

Afgelopen woensdag, 17 december, namen de beide leden van de Raad van Bestuur van Vitens, het grootste waterleidingbedrijf van Nederland, afscheid. Jos van Winkelen en Chris Bruggink gaan met pensioen. Beiden hebben een actieve rol gespeeld in het proces van schaalvergroting binnen de drinkwatersector. Aanleiding om met elk van hen voor het laatste nummer van dit jaar terug te blikken op de belangrijke levensfase die zij nu afsluiten. Gesprekken die plaatsvonden in het tijdelijke hoofdkantoor van Vitens in Papendorp, de nieuwe kantorenwijk van Utrecht, tegen het knooppunt Oudenrijn aan gelegen, met uitzicht op de bouwput van het nieuwe hoofdkantoor.

JOS VAN WINKELLEN:

“Grens aan grootte waterbedrijven nog niet bereikt”

Hoe kijk je terug op je waterleidingleven?

“Met heel veel plezier. Ik ben op 1 mei 1968 begonnen bij het toenmalige waterleidingbedrijf van Den Haag en sluit nu dus een periode van 40,5 jaar af. Den Haag was toen bezig met de overgang van Rijnwater naar Maaswater voor zijn infiltratie bij Scheveningen, het Maas-duinproject. Han Hieter was belast met de leiding van dat project. Ik werd daarbij ingeschakeld. Han was een droge ingenieur, ik ben een natte. Wij vulden elkaar dus mooi aan. In 1976 is de inname van Maaswater vanuit de Afdamde Maas bij Brakel daadwerkelijk van start gegaan. In die periode heb ik aan vele investeringsprojecten bij het bedrijf meegewerkt. In 1977 ben ik in Friesland begonnen als directeur van de toenmalige NV Waterleiding Friesland. Ik had gesolliciteerd op de vacature die ontstaan was door het overlijden van Henk Bos.”

Waarmee hielden de bedrijven zich in die tijd vooral bezig?

“Rond 1970 was vrijwel iedereen aangesloten op het drinkwaternet. Aansluiten was geen item meer. Onze aandacht ging vooral uit naar kwaliteitsverbetering. Daar hebben wij in die jaren veel in geïnvesteerd. Tweederde van Friesland had echt hard water: zo'n 20°D. Toen de discussie met de hartspecialisten over de toelaatbaarheid van centrale ontharding eindelijk was afgerond en er onthard mocht worden, zijn wij dat meteen gaan doen. Eerst op Spannenburg, met 25 miljoen kubieke meter per jaar ons grootste productiebedrijf, later ook op Bergum. Wij waren het eerste grote waterleidingbedrijf dat daartoe overging. Alleen de gemeente Alphen aan den Rijn ging ons voor.”

“Ook in de ontkleuring van het water hebben wij veel geïnvesteerd. Ik praat nu over de jaren '80, begin jaren '90. Daarna is vanuit Friesland veel in gang gezet op het

gebied van schaalvergroting. Eerst werkten we aan een fusie met Groningen en Drenthe. Die is mislukt. Dat vind ik nog steeds jammer, want van de meerwaarde van dat samengaan was ik volledig overtuigd. Inmiddels waren wij onderdeel van Nuon geworden; in 1999 is Nuon Water gevormd. Het bestond naast Waterleiding Friesland uit de waterleidingbedrijven van Arnhem en Nijmegen en de Veluwe nutsbedrijven. Nuon Water bestond dus uit 100 procent Friesland en 40 procent Gelderland. In 2001 is de eerste fase van Vitens ontstaan door de fusie met de rest van Gelderland (WVG) en Overijssel (WMO). Wij zijn toen wel uit Nuon gegaan. Onder Pronk als minister van VROM was de Waterleidingwet zo gewijzigd dat elke vorm van private inmenging in waterleidingbedrijven verboden werd. Daarmee werd de ontwikkelingsrichting die Swelheim voor ogen had, afgesloten. Onder zijn opvolger Van Halderen is Nuon zich geheel op energie gaan richten. Toen zijn ook de aandelen van Nuon in Vitens verkocht. Deels aan andere aandeelhouders, deels teruggekocht door het bedrijf zelf.”

Wat waren de voordelen van deze fusie?

“Fusies creëren waarde. Bij fusies ontstaan voordelen, zowel voor de klanten als voor de aandeelhouders. Ik heb het nu over financiële voordelen. Bij de vorming van Vitens I en Vitens II, het latere samengaan met Utrecht en Flevoland, hebben wij strakke doelen geformuleerd, die ook gehaald zijn. Bij Vitens I was dat 35 miljoen per jaar, bij Vitens II 15 miljoen, dat inmiddels opgelopen is tot 18 miljoen per jaar. Op een omzet van 470 miljoen per jaar is dat ruim tien procent. Vorig jaar konden wij onze tarieven laten dalen; dit jaar blijven ze gelijk, wat op zich ook een besparing is. Het tweede voordeel is dat grote bedrijven veel krachtiger zijn, meer kunnen investeren in onderzoek en in het buitenland meer activiteiten kunnen ontplooiën.”

Zie je ook nadelen aan fusies?

“De problemen bij fusies zitten in de bestuurbaarheid van de organisatie. Je hebt andere mensen nodig, andere managementprincipes. Een fusie vergt veel van het personeel en het management. Je krijgt onderscheid tussen activiteiten die je centraliseert en activiteiten waarvoor je regio's laat bestaan. Bij laboratoria en bij de klantensector telt de schaal enorm. Daar zijn wij zelfs samengegaan met Evides om nog meer schaalvoordeel te bereiken. Van vier laboratoria naar één en van vier callcentra naar twee. De relatie met je achterban verandert. Een klant uit Friesland belde vroeger naar Leeuwarden. Als hij Fries sprak, verstond men hem. Nu komt hij terecht bij een callcentre in Arnhem of in Utrecht, waar men geen Fries verstaat. Dat eist voorlichting. Je kunt een callcentre binnen of buiten je organisatie hebben. Wij hebben voor 'binnen' gekozen, omdat aan vragen of klachten over drinkwater teveel specifieke aspecten zitten. Denk maar aan hardheid, aan lekken, e.d.”

Waarvoor verliep de vorming van Vitens zo voorspoedig?

“Cruciaal is dat de betreffende directeurs een fusie echt willen. Zij zijn bijna altijd de drijvende krachten die zowel de aandeelhouders als de medewerkers moeten overtuigen. Het zijn altijd grote ingrepen, waarbij je jezelf en je bedrijf kwetsbaar opstelt. Ik heb dat de afgelopen jaren driemaal ervaren. Verder moet je ook het tij mee hebben, vooral de politiek. Als een fusie mislukt, hoor je nooit dat dat voor de klant beter was. Toen de fusie met Groningen en Drenthe mislukte, werd er wel een bod op de WLF uitgebracht. De anderen zagen dus wel voordeel in een fusie, maar wezen het beoogde samengaan af. Je ziet nu dat in Nederland het proces van verder fuseren stagneert. Sneller fuseren zou goed zijn voor de klanten, ook goed voor de sector als geheel. De kosten kunnen omlaag en de bedrijven worden sterker. Niet op technisch gebied, dat zit in ons land overal wel goed, maar organisatorisch.”

“Er is geen grens aan de mogelijkheden. Ook Vitens is niet af. Vanuit bedrijfsmatig opereren is een veel grotere schaal mogelijk. Kijk maar naar Albert Heijn, een wereldconcern dat er toch in slaagt wijkwinkels af te stemmen op de behoefte uit die wijk en lokaal contact met zijn klanten te onderhouden.”

Vitens heeft regiokantoren.

“Je moet nadenken over de vraag waar je de binding met de regio mag verliezen. Wij hebben ervoor gekozen om dat bij de technische bedrijfsvoering niet te doen. Het water van bron tot tap blijft regionaal verankerd, met de contacten die daarbij horen naar de gemeenten, provincie en de pers.”

“Vitensbrede functies zijn over de regiokantoren verdeeld. Het laboratorium en de technologie in Leeuwarden, callcentra in

Arnhem en Utrecht, ICT in Utrecht, logistiek in Lelystad en administratie in Zwolle. Ons hoofdkantoor is klein. Dat het in Utrecht zit, is bij de laatste fusie zo bepaald. Utrecht is de grootste stad in ons verzorgingsgebied."

Waarop ben je trots als je terugkijkt?

"Dat ik 40 jaar verantwoordelijkheid heb mogen dragen voor drinkwater, het belangrijkste levensmiddel dat wij hebben. Uiteraard met anderen samen. Wij staan als sector in de wereld aan de top. Het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend, maar dat is dankzij de bedrijven, die het goed doen. Daar ben ik trots op, dat staat voor mij op de eerste plaats. Op de tweede plaats komt

de vorming van het huidige Vitens. Ik zei het al, daaraan zijn drie fusieprocessen voorafgegaan, waaraan ik hard heb gewerkt en waarop ik met veel plezier terugkijk."

"Mijn grootste teleurstelling was het mislukken van de fusie met Groningen en Drenthe. Dat vind ik nog steeds jammer. Van een verdere waterketenontwikkeling ben ik altijd voorstander geweest, maar dat is ook nooit gelukt. Als mensen iets niet willen, gaat iets niet door."

Vind je dat jullie internationaal genoeg doen?

"Het internationale werk is voor ons één van de belangrijkste expansieonderdelen. Ook

daar werken Vitens en Evides samen. Via Water for Life dragen onze klanten nu 0,5 miljoen euro per jaar bij. Dat bedrag wordt verdubbeld. Vitens en Evides dragen elk één miljoen bij. Daar komen dan nog bijdragen van anderen bij. Onze totale omzet is acht à negen miljoen euro per jaar. Vitens kent grote projecten in Ghana, Yemen, Mozambique en Mongolië, kleinere in Suriname en diverse andere landen. De vraag is groter dan wat wij aankunnen. Van de inzet van onze kennis en ervaring gaat vooral een hefboomwerking uit. Door onze betrokkenheid zijn anderen bereid tot investeren: de Wereldbank, regionale ontwikkelingsbanken en de Nederlandse regering."

"Vitens vervult nu een rol bij de watervoorziening van 20 miljoen mensen. Op het ogenblik bij investeringen van in totaal 200 miljoen dollar. Met het aangaan van managementcontracten zijn wij uiterst terughoudend. Voor je het weet, heb je een verantwoordelijkheid die je eigenlijk niet kunt dragen. De ouderwetse twinning was te vrijblijvend. Nu mikken wij op een, in een contract vastgelegde, inzet van onze kennis en ervaring, waarbij we ondersteuning leveren bij de bedrijfsvoering, terwijl we grote investeringen aan anderen overlaten. Zoiets als het Water Operational Partnership, dat de IWA nastreeft. Ook dat gebied is niet af. Het groeit nog steeds verder."

Hoe kijk je aan tegen de positie van Vewin?

"Vewin heeft zich de afgelopen jaren volledig geheroriënteerd, met succes. Het is en blijft een zinvolle organisatie. Zelfs al er nog maar drie waterleidingbedrijven zijn, heb je een landelijke koepel nodig. Voor de vertegenwoordiging, ook voor je lobby, in Den Haag en in Brussel. Kamerleden zijn uitstekend op de hoogte van het standpunt van Vewin. Maar er kan nog een tandje bij. Op het gebied van communicatie bijvoorbeeld, de beeldvorming van 'Water, het wonder uit de kraan!'"

"Ook onze klantenprocessen hebben wij als sector maar matig ontwikkeld. Banken, verzekeringsbedrijven, kabelbedrijven e.d. zijn veel verder in het benutten van internet daarbij. Ik hoop dat wij onnodig bezuinigen kunnen vermijden. Door de benchmark is de nadruk sterk op kosten komen te liggen. Kwaliteit en leveringszekerheid mogen niet in het geding komen. Echte prijsstijgingen zijn vooral door belastingen van het Rijk veroorzaakt."

"Via Vewin, maar ook via de KVWN en de Vakantiecursussen in Delft, heb ik veel kameraadschap ontmoet in onze sector. Ook daar kijk ik met veel genoegen op terug."

Maarten Gast

