

NIEUW DIRECTIETEAM: RON VAN MEGEN EN HANS VAN DIJK

# “Kiwa moet weer toegevoegde waarde leveren voor waterleidingbedrijven”

“Kiwa Water Research had aan scherpte verloren en was vooral bezig met commerciële nevenactiviteiten. Daardoor kwam de toegevoegde waarde voor de waterleidingbedrijven in het gedrang. Die gaan we nu terughalen, en dat gaat zeker lukken”. Het doel van de nieuwe directie van Kiwa, Ron van Megen (bedrijfsdirecteur) en Hans van Dijk (directeur onderzoek), is duidelijk: Kiwa Water Research uit het (financiële) dal halen en opnieuw positioneren. Kiwa moet het onderzoek gaan doen dat ligt tussen het kortlopende onderzoek van ingenieurs- en adviesbureaus en het fundamentele onderzoek van universiteiten. Kiwa moet vooral (weer) een toegevoegde waarde leveren voor de waterleidingbedrijven en een onderzoeksinstituut vormen dat ook internationaal aan de top staat.

Begin dit jaar werd de waterwereld opgeschrikt door geluiden dat het financieel niet goed ging met Kiwa in Nieuwegein. Lagere inkomsten uit onderzoek waren de aanleiding voor een discussie over de positionering van het bedrijf. Uiteindelijk verdwenen 40 van de 180 medewerkers en trad een nieuwe directie aan, bestaande uit Ron van Megen, die zijn functie als bedrijfsdirecteur per 1 december jl. bekleedt, en Hans van Dijk, per juni parttime in dienst als wetenschappelijk directeur.

Van Megen is geen onbekende in de waterwereld. Van 1984 tot 1999 was hij in dienst van DHV Water, waar hij begon als specialist Drinkwatertechnologie en zich gaandeweg verder opwerkte. Van 1999 tot 1 december dit jaar was hij algemeen directeur van Nederzand BV, de projectmanagementorganisatie van de landelijke industriezandproducenten. Op zeker moment begreep hij dat de functie van directeur bij Kiwa vacant was, en vooral uit de behoefte om weer vakinhoudelijk bezig te zijn besloot hij te reageren. Met succes. Zijn mededirecteur is Hans van Dijk, die parttime wetenschappelijk directeur is en bovendien hoogleraar Drinkwatervoorziening aan de Technische Universiteit Delft.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering in juni besloten de aandeelhouders, de waterleidingbedrijven, om de financiering van Kiwa voor de langere termijn veilig te

stellen. Hiertoe werd de trend van krimpende budgetten voor meerjarenonderzoek en de toenemende nadruk op korte-termijnonderzoek gekeerd. De aandeelhouders zien Kiwa als een kennis- en onderzoekcentrum met drie kerntaken:

- het onderhouden van een kennisinfrastructuur voor de huidige én komende kennisbehoeften van de waterleidingbedrijven op het gebied van water, natuur en milieu;
- het vraaggestuurd ontwikkelen van de benodigde kennis en innovatieve producten voor, maar ook samen met de waterleidingbedrijven;
- het ondersteunen van de waterleidingbedrijven bij de implementatie van die kennis en producten.

## “Kiwa zat op een dood spoor”

Een mooie opzet, maar het is aan de nieuwe directie om daadwerkelijk het instituut te sturen in de richting die de aandeelhouders in gedachten hebben. Daarin heeft de directie alle vertrouwen. Dat blijkt ook uit het voorwoord van het Bedrijfstakonderzoek 2002-2006, waarin de doelstellingen van Kiwa voor die periode verwoord staan. In het voorwoord wordt gewezen op de cultuuromslag die Kiwa zal moeten maken: “ondernemend, oplossingsgericht, liever daden dan woorden”.

Volgens Hans van Dijk mankeerde het daaraan toen hij in juni bij Kiwa begon.



“Tenminste, in mijn optiek. Er werd teveel energie besteed aan het binnenhalen van kortlopend onderzoek”. Van Megen voegt daaraan toe: “Daarmee kom je op het terrein van commerciële adviesbureaus en daar ligt niet de kracht van Kiwa”.

Dat betekent niet dat Kiwa in de toekomst geen opdrachten van bedrijven meer zal uitvoeren. Op dit moment loopt al onderzoek voor een aantal multinationals, zoals Unilever en Heineken. Voor deze opdrachten wordt een ‘gewoon commercieel tarief’ gerekend, maar Kiwa is absoluut geen gewoon commercieel bedrijf volgens Van Dijk. Belangrijk aan onderzoek voor derden is dat Kiwa haar basis hiermee versterkt.

## Tien onderzoeksgebieden

Kiwa heeft in het BTO tien gebieden vastgelegd waarin het instituut onderzoek gaat uitvoeren: microbiologische grondslagen, chemische grondslagen, risicomanagement bronnen, zekerstelling bronnen in watersystemen, membraanfiltratie, UV-desinfectie, conditiebepaling leidingen, kwaliteit en risico's bij distributie, innovaties ondergrondse infrastructuur en tenslotte nieuwe concepten. Dit zijn allemaal onderwerpen waarmee Kiwa al de nodige ervaring heeft. Nieuwe terreinen, zoals bijvoorbeeld de vorming van waterketenbedrijven, worden niet specifiek aangesneden. Een bewuste keuze van de directie. “We willen back-to-basics, een toegevoegde waarde leveren voor de waterleidingbedrijven. We kijken dan ook naar de onderzoeksbehoefte van de waterleidingbedrijven en richten ons daar op”, aldus Van Dijk. Wat niet betekent dat Kiwa geen eigen onderzoeksvoorstellen kan uitwerken en uitvoeren.



Om Kiwa aan te sturen en de prestatie te evalueren is een College van Opdrachtgevers geformeerd uit alle deelnemende waterleidingbedrijven aan het BTO. Kiwa kan hier terecht voor niet-collectief onderzoek. Het College zal de aanvraag dan bestuderen en een advies uitbrengen. Verder stelt het College budgetten en prioriteiten van de tien hiervoor genoemde programmalijnen vast en beoordeelt de geleverde prestaties. Verder adviseert het College over de verankering en het kennismanagement bij de bedrijven en over eventuele samenwerkingsverbanden.

## Cultuuromslag

Van Dijk en Van Megen voelen zich niet beperkt door de vastgestelde onderwerpen. "Op het gebied van bijvoorbeeld microbiologische grondslagen hebben wij een onbetwiste expertise en internationaal aanzien. Dat komt vooral dankzij Dick van der Kooij en zijn mensen, die hier al jaren onderzoek van hoog niveau uitvoert", zegt Van Dijk. Van Megen is het hier mee eens. "Kiwa is een ijzersterke merknaam, ook internationaal". Van Dijk stelt dat Kiwa op zoek moet naar de juiste balans tussen het zelf uitvoeren van onderzoek en het voorstellen en coördineren van onderzoek. Hij wijst op een opzet zoals die van STOWA, dat zelf geen onderzoek uitvoert, maar alleen coördineert. Hoewel deze opzet een stap te ver is, Kiwa moet volgens hem absoluut onderzoek blijven doen, neigt hij persoonlijk een beetje die kant op.

Een andere cultuuromslag die Kiwa nog moet gaan maken is die van duidelijke communicatie, vooral naar de (potentiële) klanten. "Kiwa was intern gericht, met de insteek: als bedrijven iets willen weten, dan

vragen ze het maar. Dat moet veranderen, we moeten beter toegankelijk worden voor de buitenwereld" volgens Van Dijk.

Voor Kiwa wordt 1 januari 2004 een belangrijke datum. Vanaf 2003 begint het College van Opdrachtgevers met het evalueren van de doelstellingen van het BTO, en op 1 januari 2004 wordt een advies uitgebracht aan de waterbedrijven en de VEWIN over voortzetten van de BTO-overeenkomst. Zwaar lijken Van Megen en Van Dijk daar niet aan te tillen. "We beginnen volgend jaar al met evalueren en sturen meteen bij waar dat nodig is" volgens Van Dijk. Wel geeft hij toe dat een cultuuromslag tijd kost. Voor Van Megen is dat nog niet te zien, omdat hij pas per 1 december begonnen is bij Kiwa.

## "Kiwa is, ook internationaal, een ijzersterke merknaam"

Voor het komende half jaar zien de nieuwbakken directieleden een drukke, spannende, maar ook boeiende tijd tegemoet. Voor Van Megen zal dat als bedrijfsdirecteur vooral bestaan uit het opzetten van een duidelijke structuur, duidelijk vastleggen wie wat doet en het goed communiceren met de klanten. Van Dijk zal zich vooral richten op het opzetten van onderzoek, het uitwerken van de tien genoemde programmalijnen en het versterken van al bestaande samenwerkingen met universiteiten en adviseurs- en onderzoeksbureaus. Ongerust maken de twee zich niet over de cultuuromslag die Kiwa moet maken, en de nieuwe positionering. "Moet lukken" zegt Van Megen. 🍀

Hans van Dijk en Ron van Megen.

