof in getallen

In het verleden verliep de analyse van bedrijfsinformatie nogal ongestructureerd en ad hoc. De cijfers die beschikbaar waren konden op vele manieren worden geïnterpreteerd. "Juist dat interpreteren", vertelt Koonings, "hebben we samen met Ensior beter gestandaardiseerd. Ook is de kwaliteit van de data sterk verbeterd. Richting de processen is er nu ook veel meer terugkoppeling over datakwaliteit. Stel dat iemand in een bepaald orderproces tien informatieregels moet invullen. Wanneer hij daar in zijn rapportage vervolgens maar de helft van terugziet, zal hij op den duur niet meer alle informatieregels invullen. Door terug te koppelen, bijvoorbeeld met controlerapporten, laat je zien dat de orderinformatie alleen compleet is, als hij alle regels invult. Op die manier wordt het voor veel mensen duidelijk dat zij aan de bron staan van datageneratie en dat hun bijdrage belangrijk is. In die feedback laten we ook zien waarom een bepaalde rapportage onvolledig of zelfs onjuist is. Op deze en andere manieren hebben we het geloof in de getallen op kunnen vijzelen. In het verleden waren er veel twijfels bij de kwaliteit

van de rapportages. Naast het transparant maken van getallen en analyses hebben we hard gewerkt aan de geloofwaardigheid ervan. Je kunt wel allerlei correcte analyses en prachtige rapportages opleveren, maar als de organisatie die informatie niet vertrouwt, heeft dat niet veel zin."

Een brug slaan

Koonings vertelt dat ze met de hulp van Ensior een brug hebben geslagen tussen de systemen (of de proceskant) en de informatiebehoefte. Als voorbeeld noemt hij assetmanagement. "SITA heeft een enorme private vloot vrachtwagens. Om dat allemaal goed in beeld te krijgen en rapporteerbaar te maken, hebben we flink geworsteld met de informatie zoals die in de systemen stond. Het in beeld brengen van die vloot gebeurde op basis van losse stukjes informatie. Alle gemotoriseerde assets zwaarder dan 2.000 kilo werden als vrachtwagen gerekend. Bij de lichtere gemotoriseerde assets hebben we via andere informatie, zoals beschrijvingen, moeten kijken of het wel of geen vrachtwagen betrof. Voor het proces van assetmanagement maakt het niet uit of een asset nu wel of geen truck is, terwijl het voor rapportagedoeleinden handig zou zijn als dat er direct bij wordt vermeld. Je moet in staat zijn om vanuit de beschikbare data de juiste informatie te destilleren. Je moet dus die brug kunnen slaan tussen de proceseigenaren en de personen die onder meer op basis van rapportages beslissingen moeten nemen. Op die manier kunnen we nu bij het optuigen van een nieuw proces, of bij het verbeteren van bestaande processen, direct die informatiebehoefte meenemen. Het wordt dus ontworpen met de rapportage in het achterhoofd. Zo leveren we nu bijvoorbeeld rapportages over diftarinzamelingen voor verschillende gemeentes. Een gemeente kan online inloggen en tot op adresniveau zien welke containers wij hebben gelegegd."

De werkelijkheid

Er is binnen SITA veel veranderd in het besef dat BI en kwaliteit van data belangrijk zijn. Koonings: "Toen we ermee begonnen, ongeveer zeven jaar geleden, wisten we wel dat onze datakwaliteit niet goed was. Maar gek genoeg legden we geen verband met onze matige rapportage. Samen met het interne BI-team heeft Ensior een belangrijke rol gespeeld als katalysator van dit hele bewustwordingsproces. Wat we onder meer hebben geleerd is dat wie serieus aan BI doet niet alleen naar de informatiewens moet kijken. Je moet niet per se een bepaald antwoord uit je data bij elkaar willen puzzelen. Wanneer je daar erg creatief mee omgaat, is het mogelijk om iedere denkbare analyse te maken, waardoor uiteindelijk geen enkele analyse meer serieus wordt genomen. Je kunt bijvoorbeeld wel willen dat iedere vrachtwagen tien orders per dag rijdt en je kunt ook net zo lang knutselen tot de rapportage daaraan voldoet. Alleen raak je dan volledig los van

de werkelijkheid. Dan rapporteer je alleen maar wat de mensen willen zien en daarmee dien je zeker het bedrijfsbelang niet. Eerst moet je bepalen wat een order precies is. Beschouw je het rijden naar een klant als een order, het legen van de container of misschien beide, of toch iets anders? Een vrachtwagen die meer kilometers moet afleggen om een container te legen, presteert niet minder goed dan een vrachtwagen die vele containers in een klein gebied leegt. Om toch die performance te kunnen meten, hebben we de diverse diensten gekoppeld aan een puntensysteem. Het kan altijd nog beter, maar het is al een stuk transparanter geworden. We zien nu veel duidelijker de capaciteit per wagen en wat er daadwerkelijk aan werk wordt uitgevoerd."

Betere keuzes

Als laatste voorbeeld van de verbeterde informatievoorziening noemt Koonings de rapportage van de tonnen afval. "Tonnen zijn beweeglijke entiteiten binnen een afvalverwerker. We hadden veel moeite met het interpreteren van de beschikbare data. Daardoor wisten we niet waar die tonnen nu precies door onze organisatie liepen. Uiteraard willen we de stromen zien van de tonnen; waar komen ze vandaan, waar gaan ze naartoe, hoeveel gaat er naar recyclingcentra en hoeveel naar externe verwerkers enzovoort. Wanneer je dat goed in kaart hebt, kun je betere keuzes maken door bijvoorbeeld bepaalde stromen niet willekeurig te verspreiden, maar naar een goedkopere verwerker te brengen. Doordat we nu veel beter inzicht hebben in hoe de tonnen zich binnen onze organisatie bewegen, kunnen we onze afvalstromen veel beter managen."

Inl. www.ensior.com ■

Over SITA NEWS

SITA in Nederland is onderdeel van SITA Northern Europe Waste Services (NEWS). SITA NEWS is een combinatie van diverse afvalmanagement activiteiten in Nederland, België, Duitsland en Luxemburg. In 2007 had SITA NEWS meer dan 8.200 medewerkers, die meer dan 5 miljoen ton afval verwerkte van meer dan 190.000 commerciële klanten en 14 miljoen inwoners. Op haar beurt maakt SITA NEWS weer deel uit van SUEZ ENVIRONNEMENT, een conglomeraat met wereldwijd 62.000 werknemers 12 miljard euro omzet (2007).

Over Ensior

Ensior (afgeleid van het Engelse 'ensure') biedt organisaties al bijna tien jaar specialistische ondersteuning op het gebied van Business Intelligence. Dat varieert van het helpen in het krijgen van grip op bedrijfsprocessen tot aan het inrichten van snelle en correcte informatievoorziening. Hun motto luidt: 'making business intelligence work'.