

# Rioleringsbeheer in een waterketenbedrijf: angst- of wensdroom?

**Kees Snaterse geeft in het tweede nummer van H<sub>2</sub>O van dit jaar onder de kop 'Beheer van riolering in een waterketenbedrijf: hype of fictie?' zijn visie op samenwerking in de waterketen. Hij bestrijdt de stelling: 'Als je activiteiten maar bedrijfsmatig binnen vooraf vastgestelde structuur organiseert, dan wordt het vanzelf doelmatiger en spaar je geld uit'.**

Diverse argumenten van Snaterse snijden hout. De vraag is echter of het zinvolle aandachtspunten zijn op weg naar de vorming van waterketenbedrijven of die vorming juist tegenhouden. Snaterse kiest klaarblijkelijk voor het laatste. In deze reactie geven ondergetekenden aan waarom een waterketenbedrijf wel degelijk een duidelijke meerwaarde heeft ten opzichte van andere, lossere vormen van samenwerking in de waterketen. Dit doen we door twee begrippen in de stelling nader te beschouwen, te weten 'bedrijfsmatig' en 'vooraf vastgestelde structuur'.

Het essentiële verschil in de beschouwing is of de waterketen primair een dienst is ten behoeve van (betalende) burgers of - zoals Snaterse stelt - een netwerk waarbinnen de onderlinge samenwerking moet worden geoptimaliseerd om resultaten te kunnen bereiken. Kijken we bij de waterketen van buiten naar binnen of van binnen naar buiten? De vraag is daarom of de belangen van mensen aan wie waterketendiensten worden geleverd, voorop staan of de opinie en belangen van mensen en instituties IN de waterketen. Deze paradigmakeuze bepaalt voor een belangrijk deel de waarde van de argumenten die Snaterse aandraagt. Klantgerichtheid en bedrijfsmatigheid gaan hand in hand. De keuze voor bedrijfsmatigheid faciliteert daarom het vertalen van 'buiten naar binnen'.

Dat Snaterse impliciet de andere keuze maakt, blijkt uit zijn uitspraak dat een kostenbesparing van 10 tot 20 procent per jaar in de waterketen marginaal is. In een sector waar jaarlijks enkele miljarden in omgaan, komt deze besparing neer op 400 tot 500 miljoen euro per jaar. Wel heeft hij gelijk als hij stelt dat deze besparingen tot nu toe niet concreet zijn gemaakt. Maar als de kosten vanuit de maatschappij een belangrijk criterium zijn om de prestaties van de waterketen af te meten, dan zal zij zowel de overtuigende theoretische argumenten als inmiddels ook de praktische ervaringen ten aanzien van kostenbesparingen in waterketenbedrijven serieus aandacht moeten geven.

Dat brengt ons bij het tweede element van de definitie van waterketenbedrijf: wat is voor de waterketen de meest geschikte organisatievorm? Snaterse wijst op een aantal valkuilen en benoemt andere (lossere) organisatiealternatieven waarmee eenzelfde niveau van bedrijfsmatigheid is te bereiken. Dat kan juist zijn, mits voor ogen wordt gehouden dat binnen een serviceorganisatie ook (of misschien vooral) aan zaken wordt gewerkt die op vaste momenten, volgens vooraf gemaakte afspraken, af-/opgeleverd moeten worden. Zaken dus, waarvoor een 'strakkere' structuur meestal geëigender is.

En dan is er is het probleem van het schaalniveau. Regionaliseren leidt volgens Snaterse

tot coördinatieproblemen, omdat lokale kennis dan ontbreekt. Dit argument strookt niet met de ervaringen van bijvoorbeeld de nutsbedrijven. De aanvankelijke bezwaren tegen hun regionalisering - van dezelfde aard als die van Snaterse - zijn op dit moment allemaal verstomd (wat niet wil zeggen dat er geen bovengrens is). Verder is er het punt dat meer structuur (lees: meer regels en/of bedrijfslagen) leidt tot minder flexibiliteit en minder ruimte voor initiatieven en activiteiten. Dit is wellicht van toepassing op overheden, maar een bedrijfsmatige organisatie heeft juist stabiliteit nodig om flexibel te kunnen zijn. Een duidelijke structuur draagt bij aan meer stabiliteit. Dit staaft ervaringen elders dat organisaties met veel regels juist flexibeler reageren op prikkels vanuit hun omgeving.

En ten slotte, de 'structuur' van een waterketenbedrijf bevordert de herkenbaarheid van zijn producten, waardoor de dienstverlening hier omheen herkenbaar - en dus toetsbaarder - zal worden. Om die reden is de opmerking van Snaterse onjuist dat het waterketenbedrijf geen product of strategie heeft; die zijn alleen nooit herkenbaar geweest.

Wat Snaterse wel tegen waterketenbedrijven had kunnen inbrengen, is de kwestie van het toezicht. Vergelijkbare processen in het verleden geven aan dat veel aandacht uitgaat naar de vorming van dergelijke nieuwe organisaties. Men vergeet daarbij gemakkelijk dat het nodig is te controleren of ze hun maatschappelijke taken voldoende uitvoeren. Ook dit vraagt een specifieke organisatievorm met een stevige (ambtelijke) staf, waarbij contractmanagement een sleutelrol vervult. Wat ons betreft zou dit een terecht breekpunt kunnen zijn bij de vorming van waterketenbedrijven.

Het waterketenbedrijf is in elk geval theoretisch de beste oplossing om de nieuwe eisen van de maatschappij vorm te geven. Het aspect 'cultuur en historie', dat Snaterse noemt, moet zeker een rol spelen bij de vorming van waterketenbedrijven. Resultaten ten aanzien van bedrijfsmatigheid en klantgerichtheid zijn - vooral op langere termijn - niet vanzelf te verwachten door een aantal (semi-)overheidsdiensten zomaar bij elkaar te stoppen. Terecht stelt Snaterse dat dit maatwerk vergt. Ook het aspect van het wel of niet meteen meeliften van drinkwaterbedrijven valt wat ons betreft hieronder. Maar 'cultuur (...) gekleurd door traditie, normen en waarden' mag nooit het zicht ontnemen op het doel dat voor ogen staat, namelijk een adequate en maatschappelijk verantwoorde dienstverlening naar de burger toe. Anders verwordt cultuur tot een bolwerk van angst en belangen. Juist om die reden kan 'doorpakken' naar een bedrijfsmatige structuur, zoals een waterketenbedrijf, de wankelmoedigen houvast bieden. Per slot van rekening ontstaat een type organisatie waarvan we de

mogelijkheden - ook voor de medewerkers - nog maar nauwelijks ontdekt hebben. Bovendien kan dan meer energie worden gestopt in het optuigen van het toezicht.

Resumerend kunnen we stellen dat veel van de door Snaterse gebruikte argumenten pertinent zijn, maar de conclusies ten aanzien van nut/noodzaak van waterketenbedrijven uiteen kunnen lopen. Dat lijkt paradoxaal. Net zoals iemand inderdaad niet harder gaat lopen als je hem duwt, maar altijd wel een duwtje in de rug kan gebruiken.

**Folkert Hottinga en Wytse Dassen (Tauw).**

## Weerwoord

Het doet me deugd te lezen dat de heren Hottinga en Dassen instemmen met de belangrijkste conclusies uit mijn artikel: organiseren is (menselijk) maatwerk en kopiëren van (naar eigen zeggen) succesformules geen garantie voor succes. De heren leggen een focus bij bedrijfsvoering en structuur. Dit is precies de principiële fout die iedere techneut maakt. Dat 'een duidelijke structuur bijdraagt aan stabiliteit, en stabiliteit randvoorwaarde is voor flexibiliteit' geldt - zo gesteld - vooral voor een sociale werkplaats, maar beslist niet voor een beleidsmatig opgezette en politiek gestuurde kennisorganisatie. Ik maak nadrukkelijk geen keuze voor welke organisatievorm dan ook. Mijn verhaal waarschuwt juist voor dit soort kortzichtigheid.

Het gaat in mijn artikel ook niet over een keuze voor de wijze van samenwerken. Het gaat over de snelheid waarmee wij geneigd zijn tot het kiezen van institutionele samenwerkingsverbanden (hype) en het over het hoofd zien dat organiseren (menselijk) maatwerk is en meer facetten kent dan alleen die van de interne structuur. Fictie ontstaat waar kennis ontbreekt. We zien immers de mislukte afloop van experimenten, bestuurlijk gehannes, techneuterig denken over organisaties, een verkeerde verhouding tussen de dynamiek in de omgeving en de starre structuur binnen organisaties, de opkomst van de controller en de boekhouder, het knutselen om organisaties in het keurslijf te persen van een (fictieve) waterketen, in plaats van mensen uit te dagen met elkaar samen te werken. Als dat lukt, komt de rest vanzelf wel. 'Structure follows strategy'. Jammer ook dat de verkeerde getallen uit de rapportage van COELO worden gehaald en de euforische bronnen waaraan besparingen zijn ontleend, niet worden gemeld. De heren interpreteren het besparingspotentieel als 10 tot 20 procent per jaar. Was dat maar zo. Ik heb het over geaccumuleerd 10 tot 20 procent over tien jaar, ofwel 1 tot 1,5 procent op jaarbasis. Geen enkele organisatie heeft een doel in zichzelf. Ook een waterketenbedrijf moet zowel extern als intern zijn gelegitimeerd (lees de tabel in mijn artikel). Voor deze legitimering zijn argumenten nodig en het vereist maatwerk. Als we het doel van een waterketenbedrijf alleen maar zoeken in efficiëntie, zijn we bezig met tijdverspilling.

**Kees Snaterse**