

BTO 2014.005 | Februari 2014

BTO rapport

Innovatie in assetmanagement bij Vitens

(samenvatting van de resultaten)

BTO

Innovatie in assetmanagement bij Vitens

BTO 2014.005 | Februari 2014

Opdrachtnummer

C222014

Projectmanager

Jos Frijns

Opdrachtgever

BTO- Speerpuntonderzoek

Kwaliteitsborger(s)

Jos Frijns

Auteur(s)

Miranda Pieron, Mariëlle van der Zouwen (KWR)

Rian Kloosterman (Vitens)

Verzonden aan

Dit rapport is selectief verspreid onder medewerkers van BTO-participanten en is verder niet openbaar.

Jaar van publicatie
2014

Meer informatie

Miranda Pieron
T 030 60 69 708
E Miranda.Pieron@kwrwater.nl

PO Box 1072
3430 BB Nieuwegein
The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511
F +31 (0)30 60 61 165
E info@kwrwater.nl
I www.kwrwater.nl



BTO 2014.005 | Februari 2014 © KWR

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Vitens wil meer en beter gebruik maken van innovatieve ideeën. Op dit moment vinden te weinig innovatieve ideeën hun weg naar de praktijk. Dit is een vraagstuk dat zich afspeelt op het raakvlak van het innovatieproces, het assetmanagement proces, en de operationele processen binnen Vitens.

Dit rapport is een samenvatting¹ van de resultaten uit het Speerpuntonderzoek dat is uitgevoerd door KWR Watercycle Research Institute en drinkwaterbedrijf Vitens om de volgende vraag te beantwoorden:

Op welke wijze kan Vitens het omzetten van innovatieve ideeën in innovatieprojecten en het toepassen van resultaten uit innovatieprojecten in het assetmanagement proces verbeteren?

De doelstelling van dit project is het doen van aanbevelingen voor het vormgeven van succesvolle valorisatie in de interface van het innovatie- en assetmanagement proces (H1). Hiertoe is een driedelige onderzoeks aanpak gekozen, bestaande uit een opeenvolging van een online survey onder Vitens medewerkers, een serie interviews met externe experts, en een tweetal werksessies met afgevaardigden uit verschillende betrokken afdelingen binnen Vitens. Door middel van deze onderzoeksactiviteiten zijn de Thematiek, Betrokkenen en Spelregels bestudeerd die de randvoorwaarden vormen voor valorisatie van innovatie in het assetmanagementproces (H2).

Uit de onderzoeksresultaten (H3 en H4) komt naar voren dat in de huidige situatie drie verschillende innovatietrajecten kunnen worden onderscheiden, ieder met eigen drivers en een eigen dynamiek:

- Lange termijn strategische Assetmanagement overwegingen (**A-innovaties**), gedreven door strategische keuzes en ontwikkeling van concepten binnen het assetmanagement proces.
- Knelpunten die worden ervaren in de actuele Bedrijfsvoering (**B-innovaties**), gedreven door concrete kansen en knelpunten die worden gesignaleerd binnen de kernprocessen.
- Waarden en -doelstellingen uit de Concernstrategie (**C-innovaties**), gedreven door de ambities van Vitens als organisatie.

Per traject zijn knelpunten en aanbevelingen geformuleerd (H5). Overkoepelend zijn een zestal aanbevelingen (H6) gedaan om de innovatie- en assetmanagement processen binnen Vitens beter op elkaar af te stemmen voor een succesvolle valorisatie. Deze hebben betrekking op:

- Vertalen en structureren van de bedrijfsdoelstellingen in heldere assetmanagement doelstellingen, welke de basis voor innovatie moeten vormen.

¹ Voor gedetailleerde informatie over de resultaten uit de verschillende onderzoeksstappen kan contact opgenomen worden met Miranda Pieron (Miranda.Pieron@kwrwater.nl) of Rian Kloosterman (Rian.Kloosterman@vitens.nl).

- Inrichten strategisch assetmanagement proces. Lange termijn ontwikkelingen worden hierbij vertaald naar concepten en de gewenste infrastructuur: het lange termijn perspectief. De gewenste ontwikkeling wordt verder uitgewerkt in onder meer het innovatieplan, waarbij de innovaties worden getoetst aan het lange termijn perspectief, voordat het wordt omgezet in een investeringsvoorstel
- Opstellen van een bedrijfsbrede geïntegreerde innovatievisie en innovatieplan dat is gebaseerd op het lange termijn assetmanagementperspectief. Hierbij hoort o.a.:
 - Expliciteren van de (beoogde) (interne) eindgebruikers en implementatiestappen in het innovatieplan en innovatieve projectvoorstellen om aansluiting met implementatie te borgen.
 - Benutten van extern innovatiepotentieel door heldere innovatievragen te formuleren vanuit de verschillende trajecten en actief te communiceren naar (beoogde) samenwerkingspartners.
- Innovatiebudgetten reserveren voor de verschillende trajecten en de stap naar gebruik hiervan verkleinen.

Consistent gebruik van een kennismanagementsysteem om gedane activiteiten bij te houden, inclusief redenen voor geslaagde of mislukte implementatie.

Inhoud

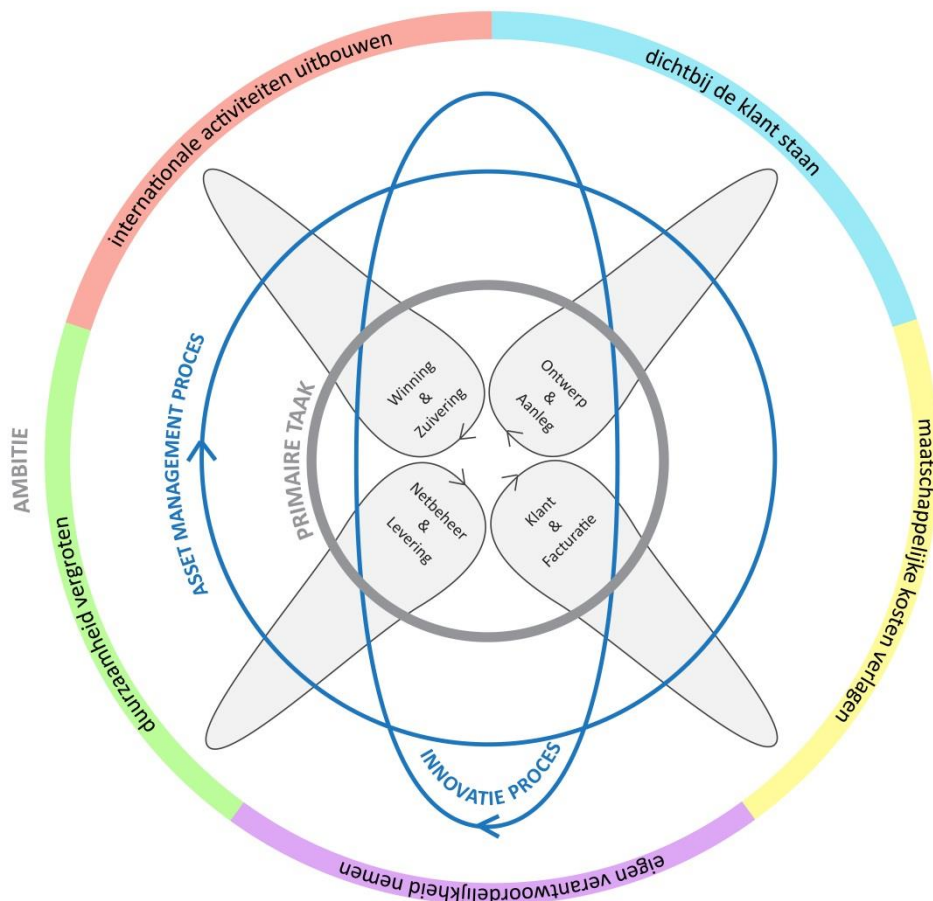
1	Introductie	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Onderzoeksdoelen	7
1.3	Onderzoeksvragen	8
1.4	Methodiek	8
2	Conceptueel model	10
2.1	Thematiek	10
2.2	Betrokkenen	11
2.3	Spelregels	12
3	Resultaten (samengevat)	14
3.1	Karakterisering innovatie- en assetmanagement regimes	14
3.2	Knelpunten en aanbevelingen	15
	Referenties	17

1 Introductie

1.1 Aanleiding

De watersector is een technologie-intensieve sector waarin voortdurend wordt geïnnoveerd. Niet alle kennis en technologieën die worden bedacht, ontwikkeld of al beschikbaar zijn vinden hun weg naar gebruik in de dagelijkse praktijk.

Vitens wil inzicht krijgen in de factoren die een rol spelen bij het succesvol ontwikkelen en implementeren van innovaties die uiteindelijk leiden tot waardevolle investeringen. Dit is een vraagstuk dat zich afspeelt op het raakvlak van het innovatieproces, het assetmanagement proces, en de operationele processen binnen Vitens. Figuur 1.1 geeft de samenhang tussen deze processen weer in relatie met de strategie van Vitens. De strategie en doelstellingen van Vitens zijn - voor zover relevant voor dit onderzoek - opgenomen in Bijlage 1.



Figuur 1.1 Samenhang en overlap tussen de kernprocessen, het assetmanagement proces en innovatieprocessen in relatie tot de Vitensbrede missie. De vier kernprocessen (O&A, W&Z, N&L, en K&F) vervullen gezamenlijk de primaire taak van Vitens. Het assetmanagement proces omvat de infrastructuurgerelateerde activiteiten binnen de kernprocessen. Het innovatieproces omvat de innovatiegerelateerde activiteiten binnen Vitens. Dit onderzoek centreert zich rond het vlak waar de innovatie- en assetmanagement processen elkaar overlappen: dáár waar wordt gewerkt aan innovaties m.b.t. de fysieke drinkwaterinfrastructuur.

De afweging voor het al dan niet doen van een investering vindt binnen Vitens plaats in het investeringsproces binnen de afdeling Asset Management. Als onderbouwing voor deze beslissing wordt een business case gemaakt. Het investeringsproces is onderdeel van het assetmanagement proces. Het assetmanagementproces omvat behalve het investeringsproces ook het performance management en riskmanagement gericht op (het verbeteren van) de operaties en (het opstellen van gewenste) syteemkeuzes en concepten. Innovaties worden door verschillende processen binnen de organisatie geïnitieerd en/of ontwikkeld. De keten aan activiteiten die hiermee samenhangt – van idee tot voorstel tot project – noemen we kortweg het innovatieproces (figuur 1.2). Voor innovaties en investeringen die betrekking hebben op de fysieke waterinfrastructuur raken het Innovatie en het assetmanagement proces elkaar. Daar vindt dus een ontmoeting van de twee processen plaats in een zogenaamde 'interface'. In deze interface gaan de twee processen in veel gevallen goed samen, maar het is niet vanzelfsprekend. Ieder proces heeft immers eigen spelers, spelregels, een thematiek en deels middelen.

	Vervangen (ongeveer gelijke performance en kosten)	Verbeteren (performance is veranderd of kosten verlaagd)	Nieuw (karakteristieken of gebruik volledig anders)	Uitvinding
<u>Producten</u>				
<u>Processen</u> (productie, verkoop, organisatie etc)				
Innovatie Doel Vitens 2.0: vraaggestuurde innovatie				

Figuur 1.2 De definitie van innovatie zoals we die in dit project hanteren.

Activiteiten op deze interface tussen innovatie- en assetmanagementprocessen zijn bijvoorbeeld:

1. Ontwikkeling van intelligente watervoorziening. Een intelligente watervoorziening verbetert de kwaliteit van de watervoorziening en maakt de watervoorziening mogelijk efficiënter.
2. Ontwikkeling van een brakwater-pilot zuiveringsinstallatie. Schaarste aan kwalitatief goede bronnen kan het noodzakelijk maken om alternatieve bronnen te zoeken. Antropogeen niet-beïnvloed brak water kan een interessant alternatief zijn. Bovendien heeft deze techniek een groot potentieel elders op de wereld.
3. Verbeteren van de informatievoorziening om goede assetbeslissingen te nemen.

Interesse om met deze voorbeelden aan de gang te gaan wordt binnen Vitens breed gevoeld. Echter, op het moment dat grote investeringen moeten worden gedaan of er opgeschaald moet worden naar full-scale, en dergelijke innovatieve initiatieven worden afgewogen tegen de knelpunten die op de zeer korte termijn moeten worden opgelost, bepalen de actuele knelpunten de implementatiemogelijkheden in de bedrijfsprocessen. Ontbreekt een korte termijn urgentie in de bedrijfsvoering, dan gaan het innovatie proces en het assetmanagement proces uit elkaar lopen. Dit kan tot faalkosten en onbegrip bij betrokkenen leiden.

De probleemstelling van het Speerpuntonderzoek kan als volgt worden gedefinieerd:

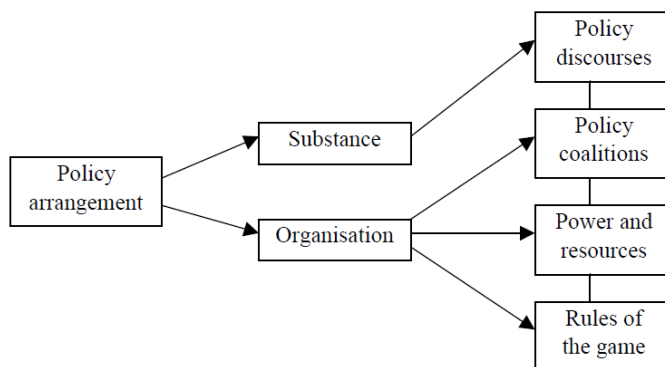
- Innovatieve ideeën m.b.t. tot de fysieke infrastructuur die binnen Vitens ontstaan leiden te weinig tot innovatieprojecten.
- Uitkomsten van innovatieprojecten worden te weinig toegepast in het Vitens assetmanagement proces.

1.2 Onderzoeksdoelen

In dit speerpuntonderzoek nemen we aan dat er in de interface sprake is van twee verschillende manieren waarop beide processen waarde toevoegen aan het waarmaken van de Vitens ambities en doelstellingen. Tot nu toe ontbreekt systematisch inzicht in hoe de twee processen functioneren, elkaar ontmoeten en in synergie bijdragen aan de ontwikkeling en het gebruik van nieuwe technologieën die waarde toevoegen in de dagelijkse praktijk en betekenis heeft voor Vitens en/of haar klanten. We spreken dan van valorisatie.

De doelstelling van dit project is het doen van aanbevelingen voor het vormgeven van succesvolle valorisatie in de interface van het innovatie en assetmanagement proces. We brengen daartoe de thematiek, betrokkenen en spelregels van de afzonderlijke processen, evenals van de interface in kaart (gebaseerd op het conceptueel model van Arts & Van Tatenhove² (2004) voor het analyseren van innovatieve beleidsprocessen). We gaan ervan uit dat ieder proces, evenals het proces in de interface een eigen valorisatieregime kent. De volgende vragen komen dan aan de orde:

- Thematiek (discourse): Wat is de focus van de beide regimes en hun interface?
- Betrokkenen (coalitions): Wie zijn in beide regimes en hun interface betrokken en welke rollen spelen de betrokkenen?
- Spelregels (power, resources & rules of the game): Hoe worden de valorisatieregimes en hun interface gemanaged (afwegings-methodieken, criteria etc.)?



Figuur 1.3 Schema van Arts & Van Tatenhove (2004), waarin de analyse van innovatieve beleidsprocessen wordt onderverdeeld in een inhoudelijk (thematiek) en een organisatorisch (betrokkenen en spelregels) deel.

² Arts, B. & Van Tatenhove, J. (2004). *Policy and power: A conceptual framework between the 'old' and 'new' policy idioms*. *Policy Sciences*, 37(3-4), pp. 339-356.

1.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag die ten grondslag ligt aan het huidige Speerpuntonderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kan Vitens het omzetten van innovatieve ideeën in innovatieprojecten en het toepassen van resultaten uit innovatieprojecten in het assetmanagement proces verbeteren?

Sub vragen:

1. Hoe kunnen de huidige en gewenste regimes (wat, wie, hoe) van het innovatie proces en het assetmanagement proces binnen Vitens worden gekarakteriseerd en welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden?
2. Welke knelpunten in de interface van de innovatie- en assetmanagement processen binnen Vitens kunnen worden geïdentificeerd?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om beide processen goed op elkaar af te stemmen?

1.4 Methodiek

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is voor een driedelige onderzoeks aanpak gekozen, bestaande uit een opeenvolging van een online survey onder Vitens medewerkers, een serie interviews met externe experts, en een tweetal werksessies met afgevaardigden uit verschillende betrokken afdeling binnen Vitens. Tabel 1.1 bevat een overzicht van de onderzoeksactiviteiten, waarna ieder onderdeel kort wordt toegelicht.

Tabel 1.1 Overzicht van onderzoeksactiviteiten.

Activiteit	Resultaat	Planning
Probleemformulering	Probleemdefinitie	Apr 2013
Conceptueel kader	Plan van aanpak met vastgestelde methodologie	Mei 2013
Survey (intern)	Karakterisering van innovatie in asset management binnen Vitens	Jun 2013
Interviews (Extern)	Externe perspectieven en inspiratie m.b.t. innovatie in asset management	Sep / Okt 2013
Werksessies (Intern)	Vertalen van eerdere resultaten naar aanbevelingen binnen de Vitens context	Dec 2013
Terugkoppeling	Terugkoppeling en discussie resultaten	Jan 2014
Oplevering	Eindrapportage	Feb 2014

Deel 1: Survey

Karakterisering van de (huidige en gewenste) innovatie- en assetmanagement processen door Vitens medewerkers.

In juni 2013 zijn alle Vitens medewerkers die op enige wijze betrokken zouden kunnen zijn binnen de innovatie- en assetmanagement processen uitgenodigd deel te nemen aan een online survey. In totaal hebben 87 medewerkers vanuit verschillende afdelingen deelgenomen. Het survey vroeg de respondenten het innovatieproces en het asset management proces binnen Vitens te karakteriseren in de huidige situatie en in de gewenste situatie. De dimensies aan de hand waarvan deze karakterisering plaatsvindt zijn direct afgeleid van het conceptueel model zoals dat wordt gepresenteerd in hoofdstuk 2.

Deel 2: Interviews

Externe reflectie op innovatie en assetmanagement (en de interface daartussen) in de drinkwatersector.

Op basis van de inzichten uit het medewerkerssurvey zijn in september en oktober 2013 interviews gehouden met elf innovatie- en/of assetmanagement specialisten buiten Vitens. Tabel 1.3 bevat een overzicht van de geïnterviewden. De geïnterviewden is gevraagd naar hun ideeën en ervaringen rond innovatie in asset management, en naar door hen ervaren succesfactoren en knelpunten op dit gebied.

Tabel 1.2 Overzicht van de geïnterviewden met specialisme op het gebied van innovatie en/of asset management buiten Vitens.

Innovatie experts	Assetmanagement experts
Albert Jansen (TNO)	Eric Zandbergen/Jos Peters (Royal Haskoning DHV)
Bert Hamelers (Wetsus)	Harry van Breen (Alliander)
Hein Molenkamp (Water Alliance)	Jenne van der Velde (Rijkswaterstaat)
Luc Rietveld (TU Delft)	Telli van der Lei (TU Delft)
Mirjam Blokker (KWR)	Ralph Beuken (KWR)

Deel 3: Werksessies

Workshops met interne en externe betrokkenen (doel model verder invullen, waarbij het accent ligt op de wie, hoe en middelen vraag).

Met de inzichten uit de survey- en interviewresultaten zijn in december 2013 twee inspiratiesessies georganiseerd met Vitens medewerkers. Door middel van deze sessies is een vertaalslag gemaakt naar praktische aanbevelingen voor betere afstemming tussen de innovatie- en assetmanagement processen binnen Vitens. De twee werksessies zijn – in navolging van de surveys en interviews – ingericht op basis van het conceptueel model zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2.

Werksessie 1 (over Thematiek, met afgevaardigden van afdelingen AM en BD): Verkenning van mogelijkheden om Vitens bedrijfsdoelstellingen te vertalen naar uitdagende inhoudelijke doelen voor de I-AM interface, op basis van de Vitens missie.

Werksessie 2 (over Betrokkenen en Spelregels, met afgevaardigden van alle afdelingen): Verkenning van mogelijkheden om de innovatie- en assetmanagement processen beter op elkaar af te stemmen, met specifieke aandacht voor betrokken partijen en benodigde spelregels.

2 Conceptueel model

De doelstelling van dit project is het doen van aanbevelingen voor het vormgeven van succesvolle valorisatie in de interface van het innovatie en assetmanagement proces. We brengen daartoe de thematiek, betrokkenen en spelregels van de afzonderlijke processen, evenals van de interface in kaart (gebaseerd op het conceptueel model van Arts & Van Tatenhove³ (2004) voor het analyseren van innovatieve beleidsprocessen) en sluit aan bij het door Markides⁴ (1999) ontwikkelde model om innovatie vanuit verschillende dimensies (wat, wie en hoe) te bekijken. We gaan ervan uit dat ieder proces, evenals het proces in de interface een eigen valorisatieregime kent. De volgende vragen komen dan aan de orde:

- Thematiek: **Wat** is de focus van de beide processen en welke thematiek is relevant op de interface tussen beide processen?
- Betrokkenen: **Wie** zijn in beide processen en hun interface betrokken en welke rollen spelen de betrokkenen?
- Spelregels: **Hoe** worden de processen en hun interface gemanaged (afwegingsmethodieken, criteria, etc.)?

2.1 Thematiek

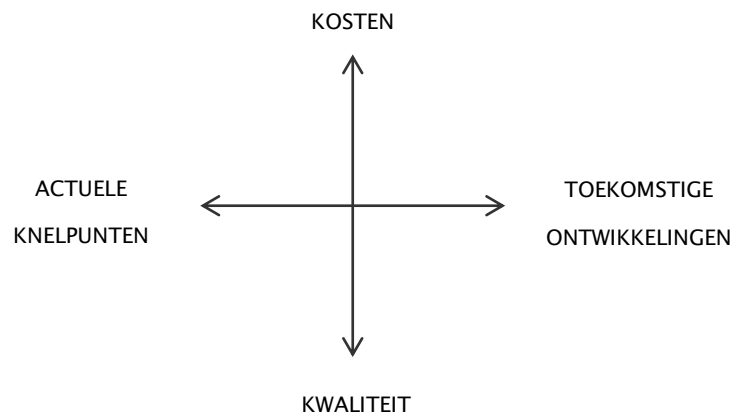
De eerste set dimensies op basis waarvan de innovatie- en assetmanagement processen zijn gekarakteriseerd en aanbevelingen zijn gedaan voor verbeterde afstemming tussen beide processen gaat over de Wat-vraag:

Wat is de focus van de beide processen en welke thematiek is relevant op de interface tussen beide processen?

Het gaat hier om de inhoudelijke invulling de processen; om welke thema's draait het assetmanagement proces en rond welke thema's centreren innovaties zich? Door welke thematiek wordt de ontmoeten tussen de innovatie- en assetmanagement processen gekarakteriseerd? Figuur 2.1 geeft de twee dimensies weer die binnen 'Thematiek' zijn onderscheiden. Enerzijds (verticale as) gaat het om de keuze tussen een focus op Zo laag mogelijke kosten versus zo hoog mogelijke kwaliteit van de gehele drinkwatervoorziening, anderzijds (horizontale as) om de keuze tussen een focus op actuele knelpunten versus toekomstige ontwikkelingen.

³ Arts, B. & Van Tatenhove, J. (2004). *Policy and power: A conceptual framework between the 'old' and 'new' policy idioms*. Policy Sciences, 37(3-4), pp. 339-356.

⁴ Markides, C. (1999). *A dynamic view of Strategy*. Sloan management review, 40, pp. 55-63.



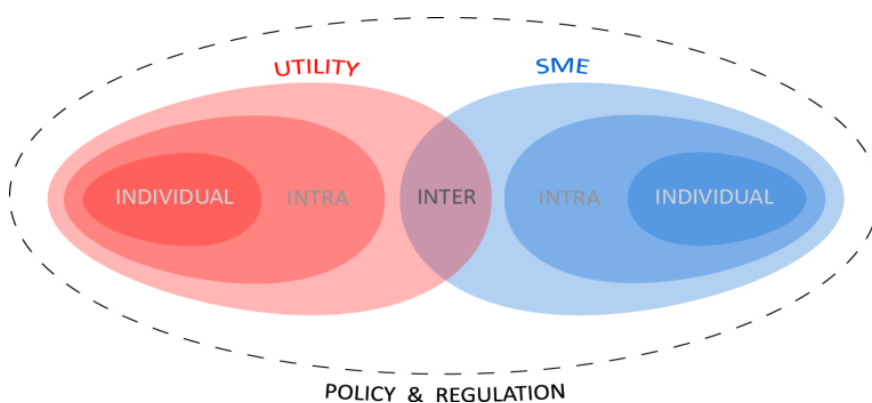
Figuur 2.1 Dimensies waarmee de Thematiek van de innovatie- en assetmanagement processen in kaart is gebracht binnen dit onderzoek.

2.2 Betrokkenen

De tweede set dimensies op basis waarvan de innovatie- en assetmanagement processen zijn gekarakteriseerd en aanbevelingen zijn gedaan voor verbeterde afstemming tussen beide processen gaat over de Wie-vraag:

Wie zijn in beide processen en hun interface betrokken en in welke rol?

Hiertoe zijn verschillende analytische niveaus van actoren onderscheiden, naar voorbeeld van Brown et al (2006)⁵: individuen/rollen binnen Vitens, Vitens als organisatie (in dit geval nader beschouwd binnen het kader van de Spelregels-dimensie), mogelijke samenwerkingspartners van Vitens, en de context waarin Vitens opereert (bijv. m.b.t. beleidsvorming, wetgeving, etc.). Deze verschillende niveaus van analyse zijn weergegeven in figuur 2.2. Binnen dit onderzoek is met name gefocust op de betrokkenheid binnen Vitens en de betrokkenheid van mogelijke samenwerkingspartners in de innovatie- en assetmanagement processen. Tabel 2.1 biedt een overzicht van de onderscheiden actoren.



Figuur 2.2 Overzicht van de verschillende te onderscheiden categorieën betrokkenen; individuele betrokkenen in verschillende functies binnen Vitens (Utility – individual), de organisatie als geheel (Utility – intra-organisational), mogelijke samenwerkingspartners van Vitens (Utility/SME – inter-organisational), en actoren die een rol spelen in de context waarin Vitens opereert (Policy & Regulation).

⁵ Brown, R., Mouritz, M., Taylor, A. (2006). Institutional capacity. In: Australian Runoff Quality: A guide to water sensitive urban design (Wong T., ed). Canberra, Australia: Engineers Australia.

Tabel 2.1 Overzicht van verschillende actoren die in het kader van dit onderzoek zijn onderscheiden om betrokkenheid in de innovatie- en assetmanagement processen na te gaan.

Actoren binnen Vitens (intern)	Samenwerkingspartners (extern)
Specialisten Management	Andere drinkwaterbedrijven KWR (BTO) Overige onderzoeks- en adviesbureaus Universiteiten Bedrijfsleven

2.3 Spelregels

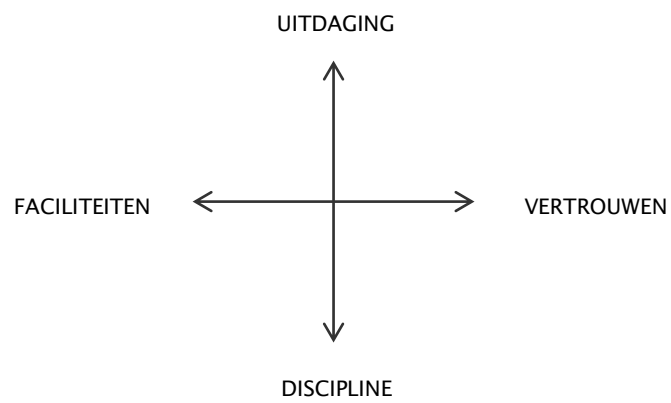
De derde set dimensies op basis waarvan de innovatie- en assetmanagement processen zijn gekarakteriseerd en aanbevelingen zijn gedaan voor verbeterde afstemming tussen beide processen gaat over de Hoe-vraag:

Op basis van welke spelregels worden beide processen en hun interface gemanaged?

Om inzichten te ontwikkelen m.b.t. deze spelregels is onderscheid gemaakt tussen de vier dimensies die volgens Ghoshal & Bartlett⁶ (2000) gezamenlijk een geïndividualiseerde organisatie karakteriseren, waarin creativiteit en initiatief (innovatie) wordt ingezet ten dienste van de bedrijfsprocessen. Dit model sluit ook aan bij de strategie van Vitens (zie appendix 1). Het gaat hier om de balans tussen uitdaging en discipline, en de balans tussen faciliteiten en vertrouwen.

- **Uitdaging (stretch):** Mate waarin medewerkers zich uitgedaagd voelen, daar energie van krijgen, en daarmee hoge verwachtingen heeft van zichzelf en van anderen.
- **Discipline (discipline):** Mate waarin medewerkers zich houden aan afspraken en verplichtingen die eerder zijn aangegaan. Het gaat niet zozeer over het handelen volgens gesteld beleid, maar over de mate waarin men zichzelf gedisciplineerd organiseert.
- **Faciliteiten (support):** Mate waarin management ondersteuning (tastbaar) en coaching (niet tastbaar) verleent aan de medewerkers.
- **Vertrouwen (trust):** Mate waarin openheid en transparantie de band tussen management en werkvloer karakteriseren en waarin autonoom handelen mogelijk is op basis van vertrouwen tussen verschillende gremia.

⁶ Ghoshal, S., & Bartlett, C. (2000). Individualized Corporation, a fundamentally new approach to management. London: Random House Business Books.



Figuur 2.3 Dimensies waarmee de Spelregels van de innovatie- en assetmanagement processen in kaart zijn gebracht binnen dit onderzoek.

3 Resultaten (samengevat)

De hoofdvraag binnen dit speerpuntproject is als volgt geformuleerd: Op welke wijze kan Vitens het omzetten van innovatieve ideeën in innovatieprojecten en het toepassen van resultaten uit innovatieprojecten in het assetmanagement proces verbeteren?

Om deze vraag te beantwoorden zijn drie subvragen geformuleerd:

1. Hoe kunnen de huidige en gewenste regimes (wat, wie, hoe) van het innovatie proces en het assetmanagement proces binnen Vitens worden gekarakteriseerd en welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden?
2. Welke knelpunten in de interface van de innovatie- en assetmanagement processen binnen Vitens kunnen worden geïdentificeerd?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om beide processen goed op elkaar af te stemmen?

Met de hiervoor beschreven methodes (zie paragraaf 1.4) en het conceptueel model (zie hoofdstuk 2) als basis is gezocht naar het antwoord op deze onderzoeksvragen. In de volgende paragrafen worden de resultaten en conclusies samengevat⁷.

3.1 Karakterisering innovatie- en assetmanagement regimes

Hoe kunnen de huidige en gewenste regimes (wat, wie, hoe) van het innovatie proces en het assetmanagement proces binnen Vitens worden gekarakteriseerd en welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden?

Om deze vraag te beantwoorden zijn – op basis van de survey-, interview- en werksessieresultaten – drie verschillende drivers voor innovatie in het assetmanagementproces binnen Vitens onderscheiden:

- Lange termijn strategische Assetmanagement overwegingen (A-innovaties)
Drijvende krachten zijn hier lange termijn onzekerheden zoals klimaatveranderingen, drastische wijzigingen in waterverbruik of grote veranderingen in de watervraag door leegloop van het platteland etc.. Het gaat hierbij dus om de existentiële (dynamische) vraagstukken die van invloed zijn op de kern van hoe het drinkwatersysteem is georganiseerd. Daarnaast gaat het om het uitwerken van de gekozen concepten (bijv. membraanfiltratie, kleinschalige stedelijke winningen, etc.)
- Knelpunten die worden ervaren in de actuele Bedrijfsvoering (B-innovaties)
Drijvende krachten zijn knelpunten in de bedrijfsvoering, doordat de gewenste performance afwijkt van de werkelijke performance.
- Waarden en –doelstellingen uit de Concernstrategie (C-innovaties)
Drijvende krachten zijn hier de ambities van Vitens als organisatie, voortkomend uit de bedrijfsstrategie (verlagen maatschappelijke kosten, verhogen van duurzaamheid, dichterbij de klant, etc.) of uit benchmarks en wet- en regelgeving.

⁷ Voor gedetailleerde informatie over de resultaten uit de verschillende onderzoeksstappen kan contact opgenomen worden met Miranda Pieron (Miranda.Pieron@kwrwater.nl) of Rian Kloosterman (Rian.Kloosterman@vitens.nl).

3.2 Knelpunten en aanbevelingen

Welke knelpunten in de interface van de innovatie- en assetmanagement processen binnen Vitens kunnen worden geïdentificeerd en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om beide processen goed op elkaar af te stemmen?

Thematiek

De aansluiting tussen het Vitens bedrijfsplan en de assetmanagement- en innovatie-doelstellingen zijn niet duidelijk herkenbaar. In een werksessie is deze relatie gelegd, waarbij het volgende voorstel voor AM doelstellingen is ontwikkeld:

- a. Goed inzicht in conditie watervoorziening systeem
- b. Betere prestaties watervoorziening systeem
- c. Grotere business intelligence in watervoorziening systeem
- d. Verantwoordelijkheid voor omgeving
- e. Klant staat centraal
- f. Vitens als beste waterbedrijf op gebied van toegepaste kennis en innovatie
- g. Zeer goede compliance
- h. Heldere en transparante werkwijze.

Bij de eerste zes onderwerpen (a t/m f) is een duidelijke overlap met innovatie zichtbaar. Deze onderwerpen zijn dus onderdeel van de innovatie-assetmanagement interface.

Betere afstemming tussen de assetmanagement- en innovatieprocessen is wat betreft thematiek gewenst, bijvoorbeeld door middel van het opstellen van een geïntegreerde innovatievisie, waarbij de gewenste infrastructuur (en bijbehorende concepten) – voortvloeiend uit de overkoepelende Vitens visie – leidend is.

Spelregels & Betrokkenen

Overkoepelende innovatiestrategie

Het strategisch assetmanagementproces is onvoldoende ingericht binnen Vitens. Het ontbreken van dit overkoepelende perspectief en bijpassende strategie leidt tot onvoldoende focus bij innovatieprocessen en tot teleurstelling bij betrokkenen bij innovatieprocessen als innovatieprojecten niet worden geïmplementeerd, omdat de reden van afwijzing voor betrokkenen niet inzichtelijk is. Door de aansluiting tussen bedrijfsdoelstellingen en assetmanagement doelstellingen te verduidelijken/concretiseren en te vertalen naar bedrijfsbrede innovatiedoelstellingen, bijvoorbeeld in de vorm van een AM-innovatieplan, kan dit worden bereikt.

Focus op existentiële vraagstukken

Om de concepten en gewenste infrastructuur vanuit een overkoepelende Vitens visie in beeld te brengen moeten lange termijn trends systematisch in beeld worden gebracht en toekomstscenario's worden bekeken, om inzichten die hieruit volgen vervolgens naar een lange termijn perspectief te vertalen, existentiële vraagstukken te definiëren die de assetmanagement- en bedrijfsprocessen in de kern raken, en daarmee urgentie te duiden.

Heldere innovatievraag en implementatieplan

Potentiële (interne) eindgebruikers van innovatieprojecten worden niet altijd geïdentificeerd of op een logische manier in beeld gebracht, en innovatieprojecten worden niet altijd op een duidelijke manier gekoppeld aan vragen die in de praktijk als urgent worden gevoeld. Innovatieprojecten sluiten daardoor niet altijd goed aan bij de praktijk waarin deze geïmplementeerd dient te worden, wat leidt tot ongebruikte innovaties en onderzoeksrapporten, of tot frustraties binnen en tussen de betrokken partijen. Door een gezamenlijke innovatieagenda op te stellen, met heldere innovatievragen waarbij rekening

wordt gehouden met de verschillende perspectieven, kan deze aansluiting worden verbeterd. Daarnaast ontbreekt bij het starten van een innovatietraject vaak het implementatieplan. Het van tevoren gezamenlijk opstellen van een implementatieplan geeft helderheid over de het vervolgtraject, waardoor verwachtingen voor alle partijen veel duidelijker zijn. Door de (beoogde) eindgebruiker en het implementatieplan te expliciteren en te betrekken bij het projectvoorstel wordt de aansluiting tussen project en implementatie geborgd.

Kennismanagement

Het kennismanagementsysteem waarmee overzicht gehouden kan worden van de ondernomen activiteiten, uitkomsten, en verworven kennis waar in de toekomst op voortgeborduurd kan worden, wordt op dit moment niet optimaal ingezet. Door een dergelijk systeem in te richten kan inzicht worden verkregen in wie waar mee bezig is, welke activiteiten eerder zijn ondernomen, en wat redenen waren voor geslaagde of mislukte kennisimplementatie.

Afwegingsmethodiek

Een Business Case die rekening houdt met de goede financiële en niet-financiële criteria is op dit moment het geëigende middel om investeringsvoorstellen te beoordelen. Uit het onderzoek komen met betrekking tot deze methodiek geen aanknopingspunten naar voren om de onderzoeksvraag afdoende te beantwoorden. Echter, wel is gebleken dat met name binnen de A- en C-innovatietraject frustratie ontstaat doordat investeringsvoorstellen voor innovatieve producten onvoldoende kunnen worden voorbereid door gebrek aan strategische handvatten. Daardoor worden de investeringsvoorstellen afgewezen. Dit kan worden verbeterd, zoals eerder genoemd, door het strategisch assetmanagement proces beter in te richten en het lange termijn perspectief te ontwikkelen waaraan innovaties en uitwerkingen worden getoetst. Op die manier kunnen investeringen t.b.v. A- en C-innovaties een eerlijke kans krijgen t.o.v. andere investeringsvoorstellen (met concretere informatie over voorziene risico's en opbrengsten).

Budgetten voor innovatie

Het begrip innovatie is binnen Vitens onvoldoende scherp gedefinieerd. Met name de activiteiten die binnen het A-traject vallen worden beperkt meegenomen onder het begrip innovatie als het gaat om financieringsmogelijkheden. Innovatie wordt op dit moment vooral technologisch ingevuld en de niet technologische A-innovaties vallen daarmee buiten de toegang tot innovatiemiddelen. Innovatieve ideeën, zoals bijvoorbeeld het testen van de real options methodiek, alternatieve dataopslagmethoden, alternatieve performance metingen etc. hebben daardoor minder kans om op bruikbaarheid te worden getoetst met de bij innovatie behorende kans op mislukken. Een aparte innovatiepot voor risicovolle innovatie blijkt waardevol gevonden te worden. Het is aan te bevelen om dit uit te breiden voor verschillende typen innovaties en een duidelijke koppeling te maken naar het (nog op te stellen) AM-innovatieplan (A innovaties), knelpunten uit de bedrijfsvoering (B innovaties) en innovaties (buiten afdeling AM) die rechtstreeks uit bedrijfsdoelstellingen naar voren komen (C innovaties).

Extern potentieel benutten

Met name de A-innovaties vinden op dit moment plaats in een te gesloten systeem, waardoor onvoldoende aandacht en expertise besteed kan worden aan het uitwerken van innovatievragen en -voorstellen. Het verder 'open' maken van het innovatieproces daagt medewerkers, onderzoeksinstituten en het bedrijfsleven uit om bij te dragen. Om van dergelijk extern potentieel zo effectief mogelijk gebruik te kunnen maken, zullen innovatievragen vanuit de verschillende trajecten helder geformuleerd en gecommuniceerd moeten worden naar de betreffende partijen. Gezamenlijk bedrijfstakonderzoek (KWR) heeft op een aantal terreinen grote toegevoegde waarde en het is bovendien zeer efficiënt om gezamenlijk met andere bedrijven kennis te ontwikkelen, waar Vitens zelf de capaciteit en/of ambities niet heeft.

Referenties

Arts, B. & Van Tatenhove, J. (2004). Policy and power: A conceptual framework between the 'old' and 'new' policy idioms. *Policy Sciences*, 37(3-4), pp. 339-356.

Brown, R., Mouritz, M. & Taylor, A. (2006). Institutional capacity. In: *Australian Runoff Quality: A guide to water sensitive urban design (Wong T., ed)*. Canberra, Australia: Engineers Australia.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (2000). *Individualized Corporation, a fundamentally new approach to management*. London: Random House Business Books.

Markides, C. (1999). A dynamic view of Strategy. *Sloan management review*, 40, pp. 55-63.

Vitens (2012). *Integraal bedrijfsplan 2013-2015*. Zwolle: Vitens NV.