

Oppervlakkig gezien is de functie van een waterleidingbedrijf het zorgdragen dat er drinkwater uit de kraan komt van goede kwaliteit en onder de juiste druk. Maar beleeft de klant dit ook zo? Mogelijk zien klanten dit als een normale zaak.

Zij wensen daarnaast ook een adequaat optreden bij storingen, het op tijd realiseren van een aansluiting en een overzichtelijke rekening, om maar eens een paar aspecten te noemen. Daarnaast zal de klant zich afvragen of ze eigenlijk niet teveel betaalt voor het water. Wat kan dat nu schelen in een monopolistische markt met een waterprijs die de meeste klanten niet eens bij benadering kennen, zullen sommigen zich misschien afvragen. Een steekhoudend argument? Op dit moment misschien wel. Maar je hoeft niet helderziende te zijn om te signaleren dat de ingezette ontwikkeling naar verzelfstandiging van waterleidingbedrijven, opschaling (bijvoorbeeld door fusies en overnames) en internationalisering zal doorzetten. Alle reden voor het waterleidingbedrijf en haar management om volop te blijven werken aan een resultaatgerichte, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering. Cruciaal daarbij is niet alleen een duidelijke visie op de toekomst maar bovendien een adequate sturing.

Prestatie-indicatoren vormen een instrument dat nu juist bij deze sturing kan worden ingezet. Voor de VEWIN reden om Kiwa Management Consultants te vragen een workshop te organiseren rond dit thema. Hier treft u een verslag aan van deze workshop die op 19 december 1996 in Nieuwegein plaatsvond.

Sturing als uitgangspunt

In zijn inleiding betoogde drs. E. de Zoeten (Kiwa Management Consultants) dat de wens om te sturen het uitgangspunt vormt voor het gebruik van prestatie-indicatoren. Daarmee zijn prestatie-indicatoren onlosmakelijk verbonden met doelen en visie op de bedrijfsvoering. Hoe kunnen we immers sturen zonder heldere bestemming en een plan voor de weg die we willen afleggen? Nieuw is deze gedachte allerminst. Financiële indicatoren vormen immers al eeuwenlang een middel om te leren van het verleden. Daarmee komt tevens een eerste valkuil van prestatie-indicatoren naar boven. Sturen op gegevens uit het verleden is als het besturen van een auto door de achteruitkijkspiegel terwijl je eigenlijk wilt anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Met een visie op de toekomst valt er echter wel degelijk wat te leren uit het verleden. De informatie die je daarvoor verzamelt moet echter voortdurend getoetst worden op de bijdrage die het levert aan de sturing of verbetering van de bedrijfsvoering.

Dat dit geen eenvoudige taak is blijkt uit een korte enquête die door Kiwa Management Consultants onder de deelnemers van de workshop is uitgezet. Van de vertegenwoordigde bedrijven zegt het overgrote deel goed op de hoogte te zijn van de mogelijkheden van prestatie-indicatoren. Knelpunten worden juist voorzien in de introductie en het gebruik ervan.

Waar het bij prestatie-indicatoren om gaat is het beïnvloeden van het menselijke gedrag, gericht op waardecreatie. Daarmee gaf drs. J. Vis (Vis/Wust & Partners/Rotterdam School of Management) aan dat niet het voorspellen van de toekomst een gave is maar de wijze waarop je die voorspelling omzet in productief handelen. Bij het sturen van een organisatie zie je dat terug. Een onderneming moet strategisch handelen. In de letterlijke zin van het woord, dat uit de Griekse krijgsmacht stamt, betekent strategie niet alleen het hebben van een visie maar tevens het adequaat reageren in het hier en nu. Prestatie-indicatoren kunnen je hierbij van dienst zijn als je denkt te weten hoe een aantal cruciale variabelen zich op korte termijn zullen ontwikkelen. Tevens stond de heer Vis stil bij mogelijke nadelen van prestatie-indicatoren. Administratieve rompslomp, onbegrijpelijke presentatie van informatie en te late oplevering van gegevens vormen slechts enkele valkuilen. Bovendien schuilen er risico's in het niet tijdig bijstellen van prestatie-indicatoren, het achterwege laten van acties bij waargenomen afwijkingen, het oppoetsen van resultaten, enzovoorts. Concluderend zegt Vis dan ook: 'het gaat meer om het GEDRAG dan om het BEDRAG'. De uitdaging ligt in transformeren van een interne machtsstrijd in een externe strijdmacht.

De praktijk van klantnormen werd belicht door ir. H. de Kraa (Delta Nutsbedrijven). In vogelvlucht gaf hij een schets van het traject dat in de voorbije twee jaar is afgelegd. Kernvragen daarbij zijn: 'wat maakt je beter in de markt?', 'productnormen of dienstnormen?' en 'hoe is die dienst of dat product gedefinieerd?'. Om het belang van een klantgerichte benadering te benadrukken refereerde De Kraa aan ontwikkelingen in bijvoorbeeld het openbaar vervoer, de gezondheidszorg, de telecommunicatie en de gas- en elektriciteitswereld. De dienst die Delta Nuts levert is meer dan een betrouwbare levering van een kwalitatief goed product tegen een aanvaardbare prijs. Zo worden ook de realisatie van aansluitingen, het verhelpen van storingen, informatievoorziening en nazorg als volwaardige onderdelen van de dienst gezien.

Desondanks blijft het moeilijk voor Delta Nuts haar klant te kennen. Om dit te illustreren gaf De Kraa aan dat het contact met het overgrote deel van de klanten uitsluitend is gebaseerd op de nota. De introductie van klantnormen bij Delta Nuts wordt deels top-down en deels bottom-up gerealiseerd. Het succes van prestatiebesturing valt of staat met de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers. Bij Delta Nuts werd hieraan ondermeer vormgegeven door het bezoek van een delegatie districtscheffs aan buitenlandse collega's en de productie van een video over kwaliteitszorg, waarvoor het scenario voortkwam uit de koker van de medewerkers die bovendien de cast vormden. De video laat zien dat niemand zo goed weet wat er beter kan als de medewerkers die dagelijks bij de uitvoering zijn betrokken. Het management heeft in de ogen van De Kraa dan ook een puur faciliterende rol. Tot slot worden de voorwaarden voor goed functionerende klantnormen op een rijtje gezet. Ze dienen haalbaar, pragmatisch, levend en simpel te zijn. De weerbaarheid van de materie maakt dat het toch een weg van vallen en opstaan wordt.

Een heel andere invalshoek van het thema prestatie-indicatoren werd belicht door ir. R. van Nieuwenhuyze (Kiwa Onderzoek en Advies). Hij sprak over milieuprestaties. In de waterleidingwereld denken we dan niet direct meer aan klanten. We zien dan andere belanghebbende partijen verschijnen. Tot deze zogenaamde 'stakeholders' kunnen ondermeer worden gerekend: vergunningverleners, boeren, natuur- en milieuorganisaties, gemeenten, provincie en rijk.

Het meten van milieuprestaties heeft een tweeledig doel. Ten eerste wordt het mogelijk deze 'performance' te laten zien aan de buitenwereld (externe communicatie). Daarnaast maakt het binnen de organisatie zichtbaar op welke wijze de milieuprestatie kan worden gestuurd ('waar zitten de knoppen'). De methode-ontwikkeling op dit terrein is al in een vergevorderd stadium. Van Nieuwenhuyze geeft een toelichting op de mogelijkheden van de milieulevenscyclusanalyse (kortweg milieuo-LCA of m-LCA genoemd). De methode maakt het bijvoorbeeld mogelijk afgebakende systemen met elkaar te vergelijken op milieuprestatie. Een onderzoek naar verschillende zuiveringstechnieken illustreert dit. Bovendien kan inzicht worden verworven in het relatieve belang

