Afsluiting van de serie over toekomstverkenningen

Vier scenario's voor de drinkwatersector in 2020

Tijdig en adequaat inspelen op externe ontwikkelingen is belangrijk voor de drinkwatersector om te voorkomen dat de sector wordt overvallen. Maar hoe ziet die toekomst er uit? In het kader van het bedrijfstakonderzoek voerde het projectteam 'De Kartonnen Doos' een toekomstverkenning uit voor 2020. De mate waarin technologieontwikkeling doorzet en het gedrag van klanten blijken dé belangrijke drijvende krachten die het waterleidingbedrijf zullen 'sturen'. Daarop inspelen is bepalend voor het succes van de drinkwatersector.

Via scenarioplanning (zie kader) zijn vier 'Jules Verne-achtige' toekomstbeelden ontwikkeld, die alle realistisch zijn én waarschijnlijk. Ze verschillen vooral in de mate van technologieontwikkeling (koploper versus volger) en de dominante burgerschapsstijl (individualistische samenleving versus een coherente samenleving met een collectieve burgerschapsstijl).

Toekomstbeeld 1: leven is beleven

Maatschappijbeeld

De individualisering van de maatschappij heeft sterk doorgezet. In 2020 groeit de economie sterk. We verdienen over het algemeen goed. We leven in een echte beleveniseconomie, die sterk in het teken staat van individuele vrijheid en vermaak. We schakelen van de ene belevenis over naar de volgende. Gemak, luxe en comfort: zaken die het leven veraangenamen, daarvoor lopen we warm. De maatschappelijke betrokkenheid beperkt zich tot zaken waarbij we zelf een direct belang hebben. Aan de kwaliteit van dienstverlening en producten stellen we hoge eisen. Worden die niet gerealiseerd, dan is een claim snel ingediend. Laagopgeleiden vallen in de beleveniseconomie buiten de boot. Als moderne hedonisten hebben we daarmee weinig clementie: "eigen schuld, dikke bult" luidt het credo. De technologie heeft een sterke groei doorgemaakt en richt zich op de consumentenvraag naar luxe, gemak en vermaak. De Nederlandse overheid heeft weinig idealen meer over de maakbare samenleving: haar bevoogdende rol heeft plaatsgemaakt voor een dienstbare. De overheid concentreert zich op de zorg, veiligheid en onderwijs en laat andere taken en functies tot (bijna) ieders tevredenheid over aan de markt.

Het drinkwaterbedrijf

De drinkwatersector heeft tijdig ingespeeld op deze ontwikkeling. Enkele grote private bedrijven leveren drinkwater op basis van kortlopende concessies. Met membraantechnologie zijn we in staat uit iedere bron kwalitatief hoogwaardig drinkwater te maken. Het productieproces is volledig geautomatiseerd en omgeven door sensoren die direct beschikbare informatie genereren. De zuiveringsinspanning passen we continu aan aan de kwaliteitsfluctuaties van het ingenomen water. Nederland is op drinkwatergebied toonaangevend in de wereld. Ieder drinkwaterbedrijf heeft een eigen afdeling voor onderzoek en ontwikkeling en exploiteert zijn kennis in het buitenland. We leveren drinkwater dat aan alle drinkwatereisen voldoet. In huis wordt dit door de klanten vaak verder opgewaardeerd tot een kwaliteit die optimaal is toegesneden op de verschillende gebruiksfuncties: wassen, douchen, drinkwater of tafelwater. Op de markt 'na de watermeter' bieden veel kleine nichespelers hun diensten aan. Door het veelvuldige gebruik van 'point-of-use'-apparatuur is bij de consument het beeld ontstaan dat de kwaliteit van het basiswater op zichzelf onvoldoende is. Water drinken dat in huis geen verdere behandeling tot tafelwater heeft ondergaan, dat is toch vooral iets voor arme sloebers..... Ondanks de nog steeds perfecte kwaliteit, heeft het water dat we leveren niet langer een A-status!

Toekomstbeeld 2: duurzaam samen leven

Maatschappijbeeld

Zingeving, rust en aandacht voor het milieu en de medemens vinden we weer

Scenarioplanning

Scenarioplanning is een techniek om systematisch vier realistische en even waarschijnlijke toekomstbeelden te ontwikkelen. Allereerst hebben we op basis van trendanalyses twee ontwikkelingen benoemd die het grootste effect hebben op de sector en tegelijkertijd een hoge onzekerheid kennen. De eerste ontwikkeling is sociaal-cultureel van aard: wat wordt de dominante burgerschapsstijl? Zet de huidige trend naar individualisering van de maatschappij door en krijgen we te maken met een zeer kritische en op eigenbelang gerichte consument? Of keert de wal het schip en hebben we in 2020 een coherente maatschappij waarin aandacht is voor elkaar en de leefomgeving? De tweede onzekere ontwikkeling is de snelheid van technologie-ontwikkeling en (vooral) de mate waarin de maatschappij nieuwe technologie daadwerkelijk implementeert. Wordt Nederland op technologiegebied een koploper of volgen we ontwikkelingen elders en implementeren we vooral 'bewezen' technologieën? Beide dominante ontwikkelingen leveren twee maal twee toekomstbeelden op. Daarbinnen zijn de resultaten van de trendanalyses waarover we eerder in H_2O rapporteerden op een plausibele en consistente wijze ondergebracht, waardoor een rijk beeld ontstaat van de maatschappij in 2020 en de plaats van het drinkwaterbedrijf in die maatschappij.

De Kartonnen Doos

Dit artikel sluit de reeks over toekomstverkenningen in het kader van De Kartonnen Doos. De Kartonnen Doos verkent trends in de Nederlandse maatschappij om toekomstbeelden voor de watervoorziening te ontwikkelen. Deze toekomstbeelden zullen een basis vormen voor inrichting van het bedrijfstakonderzoek en mogelijk een bijdrage leveren aan het strategisch beleid van de bedrijven. Uit meer dan honderd trends selecteerde de projectgroep er elf voor een nadere analyse. Deze artikelen verschenen in de afgelopen elf uitgaven van H_2O, vanaf nummer 8 van 18 april.



belangrijk. Zinloos geweld, verloedering van oude steden en enkele grote milieurampen hebben ertoe geleid dat de individualisering tot stilstand kwam en de sociale cohesie terugkeerde in de maatschappij. De consument vraagt om hoogwaardige producten met een duurzaamheidskeurmerk. Duurzaam produceren en een transparant productieproces zijn vereisten om als bedrijf succesvol te zijn. De technologie floreert en wordt vooral ingezet ten bate van een beter leefmilieu en gezondheid. De overheid voert een sterke regie; ze stimuleert duurzaam ondernemen en geeft krachtige impulsen aan de kenniseconomie, waarin bedrijfsleven, universiteiten en kennisinstituten nauw samenwerken. Het Finse model is succesvol geïmplementeerd in Nederland.

Het drinkwaterbedrijf

In de drinkwatersector zien we naast de publieke drinkwaterbedrijven ook waterketenbedrijven, georganiseerd op stroomgebiedniveau. Niet-duurzame grondwaterwinningen zijn gerealloceerd. Bij de waterzuivering gebruiken we in toenemende mate membraanfiltratie en de inzet van biotechnologie bij de zuivering van afvalwater heeft een hoge vlucht genomen. De meeste productieprocessen zijn volledig geautomatiseerd en worden via sensoren op afstand bewaakt. De productieprocessen zijn transparant. Aan de ondergrondse chaos aan infrastructuur is een einde gekomen, nu de overheid onderhoud en aanleg van alle ondergrondse infrastructuur strak coördineert. Het collectieve onderzoek binnen de watersector is toonaangevend in de wereld. Via twinningprojecten exporteren we kennis naar ontwikkelingslanden. Ook recreatie en natuurbeheer behoren tot de primaire taken van het waterbedrijf. De prijs van drinkwater is daardoor wel wat omhoog gegaan, maar consument noch overheid maken zich daar druk over zo lang alle kosten goed worden verantwoord. Waterbedrijven investeren dan ook veel in communicatie met de consument.

Toekomstbeeld 3: zuinigheid met vlijt

Maatschappijbeeld

Soberheid is kenmerkend voor de maatschappij in 2020. Met de economie wil het nog steeds niet vlotten. Overheid, bedrijfsleven en consument richten zich primair op kostenbesparing. Van de sterke individualisering van de maatschappij, die eind 20e eeuw de kop op stak, is weinig meer over. De 'leegheid' van het bestaan en de vele uitwassen van individualisering leidden rond 2010 tot een opleving van een coherente maatschappij, met een collectieve burgerschapsstijl. Aan materiële rijkdom en luxe kennen we weinig belang toe. Rust en regelmaat, daar gaat het om. De overheid heeft weinig financiële armslag; het financieringstekort vraagt veel aandacht. De samenleving realiseert zich dat altijd maar met het vingertje naar de overheid wijzen niet werkt. De burgers nemen hun verantwoordelijkheid. We nemen vaak zelf het initiatief om orde op zaken te stellen en de overheid helpt ons daarbij. De overheid faciliteert ontwikkelingen en concentreert zich op onderwijs, zorg, veiligheid, ruimtelijke ordening, natuur en milieu en revitalisering van de grote steden. Veel andere zaken laat ze aan de markt over, maar ze stelt (en handhaaft) wel regels. De kenniseconomie is ondanks alle mooie plannen niet van de grond gekomen. Overheid noch bedrijfsleven konden zich de inspanning permitteren. Op technologiegebied is Nederland een volger geworden. Elders ontwikkelde technologie wordt, met enige vertraging, in Nederland geïmplementeerd, vooral als ze kosten bespaart of het milieu beschermt.

Het drinkwaterbedrijf

Alle drinkwaterbedrijven zijn in overheidshanden. We streven vooral naar kostenreductie en richten ons uitsluitend op de kernactiviteit: de productie van voldoende drinkwater van onberispelijke kwaliteit. Natuurbeheer en recreatie vormen geen primaire taak van het drinkwaterbedrijf. We besteden veel aandacht aan bedrijfsmiddelenbeheer, omdat we daarmee onderhoud en vervanging kunnen optimaliseren. ICT is diep doorgedrongen in de besturing van productielocaties, dat levert kostenvoordeel op. Productieprocessen zijn geoptimaliseerd en het rendement van de zuivering is verder verhoogd. Onderzoek vindt maar mondjesmaat plaats en richt zich vooral op verbetering van bestaande technieken. Het consumentenvertrouwen in de drinkwaterkwaliteit is groot. Mede onder invloed van de heersende 'doe maar gewoon'-mentaliteit, is de verkoop van flessenwater sterk teruggelopen. Waarom veel betalen voor iets dat bijna gratis ook uit de kraan komt?

Toekomstbeeld 4: solitair en sober

Maatschappijbeeld

De individualisering heeft sterk doorgezet en economisch gaat het Nederland niet

De vier toekomstbeelden.



voor de wind. De overheid kon met haar beperkte financiële middelen onmogelijk tegemoetkomen aan alle wensen in onze pluriforme samenleving. Ze kreeg steeds meer claims aan haar broek van zelfbewuste burgers. Uiteindelijk besloot ze méér verantwoordelijkheid te leggen bij het bedrijfsleven en de burgerij en haar eigen inspanning te beperken tot de allerbelangrijkste publieke taken: lager en middelbaar onderwijs, ruimtelijke ordening, veiligheid en zorg. Het kostenbewustzijn is groot, omdat we steeds verlaging van koopkracht vrezen. We richten ons op zingeving en zelfontplooiing; materiële rijkdom is voor de meesten van ons niet haalbaar. We bekommeren ons niet om maatschappelijke problemen, tenzij we daar zelf rechtstreeks mee te maken hebben. We verenigen ons in pressiegroepen rond een enkel thema om onze belangen te behartigen. De meeste mensen zijn best tevreden. Méér dan vroeger hebben we immers de ruimte om ontwikkelingen naar de eigen hand te zetten. Als je maar opkomt voor jezelf! In de kwakkelende economie stagneert de technologie-ontwikkeling: de financiële middelen hiervoor ontbreken simpelweg.

Het drinkwaterbedrijf

Ook bij de particuliere waterleidingbedrijven overheerst kostenbewustzijn: terug naar de kernactiviteit en efficiëntie voor alles! Aan innovatief onderzoek bestaat weinig behoefte. We optimaliseren vertrouwde productietechnieken en rekken de levensduur van de productiemiddelen maximaal op. Leidingen worden pas vervangen als ze aantoonbaar 'op' zijn, maar dan staat de straat soms al onder water. Sinds 2010 neemt het aantal claims tegen waterleidingbedrijven gestaag toe, maar de kosten daarvan zijn laag in vergelijking met vroegtijdiger vervangen van leidingen. Bovendien lopen we bij graafwerkzaamheden altijd het risico dat we kabels en leidingen van anderen beschadigen, wat ook forse claims oplevert. Ondergronds is het een chaos. Ook de kwaliteit van de bronnen is een punt van zorg. De consument is bezorgd over de waterkwaliteit, omdat ongewenste stoffen misschien onvoldoende worden verwijderd in de conventionele zuivering. Het gevolg van dit alles is dat het imago van onkreukbaarheid van de drinkwatersector niet langer bestaat.

Vier toekomstbeelden: en nu?

De vier toekomstbeelden verschillen nogal van elkaar. Hoewel sommigen dat wellicht graag zouden willen, kunnen we helaas niet kiezen voor het toekomstbeeld dat ons het best bevalt. Hoe de toekomst eruit zal zien, hangt immers af van factoren die we maar in zeer beperkte mate kunnen sturen. Zal de economie groeien of niet? Zet de individualisering door, of blijkt het een tijdelijk verschijnsel? Ontwikkelt Nederland zich tot een kenniseconomie of missen we de boot? We weten nog niet welk toekomstbeeld werkelijkheid wordt. In wezen gaat het daar ook niet om. Waar het wél om gaat is, hoe je als bedrijf omgaat met die onzekerheid. Hoe verwerk je onzekerheden?

Omgaan met onzekerheden

Een belangrijke eerste stap daarbij is de vertaling van deze toekomstbeelden naar de eigen bedrijfssituatie. Wat zijn in ieder toekomstbeeld de belangrijkste mogelijkheden en wat de belangrijkste bedreigingen? Dan gaat het onder meer over de vraag wat de klant in de toekomst van het drinkwaterbedrijf zal vragen. En waarom hij of zij niet meer zal vragen. Welke technologie, kennis en competenties zullen we nodig hebben om de klant tevreden te stellen? Beschikken we over die kennis en competenties of moeten we die nog ontwikkelen? Welke investeringen zijn daarmee gemoeid? Als we antwoorden op deze vragen hebben, krijgen we een duidelijker beeld van wat de toekomst betekent voor een drinkwaterbedrijf. Vaak zal blijken dat bepaalde investeringen goed uitpakken in één toekomstbeeld, maar niet relevant zijn in een ander. Welke conclusie je daaruit vervolgens trekt, hangt af van het type strategie dat je kiest. Om met onzekerheden om te kunnen gaan, bestaan verschillende manieren, waarvan we hier de twee meest relevante noemen. Ieder bedrijf moet daarin zijn eigen keuze maken.

'Robuuste strategie'

Bij de 'robuuste strategie' houd je rekening met alle toekomstbeelden. Je richt je op zaken die in drie of vier toekomstbeelden relevant zijn en investeert niet in zaken die maar in één of twee toekomstbeelden relevant zijn. Het is een middenwegstrategie, die risico's uitsluit en leidt tot een positie die adequaat is in alle toekomstbeelden, maar op geen enkele daarvan perfect is toegesneden. Welk toekomstbeeld ook werkelijkheid wordt, er kan altijd een concurrent zijn die beter is toegesneden op dat specifieke toekomstbeeld. Zolang waterleidingbedrijven een monopoliepositie hebben, vormt dit geen probleem. In een concurrentiemodel ligt dat natuurlijk anders.

Flexibele strategie

Bij de flexibele strategie investeer je in zaken die in ieder toekomstbeeld relevant zijn (daar kun je je geen buil aan vallen), maar voor het overige houd je alle opties open totdat meer duidelijkheid bestaat over de toekomst. Ondertussen monitor je de ontwikkelingen, om snel te kunnen zien welk toekomstbeeld werkelijkheid aan het worden is, bijvoorbeeld door zeer gericht dagbladen te lezen met de toekomstbeelden in je achterhoofd. Je ontwikkelt wél alvast een draaiboek voor de vier toekomstbeelden, maar met het uitvoeren ervan (het investeren) wacht je tot dat duidelijk is welk draaiboek moet worden gebruikt. Daarop stem je dan je investeringsprogramma af. Deze strategie hanteerde Shell ten tijde van het olie-embargo van 1974. Doordat Shell deze crisis in één van haar toekomstbeelden had voorzien, onderkende dit bedrijf veel eerder dan concurrenten de signalen dat dit toekomstbeeld werkelijkheid aan het worden was. Door snel in te spelen op de situatie, wat mogelijk was omdat het draaiboek ervoor al op de plank lag, kon Shell in korte tijd opklimmen van plaats zeven op de wereldranglijst van olieproducenten naar plaats één. De meeste multinationals gebruiken deze flexibele strategie, gekoppeld aan een intensieve horizonscanning. Natuurlijk bestaat daarbij veel variatie in het moment waarop wordt besloten helemaal 'te gaan' voor één van de toekomstbeelden. Wacht je tot je absolute zekerheid hebt, of durf je de gok al eerder te nemen?

Op bezoek

De komende maanden zullen leden van het projectteam de Kartonnen Doos de waterleidingbedrijven bezoeken om het werken met toekomstbeelden nader toe te lichten. Daarnaast zullen we samen met het College van Opdrachtgevers nagaan hoe we de toekomstverkenning kunnen gebruiken bij het opstellen van een innovatief en toekomstgericht onderzoeksprogramma. Ook daar zal de discussie worden gevoerd over de strategie die de bedrijfstak kiest voor het omgaan met onzekerheden. ¶

namens het projectteam de Kartonnen Doos
Willem Koerselman
(Kiwa Water Research)

Verschijningsdata

De verschijningsdata en de data waarop kopij voor het betreffende nummer aangeleverd moet zijn, staan op een overzicht dat u kunt aanvragen bij de redactie: (010) 427 41 65. Daar is ook een handleiding op te vragen voor de artikelen in Platform. ¶