

VIER SCENARIO'S VOOR DE WATERKETEN IN 2023

De waterwereld is in beweging, maar hoe ziet die wereld er over tien jaar uit? We weten het niet. Toch kunnen we toekomstscenario's opstellen. Modellen die nooit precies uitkomen, maar organisaties handvatten bieden om beleidskeuzes te onderbouwen.

Op basis van interviews met experts uit de waterwereld (en daarbuiten) en literatuurstudie hebben onderzoekers van Witteveen+Bos en Atos dertig trends en ontwikkelingen in de waterketen geïdentificeerd. De trends zijn vervolgens beoordeeld op onvoorspelbaarheid en impact. Uiteindelijk resulteert dit voorwerk in vier kwadranten ('toekomstwerelden') die uitgezet zijn op twee assen: een x-as 'maatschappelijke situatie' en een y-as 'positionering van de waterketen'. De extremen die ontstaan aan de uiteinden van deze assen illustreren de kaders van de vier mogelijke toekomstscenario's in 2023.

WERELD I: EFFECTIEVE WATERKETEN

Waterketenorganisaties hebben voldoende financiële ruimte. Alle partijen concentreren zich op hun kerntaken. Ze optimaliseren hun dienstverlening, vooral door bedrijfsprocessen effectiever te maken. Mogelijke valkuil: door de focus op primaire processen verliezen de organisaties de klant uit het oog. Bovendien is tot 2023 weinig geïnvesteerd in infrastructuur en hebben organisaties zich vooral gericht op een goede exploitatie. De samenwerking in de waterketen komt slecht op gang; organisaties zijn naar binnen gekeerd.

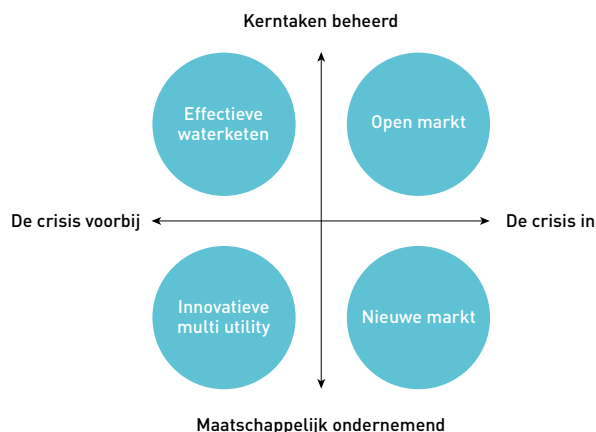
WERELD II: OPEN MARKT

De overheid heeft zich uit de waterketen teruggetrokken. De deur naar privatisering staat open. Grote marktpartijen nemen diensten over en buitenlandse spelers grijpen hun kans. Terwijl het drinkwaternet en het rioolstelsel nog in handen zijn van de overheid, voeren marktpartijen beheer en onderhoud uit. Burgers willen alleen voor noodzakelijke diensten betalen. De prijs is leidend en waterketenorganisaties focussen zich vooral op efficiency en winstmaximalisatie. Hierbij wordt net aan de basiseisen van een gezonde en veilige waterketen voldaan. Investerings staan op een laag pitje. Dit gaat ten koste van duurzaamheid, kwaliteit, veiligheid en milieu.

WERELD III: NIEUWE MARKT

De rol van de overheid beperkt zich tot regie op afstand. De waterketen raakt sterk verweven met andere sectoren. Naast het beheer van de bestaande infrastructuur is er aandacht voor nieuwe oplossingen. Duurzaamheid, innovatie en vernieuwing zijn hierbij kernwoorden. Huishoudens krijgen een steeds belangrijker rol in de waterketen. Burgers betalen uitsluitend voor afgenomen producten en er is ruimte voor decentrale en individuele oplossingen. De nieuwe waterketen staat dichtbij klanten. Dit resulteert in nieuwe verdienmodellen en de inzet van intelligente IT en diverse toepassingen op het gebied van sociale media. Nieuwe organisaties onderscheiden zich met gedifferentieerde dienstverlening en duurzame producten. Er is sprake van integratie in de waterketen met thermische energie, zonne-energie en windenergie.

De vier werelden. De X-as beschrijft de sociaal-economische situatie. Op het linkeruiteinde is de crisis zonder veel schade snel voorbij, op het rechteruiteinde is de schade van de crisis groot. De Y-as beschrijft de maatschappelijke positionering en rol van de waterketenorganisaties. De bovenkant van de Y-as staat voor een waterketen waarin organisaties zich focussen op behorende basistaken. Aan de onderkant van de Y-as worden organisaties gestimuleerd zich maatschappelijk ondernemend op te stellen.



WERELD IV: INNOVATIEVE MULTI-UTILITY BEDRIJVEN

De economische voorspoed leidt tot druk op het milieu, maar ook tot kansen. Steeds meer partijen richten zich op duurzaam ondernemen. Door de schaarste aan grondstoffen groeit het aandeel van duurzame energie en hergebruik van materialen. Veel organisaties volgen een 'product leadership'-strategie, waarbij innovatiekracht centraal staat. Waterketenorganisaties transformeren zich tot multi-utility organisaties of gebundelde organisaties in de waterketen. Zij behouden hun publieke vorm, maar hebben een veel grotere invloed en profiteren van schaalvoordelen. Ze zijn ook betrokken bij pilots voor het opzetten van zelfvoorzienende regio's met een sterke onderlinge interactie. Hierbij staat het hergebruik van water met de centrale behandelingsmethodes centraal.

EARLY WARNING

Weten we nu hoe de waterwereld er in 2023 uitziet? Nee. Wat is dan het 'nut'? Eenvoudig: door de weg naar deze werelden te beschrijven, herkennen we straks situaties - de zogenoemde early warning indicatoren. Op die manier kan de waterketen adequaat reageren. Of beter: anticiperen. Zeker is in elk geval dat:

- de financiële middelen in sterke mate organisatie en infrastructuur van de waterketen bepalen;
- het vertrouwen van de burger in overheden grote invloed heeft op de waterketen;
- technische ontwikkelingen de waterketen steeds veelzijdiger, efficiënter en duurzamer maken;
- de waterketen in sommige scenario's rekening moet houden met privatisering en toetreding van marktpartijen;
- de manier waarop waterketenorganisaties met human resources omgaan sterk verschilt in de scenario's;
- waterketenorganisaties zullen samenwerken met steeds meer partijen uit andere sectoren.

Arjan van Nieuwenhuijzen en Jochem Schut (*Witteveen+Bos*)
Natasja 't Hart-van As en Rik Otto (*Atos*)

Een uitgebreide versie van dit artikel is te lezen door gebruik te maken van de QR-code of te kijken op: www.vakblad20.nl



SAMENVATTING

Wittenveen+Bos en Atos schetsen vier 'werelden' voor de waterketen in de toekomst.

1. Waterketenorganisaties zijn naar binnen gekeerd. Ze concentreren zich op kerntaken en maken bedrijfsprocessen effectiever te maken. Nadeel: er wordt weinig geïnvesteerd in infrastructuur. Ook komt samenwerking in de keten slecht op gang.
2. De overheid trekt zich terug; de deur naar privatisering staat open. Burgers betalen alleen voor noodzakelijke diensten. Organisaties focussen op winstmaximalisatie, en investeringen nauwelijks. Dit gaat ten koste van duurzaamheid, kwaliteit, veiligheid en milieu.
3. De overheid regisseert op afstand. De waterketen is sterk verweven met andere sectoren. Veel aandacht voor duurzaamheid en innovatie. De waterketen staat dichtbij de klant. Dit resulteert in nieuwe verdienmodellen en de inzet van intelligente IT en sociale media.
4. Economische voorspoed leidt tot duurzaam ondernemen. Veel organisaties volgen een 'product leadership'-strategie. Innovatie staat centraal. Waterorganisaties worden multi-utility organisaties. Ze hebben meer maatschappelijke invloed en profiteren van schaalvoordelen.