

KRITISCHE BLIK OP INVESTERINGEN IN DRINKWATER-
VOORZIENING

Meerjarenprogramma moet organisatie van onderzoek verbeteren

De drinkwatervoorziening in Nederland behoort tot de beste en meest geavanceerde ter wereld. Dat is voor een belangrijk deel het gevolg van de manier waarop de waterbedrijven vanouds hebben geïnvesteerd in onderzoek. Door de toegenomen aandacht voor bedrijfsmatig werken en vooral door de benchmark die vanaf eind jaren negentig door de bedrijfstak wordt uitgevoerd, staat het onderzoek echter onder grote druk. De kosten van het onderzoek komen immers rechtstreeks tot uitdrukking in de prijs van het eindproduct. Voor veel waterbedrijven is dat een reden om extra zorgvuldig naar de investeringen in onderzoek te kijken en deze effectiever te maken of omlaag te brengen. Een goede mogelijkheid daartoe biedt het Meerjaren-Onderzoek-Programma (MOP), dat is opgesteld door Waterleiding Maatschappij Limburg en Brabant Water samen met Kiwa Water Research en Kiwa Management Consultants.

Het gebruik van kennis door de waterbedrijven richt zich op alle aspecten van de drinkwatervoorziening: om de technische kanten van winning, zuivering, transport en distributie, maar ook om de economische kanten oftewel de markt en de klant. Doel van het door Kiwa ontwikkelde 'MOP' is richting te geven aan de ontwikkeling en het gebruik van kennis binnen het waterbedrijf: het MOP richt zich met name op effectiviteit ('de goede dingen doen') en efficiëntie ('de dingen goed doen'). Sturend voor de hele kennishuishouding zijn de bedrijfsdoelstel-

lingen. Waar wil je staan met je bedrijf in de toekomst? Kennis moet immers ondersteunend zijn aan het halen van die doelstellingen. Daarom is de eerste stap in het MOP om de ambities te beschrijven en vast te stellen welke kennis nodig is om die ambities te verwezenlijken. Dan wordt vastgesteld of de benodigde kennis al aanwezig is, dan wel ontwikkeld moet worden. Soms zal blijken dat de benodigde kennis al ergens binnen het eigen bedrijf aanwezig is of bij een collega-bedrijf of kennisinstituut. Die 'tweedehands kennis' moet dan ontsloten worden voor eigen gebruik. In andere gevallen ontbreekt deze kennis en is het noodzakelijk nieuwe kennis te ontwikkelen. Uit een veelheid aan mogelijke onderzoeksobjecten moet dan een keuze worden gemaakt. Het belangrijkste criterium daarbij is het directe nut voor de bedrijfsvoering. De volgende vraag die zich voordoet is of kennisontwikkeling in eigen huis moet gebeuren dan wel moet worden uitbesteed. Tenslotte moet de kennis worden geïmplementeerd en verspreid, toegepast in de werksituatie en geëvalueerd. Het is bij alle stappen uit deze kenniscyclus van belang om draagvlak te krijgen binnen het gehele bedrijf.

Om de samenhang tussen de activiteiten te bewaren, staat in het MOP ook precies beschreven wie voor welke activiteiten verantwoordelijk is. De regie daarover heeft een R&D-functionaris, die ervoor zorgt dat de kenniscyclus blijft draaien en onderdeel

wordt van de werkprocessen en die het draagvlak binnen het bedrijf bevordert. Een MOP op basis van deze kenniscyclus is geen uniform product, omdat het primair afhankelijk is van de ambities die van bedrijf tot bedrijf zullen verschillen. Maatwerk is dus nodig. Het MOP voor Waterleiding Maatschappij Limburg en voor Brabant Water is opgesteld binnen het eigen bedrijf.

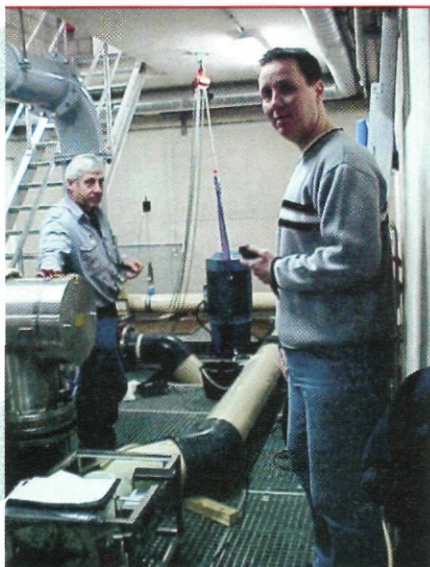
Prioriteiten

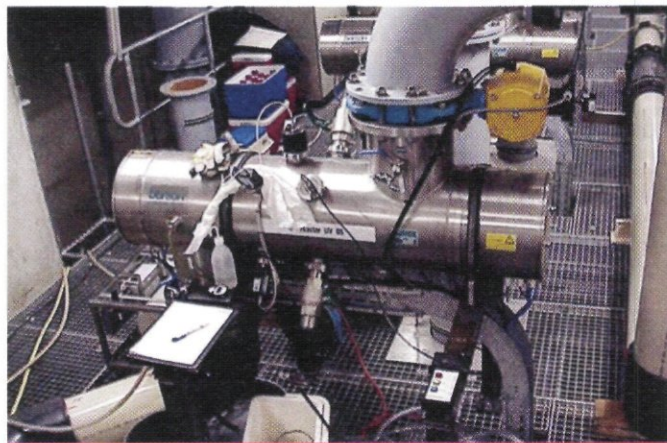
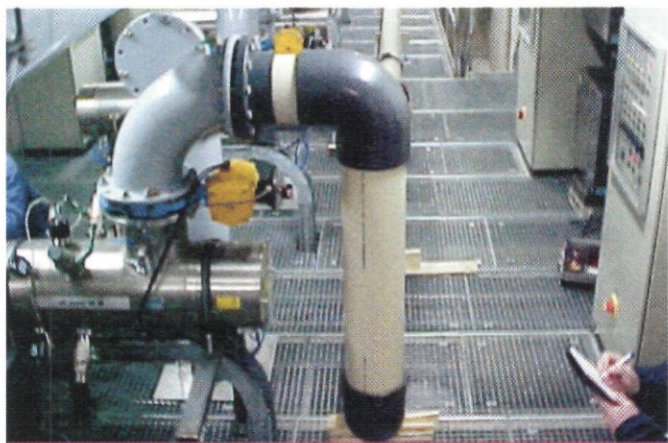
"In het verleden kenmerkte Waterleiding Maatschappij Limburg zich door vele kleine eenheden, die betrekkelijk zelfstandig opereerden. Het waren de grondwaterpompstations van de oorspronkelijke, gemeentelijke waterbedrijven, die in de loop van de tijd zijn samengevoegd tot WML." Dat zegt Maria Juhász-Holterman, die binnen het Limburgse drinkwaterbedrijf verantwoordelijk is voor de implementatie van het MOP*. "Het lag voor de hand dat die eenheden vooral oog hadden voor hun eigen belangen en noden en minder voor zaken die elders in het voorzieningsgebied speelden. Dat gold voor zowel de bedrijfsvoering als voor het onderzoek. Nu WML zich ontwikkelt tot een modern bedrijf met onder meer grootschalige oppervlaktewaterprojecten zal ook het onderzoek efficiënter moeten worden georganiseerd." Juhász: "Om keuzes te kunnen maken en werkelijk te prioriteren moet wel precies bekend zijn wat aan onderzoek binnen het bedrijf speelt. Daarvoor is een goed systeem van kennismanagement nodig. Voor het management is het van belang, dat het onderzoek ook werkelijk geld oplevert, zo niet op de korte, dan toch op de langere termijn. Bij de prioritering wordt het eerst gekeken naar die onderzoeksprojecten, die snel resultaat opleveren, omdat dat ook binnen de organisatie motiverend werkt." De aanleiding om binnen Brabant Water te kijken naar de opzet van het onderzoeksprogramma lag in de fusie tussen Waterleidingmaatschappij Oost-Brabant en Waterleidingbedrijf Noord-West-Brabant. Projectleider Sef Philips: "Beide bedrijven beschikten voor de fusie al over een onderzoeksprogramma voor meerdere jaren, maar die moesten natuurlijk worden samengevoegd, waarbij al snel bleek dat verschillende accenten werden gelegd."

Bijdrage aan bedrijfsresultaat

Voor de prioritering wordt gebruik gemaakt van het door Kiwa ontwikkelde prioriteringshulpmiddel 3P (Projecten Prioriterings Programma), waarbij de onderzoeksvoorstellen worden gerangschikt naar de bijdrage die ze leveren aan het realiseren van

Erwin Beerendonk (Kiwa) adviseert WML bij het MOP-project.





de bedrijfsdoelstellingen en -resultaten. Binnenkort zal ook binnen WML van dit programma gebruik kunnen worden gemaakt. Bij Brabant Water zijn de resultaten reeds gebruikt als basis voor de discussie, waarbij de sectorcoördinatoren in gezamenlijk overleg en in consensus de uiteindelijke prioritering hebben vastgesteld. Sef Philips: “3P was vooral een handig hulpmiddel. Om diverse redenen zijn wij afgeweken van de voorgestelde prioritering. Prioriteren is mensenwerk. Het kan in belangrijke mate bijdragen aan de acceptatie van het MOP.”

Zelf doen of uitbesteden

“Voor WML is het een belangrijke vraag of we iets zelf doen dan wel zullen uitbesteden”, zegt Maria Juhász. “Het ontbreekt aan voldoende capaciteit om alles zelf te blijven doen. Op welke basis bepaal je dan wat je uitbesteedt? Je moet daarvoor eerst vaststellen over welke kennis en kunde je uit oogpunt van een efficiënte bedrijfsvoering in eigen huis wilt kunnen beschikken. Zo doen we veldproeven bij voorkeur zelf, maar besteden we rapportage in verband met vergunningen

gemakkelijker uit. De keuze om iets zelf te doen of juist uit te besteden heeft ook consequenties voor het personeelsbeleid. Voor het één heb je immers goede onderzoekers nodig en voor het ander juist mensen die uitbesteed werk goed kunnen begeleiden en de kwaliteit ervan kunnen beoordelen. Om een juiste beslissing te kunnen nemen, wordt gebruik gemaakt van de zogeheten ‘make-or-buy’ beslisboom, die door WML samen met Willem Koerselman van Kiwa is ontwikkeld en uitgewerkt.” Ook bij Brabant Water lag de vraag naar zelf doen of uitbesteden gevoelig. Sef Philips: “Vanouds werd binnen de bedrijven onderzoek verricht, maar pas nu is de vraag gesteld of dat nodig is. Ook dat heeft te maken met de prioriteiten en met de vraag over welke kennis je wilt beschikken. Het gaat niet alleen om de kennis die je nu nodig hebt, maar ook om waar je op langere termijn wilt staan, bijvoorbeeld op het gebied van industriewater en de waterketen.”

Kennis uit het verleden

Overigens blijkt het ook heel nuttig om vast te stellen over welke kennis je al

beschikt als bedrijf. Kennis uit het verleden moet toegankelijk worden gemaakt en de kennis uit de verschillende sectoren van het bedrijf moet bij elkaar worden gebracht. Daarbij blijkt het nut van een deugdelijk systeem van kennismanagement, aldus Juhász. De bedrijven blijken over veel meer kennis te beschikken dan ze zelf dachten. Het beter ontsluiten en benutten daarvan levert vanzelfsprekend een kostenvoordeel op: kennis als productiefactor. Een voordeel is ook, dat het MOP je een betere kijk geeft op het uitbesteden van onderzoek en de rol van het bedrijfstakonderzoek daarbij.

Bij WML kost het behoorlijk wat inspanning om het nieuwe onderzoeksprogramma ook werkelijk bedrijfsbreed geaccepteerd te krijgen. Juhász: “Men was gewend aan de oude, versnipperde manier van opereren met eigen verantwoordelijkheden per locatie. De nieuwe manier van werken werd daardoor gemakkelijk gezien als bedreigend: vanuit het hoofdkantoor wordt nu ineens vastgesteld wat moet gebeuren. Het kostte veel tijd om bedrijfsbreed alle betrokkenen ervan te overtuigen dat het MOP geen vermindering van werk en verantwoordelijkheid inhoudt, maar juist een verbreding. Er ontstaat een veel betere samenhang tussen wat binnen het bedrijf aan onderzoek wordt gedaan.” Ook Philips maakte zich in eerste instantie wel enige zorgen over de ontvangst van het nieuwe MOP binnen het bedrijf, maar het is hem honderd procent meegevallen. 

Voor meer informatie: Sef Philips en Mark Eck van Brabant Water (073) 63 88 88 of Maria Juhász-Holterman en J. Drinhuyzen van Waterleiding Maatschappij Limburg (043) 880 87 34 of Willem Koerselman van Kiwa Water Research (030) 606 95 89.

* Vanaf 1 mei jl. verzorgt J. Drinhuyzen de coördinatie van het MOP binnen Waterleiding Maatschappij Limburg. Bij Brabant Water is dat Mark Eck van de afdeling Strategisch Advies en Onderzoek.

De MOP-mappen van Waterleiding Maatschappij Limburg en Brabant Water.

