

LIEVE DECLERCQ (VITENS): HET GRONDWATER IS OOK VAN ONZE KLEINKINDEREN

Sinds 2012 is Lieve Declercq directievoorzitter van drinkwaterbedrijf Vitens. Ze mengt zich in de discussies over schaliegas, mestbeleid en innovatie. Haar eigen organisatie moet denken in termen van de klant. "Met dezelfde *excellence* waarmee we drinkwater produceren, willen we ook de klant van dienst zijn." De achttiende aflevering van een reeks met hoofdrolspelers in de watersector.

Tekst Peter Boorsma | Fotografie Gabby Louwhoff

Lieve Declercq noemt het een droom. Een droom waarin Nederland besluit de bescherming van grondwater voor eens en voor altijd goed te regelen. Als die wil er echt is, leidt dat tot innovatie die vervolgens bruikbaar is in alle drukbevolkte delta's in de wereld waar 'schoon water' een steeds groter issue is, zoals in Bangladesh of in de Amerikaanse steden. Nee, ze wil niet allerlei economische activiteiten verbieden, haast ze zich te zeggen. "Bijvoorbeeld de landbouw is heel belangrijk. Maar de vraag is hoe je in een dichtbevolkte delta het belang van de bescherming van de waterkwaliteit in balans brengt met intensieve landbouw. Daar komen de innovatievraagstukken en hopelijk oplossingen uit."

Declercq schuwt de publiciteit niet. Het was één van haar opdrachten toen ze 3,5 jaar geleden aantrad als directievoorzitter van het grootste Nederlandse drinkwaterbedrijf: maak Vitens onderdeel van het maatschappelijk debat. Gooi de deuren open, wees transparant, laat je zien. En dat doet ze. Zo trok ze aan de bel toen Vitens twee bronnen in Zutphen en Nijmegen moest sluiten omdat de zuivering door vervuiling heel erg duur werd. Drie jaar geleden stond ze op de bres voor het grondwater toen plannen opdoken voor proefboringen naar schaliegas. "Die boringen waren gepland midden in ons gebied. We vreesden dat ze de drinkwatervoorziening in gevaar zouden brengen."

Het probleem is echter breder. "Het gaat om het hele economische belang van de ondergrond, dus om schaliegas, om CO₂-opslag, opslag van kernafval en geothermie. Wij staan voor het drinkwaterbelang en willen zeker zijn dat ook onze kleinkinderen nog drinkwater kunnen winnen uit grondwater. Grondwater is namelijk de meest perfecte bron. Ook over honderd jaar is er voldoende beschikbaar, het is het minst kwetsbaar voor klimaatinvloeden en het is vrij eenvoudig te zuiveren." >

Maar het is wel denkbaar dat er naar schaliegas wordt geboord?

"Wij gaan niet over de economische afwegingen. Maar als besloten wordt te boren: zorg dat het drinkwater veilig is."

U heeft gezegd dat vooral de geboorte van uw kinderen u op het spoor heeft gezet van duurzaamheid. Hoe kwam dat?

"Toen ik ons eerste kind kreeg, realiseerde ik me dat ik verantwoordelijk was geworden voor iemand anders. Daarop voortbordurende, besefte ik dat ik bouw aan de toekomst van een volgende generatie. Ik was eens op bezoek bij een Engels privaat waterbedrijf dat ieder jaar moet lenen om de rente te kunnen betalen. Daar zit toch een einde aan?, vroeg ik. *The next generation will pay*, zei de directeur gewoon. Verbijsterend."

We hebben nu wel last van het mestbeleid uit de jaren zestig.

"Dat klopt. En nu we weten dat alles wat je bovengronds doet ook effect heeft op de ondergrond, moeten we niet dezelfde fout maken. Ook nu nog zien we onze waterbronnen vervuilen door mest, gewasbeschermingsmiddelen en medicijnresten, ondanks alle milieubeschermingsgebieden voor grondwater als waterwingebieden, boringsvrije zones en bronbeschermingsgebieden."

"In Nederland voldoet de helft van de bronnen niet meer aan de Europese Kaderrichtlijn Water, door het doorsijpelen van vervuiling van het maaiveld naar de ondergrond. Er is een *normen-gat*: de regels voor de ondiepe ondergrond zijn minder streng dan die voor de diepe ondergrond. Zo zijn de normen van de Wet bodembescherming voor sanering van bodemvervuiling minder streng dan die voor het grondwater. Ondanks sanering blijven drinkwaterbedrijven dus zitten met verontreinigingen."

"Binnenkort wordt het mestbeleid geëvalueerd. Dan kun je in Brussel opnieuw vragen om toestemming om van de regels af te wijken omdat er teveel stikstofuitstoot was. Maar je kunt ook besluiten het nu eens en voor altijd op te lossen en voorop te lopen."

Hoe reageert de landbouw op zo'n pleidooi?

"LTO Nederland, de belangenorganisatie van de agrarische sector, is positief. Maar er ligt voor de LTO wel een uitdaging. Er wordt veel gefraudeerd met mest. Er worden nog steeds gewasbeschermingsmiddelen gekocht die schadelijk zijn voor onze watergebieden. Geen boer zegt dat hij bescherming van het grondwater niet belangrijk vindt, maar het is maar één aspect van de totale bedrijfsvoering."

"Veel boeren hebben het moeilijk. En zijn die nog bereid de

kosten te betalen als hun bedrijf failliet dreigt te gaan? Gelukkig is er een scala aan projecten waarin agrariërs werken aan het verminderen van de belasting van grondwater met nitraat en bestrijdingsmiddelen. Een project als *Boeren voor Drinkwater* [zie ook het artikel op pagina 36, red.] levert de boeren zelf geld op, doordat ook de bedrijfsvoering efficiënter wordt. Nu is het zaak deze projecten op te schalen."

"Ook de politiek heeft steeds meer oog voor de waterkwaliteit. De provincie Overijssel verdient wat dat betreft een grote pluim. Die heeft in de eigen toekomstvisie drinkwater centraal gezet. Maar wat als iemand een geothermieput wil slaan in een intrekgebied vlak bij een drinkwatervoorziening? Dan wordt het spannend, want dan moet de provincie kiezen."

U bent er niet gerust op?

"Nee. De gesprekken met de ministeries van Economische Zaken en van Infrastructuur & Milieu gaan gestaag, maar we weten het pas echt als de Structuurvisie Ondergrond [die moet zorgen voor samenhangend beleid rond allerlei activiteiten in de diepe ondergrond, red.] definitief is."

Wat is de grootste uitdaging als het gaat om Vitens zelf?

"Toen ik hier 3,5 jaar geleden kwam, deed Vitens wat alle drinkwaterbedrijven doen: 24/7 perfect water leveren. Met een uitstekende *performance*. De waterkwaliteit is bijna perfect. Wettelijk hebben we de mogelijkheid om bij een calamiteit 24 uur geen water te leveren; ons gemiddelde van ondermaatse leveringsminuten is dertien minuten. We hebben nagenoeg geen lekverliezen, een lage prijs, de klant waardeert ons met een cijfer tussen de 8 en de 10..."

"Fantastisch natuurlijk, maar als je het een beetje afpelt is er nog veel te winnen. Door het ontbreken van een markt dachten we niet écht in termen van de klant. Bij een reparatie vergaten we dat aan de klant te melden, onze brieven waren vrij oubollig en we vroegen ons niet af waarom onze klanten eigenlijk beliden en of het misschien aan onze gebrekkige website lag. We waren een naar binnen gekeerd, technisch bedrijf."

"Klanten willen benaderd worden zoals bij het webshopbedrijf Coolblue. Mooi dat we al duizend jaar water leveren, maar een klant wil dat we *nu* zijn probleem oplossen. Daarom willen we met dezelfde *excellence* waarmee drinkwater produceren, ook de klant van dienst zijn."

"We onderzoeken of het mogelijk is *real time* informatie te combineren met de menselijke informatie zodat je proactief lekken kunt detecteren. Onze droom is dat we het lek



herstellen nog voordat het er is. Zover is het nog niet, maar we kunnen al wel veel sneller detecteren en communiceren."

Gaan de medewerkers daarin mee?

"We zijn op de goede weg. Op ons klantcontactcentrum heeft al wel een belangrijke sociale innovatie plaatsgevonden. Voorheen werd daar werk van minuut tot minuut gepland. Nu bepalen de medewerkers tijdens de ochtendstart zelf wie gaat mailen, wie gaat bellen en wie de facturatie doet. Dat wordt een chaos, denk je dan, maar juist het omgekeerde gebeurt. De productiviteit stijgt, de motivatie groeit, de in-uit-bakjes zijn leger..."

Dus u gaat die werkwijze organisatiebreed invoeren?

"Inmiddels experimenteren we met deze aanpak ook bij onze afdeling Ontwerp en Aanleg. Daar gaat veel investeringsgeld doorheen en daarom

zijn er veel controls. Maar zelfs dan zou je toch flexibeler en sneller projecten moeten kunnen starten en afronden."

"De kunst is natuurlijk het vol te houden. We waren bij Vitens heel erg van de *plannenmakerij*. 'Laten we eens gaan *doen*', heb ik gezegd. *Plan-do-check-act*. Ik geloof sterk in de Japanse manier van aanpakken van kleine stapjes voorwaarts. Dan kijk je op een zeker moment achterom en dan denk je: zijn we al zo ver! Ook bij *customer excellence*. We zijn nu anderhalf jaar bezig en als ik zie wat er allemaal bereikt is, maakt me dat trots op onze organisatie."

Is Vitens niet te groot om slagvaardig te zijn?

"Op wereldschaal is dit geen groot bedrijf. Vitens heeft 5,5 miljoen klanten. Kijk eens naar de grote wereldsteden: daar wonen al snel 10 miljoen mensen of meer. We zijn ook niet klein en daar profiteren we van. We zijn met stip de goedkoopste en dankzij onze schaal zijn we aantrekkelijker op de arbeidsmarkt dan vóór de fusies. Verder is innovatie makkelijker. Onderlinge vergelijking van onze honderd productiebedrijven levert interessante inzichten op het gebied van materiaalgebruik, energieverbruik, uren onderhoud. Zo had één van onze productiebedrijven op de Veluwe drie keer minder onderhoudsuren dan eentje in het Vechtdal met vergelijkbare productievolumes en een vergelijkbaar productieproces. Door gerichte vergelijking konden we de onderhoudsuren van het tweede bedrijf halveren en 500 uur per jaar besparen alleen maar voor dat ene productiebedrijf."

"Het is een overzichtelijk bedrijf om te managen, het is ook geen onpersoonlijk bedrijf. Met 1.400 medewerkers is het nog steeds mogelijk de harten te winnen."

Is Vitens een ander bedrijf dan bij uw aantreden?

"Ik denk het wel. We staan stukken dicht bij de klant. Die herkent ons dan ook meer. Daarvoor is de cultuur binnen het bedrijf wel geleidelijk verandert. Toch blijft Vitens in de kern een degelijk bedrijf, de mensen hebben een passie voor water en technisch-operationeel is het goed voor elkaar. De uitdaging is dat te combineren met dynamiek, met snellere besluitvorming, met klantgerichtheid. Dat proberen te bereiken, maakt het leuk om voor dit bedrijf te werken. Daar komt mijn eigen energie vandaan. Dit is toch wel de sector die mijn hart gepakt heeft." |



LIEVE DECLERCO (1966) ging na haar studie Technische Bedrijfskunde in Leuven aan de slag bij Esso Benelux als oil trader en later als marketingmanager Esso Card. Zij stapte over naar de Van Gansewinkel groep en werd in 2002 managing director bij dochteronderneming Maltha. Sinds 2012 is zij directievoorzitter bij Vitens en voorzitter van de Werkgeversvereniging Waterbedrijven.