Samen, werkt dat?

Voordracht gehouden tijdens het VWN-symposium over 'SamenWerking' d.d. 29 mei 1997 te Hoogeveen

Samenvatting
'Je kunt de kwaliteit van het stadsbestuur afmeten aan de kwaliteit van het drinkwater'. Een uitspraak van Aristoteles (384-322 v. Chr.) die het belang van water aangeeft, maar ook appelleert aan het denken in kwaliteit.
Het voortdurend meten, jezelf vergelijken met anderen en jezelf willen verbeteren zijn basispatronen om goed voorbereid te zijn op de vele veranderingen die op ons afkomen en kwaliteitsverbetering. Uit recente literatuur blijkt dat bedrijven die vroegtijdig samenwerkingsverbanden aangaan en gericht anticiperen op de toekomst, excelleren. Strategie, visie en lange termijn planning vormen de basis van een proces dat uiteindelijk kan leiden tot intensieve samenwerkingsverbanden. Een business plan en bedrijfsvergelijking via benchmarking zijn hierbij goede hulpmiddelen.

Ontwikkelingen

Schaalvergroting en taakverbreding zijn aan de orde van de dag. Van de ruim 230 waterleidingbedrijven uit het verleden koersen wij snel richting 10 à 15 of nog minder grote 'brede' bedrijven. Deregulering, liberalisering, internationalisering, nieuwe producten en markten dwingen tot een meer commerciële, marktconforme organisatie dan voorheen. Ook de snelle opmars van nieuwe communicatie- en informatietechnologie heeft invloed op het tempo van de veranderingen.

DRS. B. J. HOOGWOUT
WOB

Nieuwe kansen voor de bedrijfstak liggen in verbreding van de waterproducten (water op maat), verbreding van service/diensten, exploitatie van totale watersystemen voor de industrie, advisering aan grote afnemers en consultancy aan buitenlandse waterleidingbedrijven (afb. 1 en 2).

1. Deregulering / Liberalisering / Wetgeving
2. Internationalisering
3. Milieu / Waterspoor
4. Fusies / Overnames
5. Nieuwe producten / diensten
6. Markt conforme organisatie
7. Opkomst informatietechnologie

Afb. 1 - Ontwikkelingen.

1. Verbreding waterproducten
2. Verbreding service en diensten
3. Exploitatie totaal watersystemen
4. Advisering aan bedrijven
5. Consultancy aan buitenlandse waterleidingbedrijven

Afb. 2 - Toekomst.

De prikkel tot samenwerking

De snelle maatschappelijke ontwikkelingen dragen bij aan het besef van noodzakelijke samenwerking. Samenwerking kan worden gezocht uit defensieve overwegingen (breder draagvlak, bescherming), maar ook uit offensieve overwegingen (innovatie, betreden nieuwe producten/markten) of omdat de toegevoegde waarde zondermeer duidelijk is (schaalgrootte, concurrentievoordeel). Samenwerking is het resultaat van een wilsovereenstemming tussen partijen. Zij mislukt als persoonlijke belangen samenwerking in de weg staan of als één der partijen kennis achterstand heeft of zich bedreigd voelt.

Samenwerking is voor waterleidingbedrijven een betrekkelijk nieuw fenomeen. Door de vele veranderingen in de externe omgeving, het open Europa met zijn prikkel tot kwaliteit, service en concurrentie alsmede het bredere takenpakket voor waterleidingbedrijven dan voorheen, zijn de eerste voorbeelden van samenwerking echter thans zichtbaar.
Samenwerking vindt plaats binnen de waterketen, met natuur en milieu of op bedrijfseconomische gronden. Vormen van intensieve samenwerking uit strategische overwegingen of toegepast op meer uitgebreide schaal zijn echter in de bedrijfstak nog nauwelijks van de grond gekomen.

Business plan en benchmarking

Bewuste vormen van samenwerking zijn veelal het gevolg van een proces, waarin strategie, visie en lange termijn planning centraal staan.
Een geschikte methode om aan dit proces inhoud te geven is het business plan. Hierin worden gerichte doelen en taken geformuleerd welke kunnen worden getoetst op resultaat. In een periode van explosieve veranderingen sturen/motiveren zij bovendien de medewerkers in de gewenste richting. Bekend zijn beleidsprogramma's als bijvoorbeeld Centurion (Philips) en Focus 2000 (KLM).
Het business plan kan, met nadere uitwerking van taken en prestatie-indicatoren, worden gebaseerd op de volgende hoofdelementen:
a. business performance (in termen van rendement, solvabiliteit, efficiency, tarief);
b. klanttevredenheid (in termen van lage kosten, hoge service, goed product);
c. medewerkers tevredenheid (in termen van werk, werkomgeving, individuele belangen);
d. invloed op de omgeving (in termen van een schoon, veilig, milieubewust product).
Voor vergelijking van de eigen situatie met die van andere bedrijven uit de bedrijfstak zijn vele kengetallen beschikbaar, die iets zeggen over bijvoorbeeld de positie van het vermogen van het bedrijf, de kostenverdeling en de verbruiksontwikkeling.
In relatie tot de in het business plan uit te zetten doelen en taken bieden zij echter te weinig houvast. Een moderne vorm van bedrijfsvergelijking is benchmarking. Benchmarking, in de zin van concrete vergelijking met anderen op het vlak van doorlooptijden van processen, efficiency van procedures en service/kwaliteit geeft meer aansluiting met de in het business plan geformuleerde taken en prestatie-indicatoren. Benchmarking beoogt ook daar waar anderen het beter doen, de verbeteringsmogelijkheden ook daadwerkelijk door te voeren in het eigen bedrijf.

Voorbeelden van samenwerking bij WOB

Enkele voorbeelden van samenwerking bij de NV Waterleidingmaatschappij Oost-Brabant (WOB) worden hierna weergegeven, waarbij ook de kritische succesfactoren worden aangestipt.
Het betreft hier vooralsnog kleinschalige vormen van samenwerking, die enerzijds gebaseerd zijn op bedrijfseconomische principes, maar anderzijds ook inspelen op de (informatie) technologische mogelijkheden en de klanttevredenheid.
Als voorbeelden zijn uitgewerkt samenwerkingsvormen met waterschappen en gemeenten binnen het kader van het waterspoor en samenwerking bij meteropname met collega nutsbedrijven, onder gebruikmaking van nieuwe technieken en procedures.

Waterspoor

Binnen het kader van het waterspoor liften de waterschappen in het voorzieningsgebied van de WOB voor alle, thans 450.000 aansluitingen, mee op de waternota. Voor wat betreft de verontreinigingsheffing gebeurt dit al sinds de jaren '60 en voor de ingezetenenomslag sinds de invoering van deze nieuwe heffing in 1995 (afb. 3).

1. Waterschappen liften mee op nota
   - verontreinigingsheffing (vanaf 1966)
   - ingezetenenomslag (vanaf 1995)
   - 450.000 aansluitingen
2. Gemeenten liften mee op nota
   - rioolheffing (vanaf 1992)
   - 200.000 aansluitingen

Afb. 3 - WOB (waterspoor).

Sinds 1992 wordt een actief beleid gevoerd om ook gemeenten, voor wat betreft de rioolheffing, te laten meeliften op de waternota. Dit gebeurt nu voor circa 200.000 aansluitingen in ruim 40 (deel)gemeenten. In vrijwel alle gemeenten is de rioolheffing gebaseerd op de afgenomen hoeveelheid water, zij het nog voornamelijk per verbruiksklasse.
De samenwerking voor het meeliften op de waternota is vooral succesvol gebleken op grond van de volgende factoren:
a. behoud van eigen identiteit van de samenwerkende partners;
b. flexibiliteit en keuzevrijheid voor meerdere scenario's;
c. gerichte informatie voor bestuurlijke/politieke afwegingen;
d. participatie van de partners in een gebruikersplatform;
e. partners laten delen in de inverdieneffecten;
f. de boodschap waterspoor als 'marketingsinstrument' voortdurend uitdragen.

Het meeliften in het kader van het waterspoor omvat derhalve niet het louter vermelden van een extra rubriek op de waternota, maar het volledig inzichtelijk maken aan de waterverbruiker van het doel en het logisch verband tussen alle watergerelateerde heffingen.

Meteropname
De samenwerking met betrekking tot de meteropname tussen de WOB en Obragas dateert uit 1990. Sinds medio de jaren '80 heeft de WOB ervaring met geavanceerde programmatuur en handterminals bij meteropname, incasso en meterverwisseling. Het gebruik van de telefoon bij het doorgeven en behandelen van mutaties als nieuwe aansluitingen, verhuizingen, machtiging etc. stond bij de WOB al lange tijd centraal voor het 'paperless office' en het verkorten van doorlooptijden en efficiencyverbetering. De telefoon wordt als medium nu ook nadrukkelijk ingezet bij meteropname en incasso activiteiten. Meterstanden worden, veelal in samenwerking met PNEM en Obragas, met schriftelijke vooraankondiging, grotendeels telefonisch opgenomen. Verbruikers die geen of een geheim telefoonnummer hebben of telefonische benadering niet wensen, zijn in de gelegenheid de meterstanden middels een gratis antwoordkaartje in te sturen.
De telefoon wordt in eerste instantie ook gebruikt bij het innen van moeilijk inbare incassi van watergelden, door de incasseerder thuis. Succesfactoren bij deze nieuwe technieken van meteropname en incasso zijn de projectmatige aanpak van deze activiteiten en het voortdurend meten van de verbeteringen aan de voorafgestelde eisen. De klanttevredenheid wordt zowel telefonisch als via schriftelijke enquêtes getoetst (afb. 4).

1. WOB, handterminals vanaf 1986
2. WOB en Obragas vanaf 1990
   - identieke gebruiksjaren
   - inverdieneffekt en procedureverbeteringen
   - klantenonderzoeken
3. WOB, PNEM en Obragas in 1996/1997
   - diverse experimenten (schriftelijk, telefonisch, voice response)
   - inmeten inverdieneffekt en klanttevredenheid

Afb. 4 - WOB (meteropname).

Telefoon centraal
Het toenemend gebruik van de telefoon past ook in de opzet van een call center, bij de WOB in gebruik sinds 1996. Het call center wordt nu nog uitsluitend aangewend voor administratieve zaken en algemene informatieverstrekking, maar zal door de garantie van continuïteit en snelheid van bereikbaarheid in de toekomst ook ingezet kunnen worden voor andere activiteiten (b.v. storingsmeldingen, mailingsacties, planningsactiviteiten etc.).
Ook in de communicatie met de verbruiker inzake vragen over de waternota, wordt uitgegaan van de telefoon als centraal medium. Op suggestieve wijze wordt de verbruiker bewust gemaakt van zijn waterverbruik in relatie tot het vorig jaarverbruik en dat van andere verbruikers.
Tips over waterbesparing op de waternota en foldermateriaal zorgen voor de eerste opvang van eventuele vragen, maar voor het overige wordt ook hier de telefoon centraal gesteld (afb. 5 en 6).

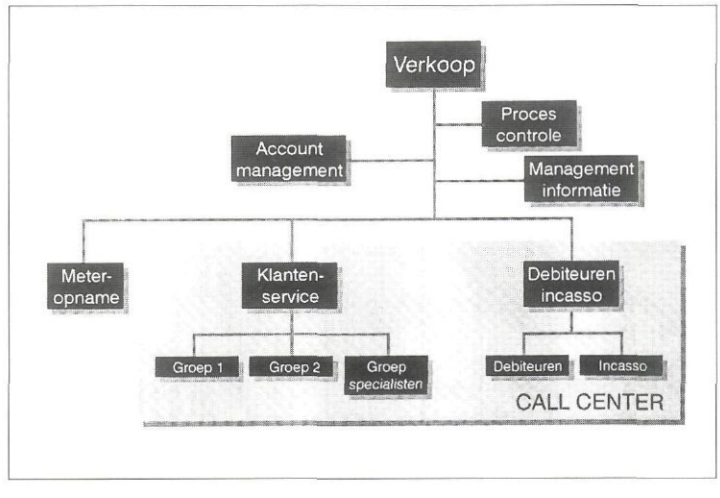
1. Telefoon centraal (meteropname/incasso)
2. Call Center
3. Waternota als marketinginstrument
   - in kader waterspoor
   - tips waterbesparing
   - met vergelijking waterverbruiken
   - keuze betalingsfrequentie
4. Klanteninformatiesysteem nieuwe stijl

Afb. 5 - WOB (informatietechnologie).

Tot slot
De bedrijfstak gaat een dynamische toekomst tegemoet, waarbij vormen van samenwerking en concurrentie als elkaars tegenpolen beiden zichtbaar zullen zijn. Uit recente literatuur blijkt dat bedrijven die vroegtijdig samenwerkingsverbanden aangaan en gericht anticiperen op de toekomst, behoren tot de categorie excellente bedrijven. Om Kotler te citeren: 'Er zijn drie soorten bedrijven'
a. zij die veranderingen initiëren ('those that make things happen')
b. zij die de veranderingen nauwgezet volgen ('those that watch things happen')
c. zij die zich met verwondering afvragen wat er toch allemaal gebeurt ('those that wonder what is happening').

Het is voor de waterleidingbedrijven zaak tot de eerste categorie bedrijven te horen! Om hierop goed voorbereid te zijn zullen een business plan en benchmarking noodzakelijke hulpmiddelen blijken te zijn, en waarbij de mogelijkheden van de moderne informatietechnologie optimaal moeten worden benut.

• • •



Afb. 6 - Call center.