

HENK DE KRAA, DIRECTEUR EVIDES:

“Levering industriewater voordelig voor de ‘gebonden’ klant”

De wijze waarop de nieuwe zuivering Harnaschpolder van het Hoogheemraadschap van Delfland tot stand is gekomen, is uniek in Nederland. In H₂O nr. 7 van 2006 heeft Piet Hein Schoute, toen dijkgraaf van Delfland, de gedachten achter de beleidskeuzen van dit waterschap toegelicht. Bij het tot stand komen en het beheer van deze grote rwzi is ook een (drink)waterbedrijf betrokken: Evides. Een betrokkenheid die niet alledaags is en waarvan het begin ligt in de tijd dat Delta Water en het Waterleidingbedrijf Europoort, nog niet gefuseerd waren. Een gesprek over de vraag hoe dit allemaal gelopen is en waar dit wellicht verder heengaat met ir. Henk de Kraa, vroeger directeur van Delta Water, sinds de fusie naast Ger Vogelesang directeur van Evides, in het nieuwe, zakelijke hoofdkantoor aan de voet van de Brienoordbrug.

“Als je wilt weten hoe het allemaal gelopen is, moeten we terug naar 1992. Delta Water werd geconfronteerd met een steeds verder teruglopende drinkwaterafzet. Uit een enquête onder 20 grootgebruikers, die samen goed waren voor 30 procent van het verbruik, bleek dat we ervan uit moesten gaan dat die tendens zou doorgaan. De bedrijven verwachtten afname van de inkoop van drinkwater, meer eigen kosten voor opwerking van water en hogere lozingskosten. Als wij niets zouden doen, zou de omzet bij deze bedrijven teruglopen en zouden de tarieven voor de andere ‘gebonden’ klanten vervolgens toch de pan uitrijzen. We zijn toen op zoek gegaan naar activiteiten in de waterketen. We vonden er twee. Eén daarvan was de bouw van de rwzi Vlissingen-Oost voor het afvalwater van de bedrijven op het industriegebied Sloe.”

Waarom bouwde het waterschap die rwzi niet?

“Ons eerste idee was dat samen met het waterschap op 50/50-basis uiteindelijk wel te doen. Maar het waterschap vond die zuivering een te groot risico voor het publiek belang. Als de bedrijven zouden sluiten, zou de burger met de lasten blijven zitten.”
“Wij hebben toen besloten het alleen te doen. Als Delta Nutsbedrijven, waarvan Delta Water deel uitmaakte, konden we dat risico wel dragen. Twee jaar later was de rwzi in bedrijf. Iedereen blij: Rijkswaterstaat, de bedrijven en de gemeente Vlissingen. Alleen de medewerkers van het waterschap betreurden dat er naast hun rwzi voor het stedelijk afvalwater nog een aparte rwzi voor het industriewater was gekomen.”
“Een tweede project was de bouw van een aparte rwzi voor de mosselbedrijven in Yerseke. Die loosden op de verolering, wat grote stankproblemen veroorzaakte.

Als wij voor dat water een aparte rwzi zouden bouwen, zou een groot deel van de capaciteit van de bestaande rwzi onbenut blijven. Daarover ontstond discussie, zelfs tussen de ministers in Den Haag. Drinkwaterbedrijven moesten zich beperken tot hun eigen taak. Uiteindelijk is die rwzi er niet gekomen. Maar wij hadden inmiddels afvalwaterdeskundigheid in huis en zochten daar werk voor. Ik heb ontzettend veel tijd besteed aan de vraag: hoe kom ik verder die keten in?”

Bedoel je operationeel of bestuurlijk?

“Operationeel. Met DOW Terneuzen hebben we gekeken naar hun waterketen, om afvalwater als bron voor hun watervoorziening te gebruiken. We gaan nu inderdaad effluent van de rwzi Terneuzen inkopen als bron voor DOW. Voor het graanbedrijf Cerestar in Sas van Gent zijn we het afvalwater gaan hergebruiken.”
“In 1997 hoorden we de eerste geruchten over een tender van Delfland voor Harnaschpolder en Houtrust. Dat zag ik eerst helemaal niet zitten. Ik verwachtte daar eindeloos politiek gehannes over. Maar Hans Haarlem, onze ‘business development’ man, was er van het begin af positief over. En aan de kant van Waterbedrijf Europoort trok Ger Vogelesang dit. Ere wie ere toekomt. Die tender van Delfland werd internationaal geplaatst. De condities waren zodanig dat alle Nederlandse partijen alleen te klein waren, te weinig referenties konden opgeven. Wij zijn toen benaderd door Vivendi, het huidige Veolia. Vivendi vond dat het project lastig zou zijn zonder Nederlandse partijen. Delta Water was een bekende partij vanuit de waterfabriek in Terneuzen, waar we samen inzaten. In dezelfde tijd liepen de gesprekken met Waterbedrijf Europoort over een fusie.

Samen in dit project stappen bood de mogelijkheid om in de beheersfase tot een 50/50-belangenverdeling met Vivendi te komen. Onze 50 procent werd gelijk verdeeld tussen Delta en Waterbedrijf Europoort. Deelname van Europoort was in die zin logisch dat Harnaschpolder in het voorzieningsgebied van het voormalige Waterbedrijf Europoort ligt.”

Er waren toch meer deelnemers?

“Delfland heeft een overeenkomst gesloten met Delfluent voor de bouw van de rwzi Harnaschpolder en de verbouwing van de rwzi Houtrust en het beheer van deze installaties gedurende 30 jaar. Daarin namen deel: Veolia (40 procent), Waterbedrijf Europoort (20), Delta (20), Rabo (10), Structon (5) en Heijmans (5). Onder dit consortium zijn twee bedrijven opgehangen: Delfluent Bouw, waarin Veolia, Rabo, Structon en Heijmans deelnemen en Delfluent Services, waarvan de verdeling nu is: 50 procent Evides, 50 procent Veolia.”

Waarom hebben jullie de opdracht gekregen?

“Omdat wij de goedkoopste waren. We zaten ruim tien procent onder de referentieprijzen van Delfland. We hebben ook nog een tweede aanbidding gedaan met een alternatieve technologie, waarvan de prijs nog weer lager lag. Die is echter door Rijkswaterstaat als vergunningverlenende instantie afgewezen. Iets dat de Fransen tot de dag van vandaag nog steeds onbegrijpelijk vinden van ons Hollanders. Voor ons viel toen in 2003 ineens alles samen. De fusie ging door en wij kregen de opdracht.”
“Ik ben toen zelf in het bestuur van Delfluent gaan zitten. Ik was vanuit Delta bekend met werken in ‘joint venture’ met bijvoorbeeld Vivendi. We startten met de overname van Houtrust, inclusief personeel. Belangrijk was zo snel mogelijk uit de rode cijfers te komen. Dat vereist financiële sturing, iets wat wij in Nederland niet gewend zijn. De Fransen zijn goed in contractmanagement, die leveren voor alles, naast technici, financiële mensen. Bovendien kennen ze het contract tot op de letter. Van dat soort contractkennis kunnen wij veel leren. Alle taken en verantwoordelijkheden zijn goed gedefinieerd in de contracten.”

Wat is uiteindelijk het verschil?

“Wij zijn gewend om tijdens de rit nog van alles met de opdrachtgever af te spreken

CV

1956: geboren te Scheveningen
1974-1980: studie Civiele techniek TU Delft
1981-1990: diverse functies bij Watermaatschappij Zuidwest-Nederland te Goes
1987-1989: studie MBA bij Nijenrode
1990-2000: Delta N.V., speciaal belast met distributieactiviteiten, industriewater en invoer Engels gas
2000-2004: directeur Delta divisies Infra, Water en Milieu
2004-heden: directeur Evides

en samen te regelen. De Fransen doen alleen wat in het contract staat. Ieder besluit wordt daaraan getoetst. Die samenwerking is leerzaam. Het is ook gewoon leuk. Ze plannen ook veel beter dan wij, ook in de personeelsfeer. Ze weten nu al wat hun medewerkers in dit project over drie jaar ergens anders gaan doen. Ons poldermodel kennen ze echt niet. Over de bouw prijs was ontzettend gejammerd. Uiteindelijk komt de nieuwe installatie vijf maanden eerder gereed dan gepland. In de opzet van het hele proces van bouwen en installeren zat dus ruimte. Alles dankzij een fantastische planning, ook op financieel gebied."

Zijn de beheerskosten voor Delfland uiteindelijk lager?

"Voor Delfland is deze constructie goedkoper dan uitvoeren in eigen beheer. Dat zit hem in een andere manier van besturen door ons, niet door Delfland: scherper intern management, niet onmenselijk, wel scherper, minder personeel, minder luxe en veel aandacht voor de techniek."

"Belangrijk punt is het vuilaanbod. Dat lijkt nu lager dan waarmee gerekend was. Uitgangspunten van jaren terug worden zelden tijdens een proces bijgesteld. Dat zou wel moeten, maar het gebeurt niet. We zullen zien wat daar het gevolg van is."

Wat is het belang voor Evides?

"Het belang van Evides groeit langzaam. Evides levert HRM-diensten, koopt de energie in en ondersteunt de ICT en kwaliteitszorg. De Fransen laten steeds meer aan ons over nu ze merken dat het goed gaat. Wij kunnen synergie bereiken met andere installaties die wij beheren, zoals Schiphol en Hamburg. We

hebben net het contract gesloten voor een rwzi voor het industriegebied bij Delfzijl, een kopie van de installatie in het Sloegebied, alleen nu voor zout water. Het Waterschap Hunze en Aa's en Waterbedrijf Groningen gaan hun diensten verlenen."

Gaat deze ontwikkeling verder?

"Daar ben ik van overtuigd. De clichés van monopolie versus markt, van publiek versus privaat, helpen ons niet verder. Hoe groter de bedrijven, des te groter hun slagkracht. Aandeelhouders uit het bedrijfsleven brengen meer ondernemingszin in. Voor de waterschappen is het interessant. Delfland heeft zijn risico's afgewenteld, de kosten zijn beheerst en de tarieven staan vast. Als wij een MBR-installatie in Alkmaar zouden gaan bouwen voor het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier komt het risico bij ons te liggen. Maar voor Evides betekenen al die nieuwe activiteiten nieuwe mogelijkheden. De drinkwaterafzet daalt gestaag, maar de industriewateromzet stijgt met zeven procent per jaar. Steeds meer bedrijven schakelen om van drinkwater naar 'water op maat'. Op termijn worden we een hybridebedrijf: 50 procent drinkwater, 50 procent ander water. Maar een bedrijf met groei, dat mooie winst maakt. De levering van industriewater is dan niet nadelig voor de 'gebonden' klant, maar juist voordelig."

Hoe zie jij de toekomst?

"In Nederland gebeurt niets nieuws meer, alleen PWN heeft een aantal nieuwe technieken verder ontwikkeld en toegepast. Toch moeten we aantrekkelijk blijven voor jonge

mensen. Daarvoor heb je verdere opschaling nodig. We gaan nu samen met Vitens naar het buitenland. We kopen ons in in Vitens-Internationaal op 50/50-basis. Daarmee spreid je het risico. Een risico van één of twee procent per jaar is geen punt, maar het is wel een groot bedrag. Daarmee kunnen we een bijdrage leveren aan het bereiken van de millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties. We willen over vijf jaar 100 mensen in Evides hebben met buitenlandervaring. Den Haag juicht onze opstelling toe. Het is een vraagmarkt. Er zijn veel projecten, er is veel geld, maar het ontbreekt nog aan deskundige mensen. Een voorbeeld: wij oriënteren ons nu op de ontwikkeling van industriewater voor Shanghai."

Gaat Evides de kant van een waterketenbedrijf op?

"Ontwikkelingen kunnen alle kanten opgaan. Overname van het beheer van rwzi's zou voor ons erg interessant zijn. We hebben dat ook kenbaar gemaakt aan diverse waterschappen. We zijn er dus mee bezig. Het zou van Evides een prachtbedrijf maken. Het beheer van rioleringen is veel gecompliceerder, niet in kleine steden, maar wel in grote plaatsen als Den Haag en Rotterdam. Dat past minder bij ons."

"Als energiebedrijven de productie van energie en het netbeheer moeten splitsen, zou je kunnen denken aan samenvoeging van het netbeheer en het waterbedrijf. In het beheer van distributiesystemen zitten zeker

"Nederlands model niet in het buitenland toepasbaar"

synergiemogelijkheden. Maar ook verdere fusies in de drinkwatersfeer zijn mogelijk. Vitens en Evides werken nu al samen. Fusie zou één centraal bedrijf in Nederland betekenen. Maar ook met Waternet hebben we veel gemeen."

Acht je één bedrijf in Nederland denkbaar?

"In Los Angeles voorziet één bedrijf 16 miljoen mensen van drinkwater. Wij zijn daar ooit samen geweest. Het kan dus wel. Voordeel zou zijn dat je ook internationaal een rol kunt blijven spelen. Op het gebied van energie en telecom is Nederland die rol kwijt. Op watergebied zou dat erg jammer zijn. Juist voor een land met onze kennis. Maar je hebt dan wel een herpositionering van dat bedrijf nodig. Ons model is in het buitenland niet toepasbaar. Op een IWA-congres destijds in Buenos Aires zei Rietkerk, een Nederlander die bij de Wereldbank werkt, het heel duidelijk: 'Het Nederlandse model is gebaseerd op een betrouwbare overheid. In het grootste deel van de wereld geldt echter het bedrijfsleven als betrouwbaar, de overheid niet'. Aan die werkelijkheid moet je je dan aanpassen."

Maarten Gast

Henk de Kraa.

