

ALGEMEEN DIRECTEUR BRABANT WATER GÜLJO VAN NULAND

“Groter worden moet toegevoegde waarde hebben”

Drie jaar geleden fuseerden in Noord-Brabant de WNWB en de WOB tot Brabant Water. Het is een drinkwaterbedrijf geworden dat de gehele provincie van water voorziet, met uitzondering van grote delen van de gemeenten Tilburg en Goirle die tot het voorzieningsgebied van de Tilburgse Waterleiding-Maatschappij (TWM) behoren en enige plaatsen in het uiterste westen van de provincie (Woensdrecht en Halsteren) die van Evides hun drinkwater ontvangen. Het is een groot gebied met veel landbouw en industrie, maar waar toch een opmerkelijke rust lijkt te heersen. In een gesprek met Güljö van Nuland, algemeen directeur van Brabant Water, gaat Maarten Gast na of deze indruk juist is.

Zijn in Brabant Water de WOB en de WNWB nog als bloedgroepen aanwezig?

“Op het eerste gezicht zou je zeggen dat twee Brabantse bedrijven samenvoegen eenvoudig moet zijn. Toch waren er aanzienlijke verschillen. Elk bedrijf had zijn eigen cultuur. Bovendien was de WOB in alles tweemaal zo groot als de WNWB: in aantal aansluitingen, in drinkwaterproductie en in aantal personeelsleden. We hebben die verschillen vóór de fusie onderkend en benoemd en met externe begeleiding gepoogd om zo snel mogelijk een nieuwe eenheid te bereiken. Het middenkader heeft aparte trainingen gevolgd om tot ontzuiling te komen. We hebben daar veel in geïnvesteerd en het effect daarvan weer gemeten. Toen we in 2002 startten, was het ‘Brabant Water-gevoel’ 6,0; begin 2005 was het gegroeid tot 7,1.”

Is die verhouding 2:1 bij de invulling van de nieuwe organisatie overal aangehouden?

“Nee, bij de selectie van medewerkers voor het managementteam en het middenkader is kwaliteit doorslaggevend geweest, zij het dat een zekere evenredigheid bij de toewijzing van functies op de achtergrond wel meespeelde. Wel zijn de aandelen keurig verdeeld. De doelstelling van beide bedrijven was gelijk: het samengaan van twee maatschappelijke ondernemingen. De aandelenposities zijn herverkaveld, maar er is geen geld over de tafel gegaan.”

“Een ander soort fusie dus dan die waar bij Evides ontstaan is. Onze aandeelhouders zijn gericht op duurzaamheid, leveringszekerheid en een verantwoord milieubeleid. We lopen in de pas met de visie van staatssecretaris Van Geel. Het Ministerie van Economische Zaken heeft ermee ingestemd dat er geen tarieftoezicht van het Rijk op de drink-

waterbedrijven komt. Het Ministerie van VROM moet nu een beleid ontwikkelen dat garandeert dat de tarieven niet hoger uitvallen dan noodzakelijk. Eventuele winst moet dus binnen de watervoorziening blijven.”

Het vormen van eigen vermogen kan ook tariefverhogend werken.

“Wij hebben hierover met onze aandeelhouders overlegd. Zij hebben drie beleidsdoelstellingen geformuleerd: een minimaal benodigd financieel weerstandsvermogen aanleggen (teneinde ook een zo laag mogelijke rente op de kapitaalmarkt te betalen), alle voorzieningen op orde brengen en houden én een gematigd tarievenbeleid voeren. Als deze doelstellingen elkaar bijten, bijvoorbeeld als het op orde brengen van de voorzieningen zou leiden tot een hoger tarief, dan zit de oplossing in reductie van de kosten. Daar komt nog bij dat onze afzet daalt, vanaf 1995 gestaag met 1,8 à twee procent per jaar. Die daling zal eens afnemen, maar is nu nog niet tot stilstand gekomen. Ook die beweging werkt in principe tariefverhogend.”

Hoe gaan jullie daarmee om?

“We hebben een ‘aanvalsplan kostenreductie’ opgesteld, met als doel het tarief stabiel te houden. We zijn nu één van de goedkoopste bedrijven en dat willen we blijven. We vallen aan op drie punten. In de eerste plaats is sinds de start van de fusie het aantal medewerkers met 15 procent gereduceerd. We willen een verdere reductie van vijf procent bereiken. Ten tweede verminderen we het aantal kantoren. WOB en WNWB hadden er op enig moment zo’n 16 en nu hebben we er nog zes. En tot slot benutten we alle mogelijkheden van verdere automatisering, zowel technisch als administratief.”

PWN heeft zijn personeelsbestand van 1.000 naar 500 teruggebracht.

“Zover willen we niet gaan. We maken andere keuzes. We hebben de synergie-effecten van de fusie. De benchmark leidt tot een toenemend kostenbewustzijn binnen het bedrijf. We hebben de meterherstelwerkplaats, de groenvoorzieningen en de catering elders ondergebracht. Intern houden we de ICT-activiteiten en het eigen ingenieursbureau. Los van de overname van TWM komen we op zo’n 650 fte’s uit.”

Hoe staat het met die overname?

“Het dossier TWM is 13 jaar oud. We zijn nu zover dat de beide aandeelhouders van TWM, Tilburg en Goirle, zich niet meer tegen overname verzetten. Wij nemen alleen de drinkwateractiviteiten over, dus niet de golfbaan en de bronwaterfabriek. De overname van gronden is nog een punt van discussie. Doel is om de samenvoeging per 1 januari 2006 te realiseren en dan dus de drinkwatervoorziening door ons te laten verzorgen.”

“De discussie over schadeloosstelling behoeft dan niet afgerond te zijn. De Waterleidingwet voorziet daar ook in. In Limburg is de financiële discussie over de overname van het waterleidingbedrijf van Maastricht ook nog niet afgerond, hoewel de feitelijke samenvoeging allang heeft plaatsgevonden. Als we daar samen niet uitkomen, komt er een gerechtelijke uitspraak. We zijn nu druk bezig met het opstellen van de lijst van over te dragen activa. Ook daarbij kan een rechterlijke uitspraak nodig zijn als we niet tot overeenstemming komen. En dan moet de minister nog de formele datum van overdracht vaststellen.”

Wat is het financiële effect voor de Tilburger?

“De huidige tarieven zijn vrijwel gelijk. Of er voor Tilburg en Goirle een apart tarief komt, hangt af van de mate van schadeloosstelling die de aandeelhouders van TWM eisen. De kosten van de activa, goodwill en desintegratie zijn de normale overnamekosten. Als wij meer moeten betalen, dan zal dat kunnen leiden tot een apart tarief in die twee gemeenten. De aandeelhouders beslissen daarover. We hebben in Brabant in het verleden met een groot aantal overnames van gemeentelijke bedrijven te maken gehad, zoals in ‘s-Hertogenbosch, Eindhoven en Helmond. Altijd is men er minnelijk uitgekomen en was er nauwelijks aanleiding tot een apart tarief. Dit zou de eerste overname zijn, waarbij dat niet het geval is. Dan kunnen de aandeelhouders dus besluiten dat er een apart, hoger tarief komt, omdat de



Guilio van Nuland.

inwoner van bijvoorbeeld Steenberg niet de dupe mag worden van de financiële eisen van Tilburg en Goirle.”

Hoe gaat het verder als deze overname afgerond is? Gaan Brabant en Limburg dan fuseren?

“Daar ligt geen plan voor klaar.”

Er zijn collega's van je die stellen dat huidige klantensystemen vragen om een bedrijf voor zo'n vijf miljoen inwoners.

“Ik heb meer de indruk dat sommige bedrijven ervan uitgaan dat groter per definitie beter is. Dat hoeft niet voor elk criterium zo te zijn. Brabant Water is daarnaast nog een vrij jong bedrijf. Even rust zou niet gek zijn om tot enige stabilisatie te komen, vooral ook omdat de TWM er bij gaat komen. Maar ik ben realist genoeg om te beseffen dat indien de rest beweegt, er een verschuiving van balansen komt en je gedwongen kunt worden om mee te bewegen. Als anderen schakelen, schakel ik mee. Dan is Limburg de eerste mogelijkheid waar je aan denkt voor een goed gesprek. Je zoekt dan naar overeenkomst in bedrijfsmissie, -identiteit en -cultuur. Die facetten zijn naast aangrenzendheid belangrijk.”

Julie kiezen voor grondwater als bron?

“Wij kiezen voor goed beschermd diep grondwater als bron voor de drinkwaterbereiding. Oppervlaktewater gebruiken we als bron voor de industriewatervoorziening. We leveren per jaar twaalf miljoen kubieke

meter industriewater naast 175 miljoen kubieke meter drinkwater. Het industriegebied Moerdijk heeft een apart net voor industriewater met Biesboschwater als bron. Als daaraan behoefte bestaat, bouwen we een stand-alone installatie die water op maat levert, bijvoorbeeld bij Campina in Veghel. Per as leveren we demiwater en extra onthard water in Moerdijk en Bergen op Zoom.”

Hoe kijk je aan tegen het waterketenbeleid en het integrale watertarief?

“We hebben in Brabant te maken met vier waterschappen: De Dommel, Aa en Maas, Brabantse Delta en Rivierenland, waarin het vroegere Alm en Biesbosch is opgegaan. We werken samen, vooral op financieel gebied. Drie van de vier waterschappen liften nu mee op onze nota met de verontreinigingsheffing en de ingezetenenomslag. Van de 68 gemeenten in deze provincie liften er nu 55 voor één of meerdere heffingen mee, zoals de rioolretributie en de afvalstoffenheffing. Wij staan ervoor open en de gemeenten melden zich. Het bespaart voor ieder kosten en de betaaldiscipline is hoog, omdat de burger altijd wel zijn drinkwaternota wil betalen. Bij automatische betaling krijgt men één keer per maand een nota, wat een aantrekkelijke manier van betalen is, en anders één keer per kwartaal.”

“We beginnen niet aan de principiële discussie over één waterketenbedrijf. Die is toch al moeilijk, omdat de waterschappen een aparte democratie vormen. Ze functio-

neren goed en voor hen zou bijvoorbeeld het afstoten van de afvalwaterzuivering naar een apart ketenbedrijf een zo grote aderlating zijn, dat hun bestaan in gevaar komt. Ik zie niet welk probleem daarmee opgelost zou worden of wat beter zou gaan.”

Hoe kijk je aan tegen de levensvatbaarheid van de VEWIN en andere gezamenlijke organisaties bij een steeds kleiner wordend aantal bedrijven?

“Ook als er nog drie drinkwaterbedrijven over zouden zijn, heb je een sterke koepl nodig. Misschien nog wel meer dan nu om toch vooral met één mond te spreken naar de rijksoverheid toe en in internationaal verband. VEWIN moet ook de benchmark blijven begeleiden. De uitdaging voor de VEWIN is de juiste toegevoegde waarde leveren aan de leden.”

“De Reststoffenunie is in feite een klein bedrijf dat op een prima wijze de afzet en het hergebruik van onze afvalstoffen verzorgt. Het houdt de kosten daardoor lager dan we elk apart zouden kunnen. Kiwa moet ook permanent zijn meerwaarde blijven bewijzen. Met de komst van Wetsus ligt er gelijktijdig de uitdaging om versnippering te voorkomen.”

Hoe vind je de drinkwatersector om in te werken na je vorige functie?

“Ik heb biologie gestudeerd in Nijmegen en ben afgestudeerd als ecooloog. Ik begon als wetenschappelijk medewerker aan die universiteit. In 1978 werd ik beleidsmedewerker bij de Provinciale Waterstaat Noord-Holland en vervolgens hoofd Bureau Waterkwaliteit. In 1985 kwam ik in dienst bij het RIZA als hoofd van de hoofdafdeling. Ik zat onder andere in het internationale Rijnoverleg, samen met Jan Jansen, Jan Cappon en Bob Dekker. Eind 1992 ben ik directeur van de WNWb geworden. Sinds 2002 ben ik algemeen directeur van Brabant Water. Ik heb geen seconde spijt gehad van mijn overstap.”

Heb je voldoende uitdagingen?

“Als ik mijn energie niet kwijt zou kunnen in mijn werk, zou ik de eerste zijn om een andere baan te gaan zoeken. Maar dat is bepaald niet het geval. Ik ben verder politiek geïnteresseerd, hou van het debat, maar heb tot dusverre nooit politieke ambities gehad. Maar zeg nooit nooit.”

“Sommige ontwikkelingen in de wereld verontrusten me bijzonder, zoals de aantasting van het Amazonegebied en de illegale houtkap in Indonesië. Beide zijn desastreus en raken me als bioloog. Hopelijk kan ik daarin ooit nog iets betekenen.”

“Maar zoals ik me nu voel, is de drinkwatersector toch mijn voornaamste plek.”

Maarten Gast