

ACCENTURE: AMBITIENIVEAU EN PRESTATIES KUNNEN BETER

Watersector blijft achter bij andere nutssectoren

De huidige prestaties van de Nederlandse drinkwatersector en de ambities van het topmanagement op financieel-economisch gebied, blijven achter bij die in andere nuts- en netwerksectoren, maar ook bij die de drinkwatersector zelf mogelijk achtte. Dat blijkt uit een rapport van het consultancybureau Accenture, dat is gepubliceerd onder de titel 'Wie neemt de leiding? Het resultaat telt'.

Accenture, dat voor de VEWIN het benchmarkonderzoek onder de waterleidingbedrijven uitvoert, onderzocht en rapporteerde uit eigen beweging. Het nieuwe onderzoek is gebaseerd op enquêtes onder het management van de Nederlandse waterleidingbedrijven. Ongeveer 50 respondenten van 15 verschillende bedrijven reageerden. Verder keek het bureau naar de manier waarop de drinkwaterbedrijven in het buitenland, met name Duitsland, Frankrijk, Engeland en Australië, worden gereguleerd.

Volgens één van de opstellers van het rapport is de uitkomst vooral een signaal naar de bedrijven. Als de bedrijven nu niet het heft in eigen hand nemen om de branche te reguleren, zou de overheid dat kunnen gaan doen. Er kan dan een situatie zoals in Engeland ontstaan, waar de OFWAT drinkwaterbedrijven dwingt de tarieven te verlagen, zodat zij noodgedwongen efficiënter moeten werken. Dit betekent dat de leiding van de drinkwaterbedrijven veel minder vrijheid tot handelen zou overhouden dan nu het geval is.

De VEWIN-benchmark is volgens de onderzoekers wel een begin naar een transparantere en efficiëntere markt. Door het 'name-and-shame'-principe kunnen bedrijven gestimuleerd worden om betere prestaties te gaan leveren, terwijl bedrijven die leiden in de benchmark proberen bovenaan te blijven. Uit de benchmark komt volgens de rapporteurs naar voren dat, gekeken naar de operationele kosten, een verbetering van 20 tot 30 procent mogelijk is: dit is namelijk het verschil tussen het beste bedrijf uit de benchmark en het gemiddelde bedrijf. Door de stijging van de operationele kosten stegen de drinkwater-tarieven gemiddeld met 15 procent. De stijgingen fluctueren overigens sterk per drinkwaterbedrijf: gerekend vanaf 1995 tot 2000 variëren de tarieven tussen een daling met 15 procent en een stijging van 40 procent.

Ook het ambitieniveau van het management in de drinkwatersector lijkt achter te blijven bij de (opgelegde) prestatieniveaus in andere nuts- en netwerksectoren, aldus Accenture. Meer dan de helft van het management denkt dat voor de periode van 2000 tot 2005 een verbetering van maximaal tien procent haalbaar is in zowel de exploitatie als de investerings sfeer. Opvallend daarbij is dat de managers de ruimte voor verbeteringen voor de totale branche hoger inschatten dan voor het eigen bedrijf: de verbeteringen zijn dus vooral bij de 'buurman' te realiseren, met name op het gebied van rationalisatie van investeringen. Ook wordt duidelijk dat de ambities van de aandeelhouders en commissarissen vaak verder reiken dan de ambities van de directie van het betreffende bedrijf. Een verklaring kan liggen in het feit dat de ambities van aandeelhouders en commissarissen worden gevoed door ontwikkelingen in andere sectoren, zoals energie, waar zij ook aandeelhouder danwel commissaris zijn.

De overheid vindt sturing en toezicht op de doelmatigheid noodzakelijk en werkt daarom aan de nieuwe Waterleidingwet, die mogelijk de vrijheid van de waterbedrijven gaat beïnvloeden. Voor toetsing van grote infrastructurele investeringen wordt gekozen voor een marginale toetsing via bedrijfsplannen om een optimale regionale en bovenprovinciale afstemming te bereiken. Voor de toetsing van de doelmatigheid in de exploitatie van drinkwaterbedrijven is al in de Hoofddijnennotitie een systeem van verplichte prestatievergelijking aangekondigd op de punten waterkwaliteit, dienstverlening, milieu en financieel-economisch.

De overheid denkt daarbij aan een zelfregulerend systeem, waarbij de openbaarheid van de gegevens voor de betrokkenen een reden zal zijn om de doelmatigheid van drinkwaterbedrijven te (laten) verbeteren. Het ligt niet in de bedoeling om bij deze vergelij-



king doelmatigheidsnormen wettelijk vast te leggen. Mocht blijken dat waterbedrijven zonder legitieme reden geen verbeteringen doorvoeren, zal de overheid specifieke aanwijzingen geven. Na enkele jaren zal de vergelijking worden geëvalueerd, waarna de overheid besluit of andere (strengere) maatregelen nodig zijn.

Maar volgens het consultancybureau kan de Nederlandse waterwereld het heft in eigen handen nemen en het eventuele beperken van bestuurlijke vrijheid voorkomen. Daartoe moet een drietal uitdagingen worden aangegaan. In de eerste plaats moeten ambitieuze doelen worden gesteld (een tariefsverlaging van drie tot vijf procent per jaar tot 2005 moet mogelijk zijn). De tweede uitdaging bestaat uit het creëren van draagvlak voor die ambities bij de betrokkenen. Om dat te bereiken kunnen convenanten worden afgesloten. De derde uitdaging tenslotte bestaat eruit die doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Hiertoe moet de interne bedrijfsvoering worden verbeterd, ook naar de klant toe. Verder moet schaalvergroting worden doorgevoerd, zowel binnen als buiten het drinkwaterbedrijf, met andere drinkwaterbedrijven of andersoortige bedrijven. Door slim gebruik te maken van de mogelijkheden van aanbesteden kan veel worden gewonnen, menen de onderzoekers.

De sector heeft al een eerste stap gezet gezet door de vrijwillige benchmarking te aanvaarden, maar dit is volgens de onderzoekers niet voldoende. De maatschappelijke keuze voor introductie van een bepaald competitie model voor de Nederlandse drinkwatersector, in combinatie met een zekere mate van publiek of (deels) privaat eigendom, wordt bepaald door de daadkracht en de resultaten van de drinkwatersector in de komende periode, waarbij volgens het consultancybureau alleen het resultaat telt. ♣