

“Probleem van de drinkwatersector: uitdaging creëren”

Vitens is op dit moment het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland. Het voorziet 5,4 miljoen mensen in Friesland, Overijssel, Gelderland, Flevoland, Utrecht en enkele gemeenten in Drenthe en Noord-Holland van drinkwater oftewel ruim eenderde van de bevolking. Uit grondwater wordt op meer dan honderd productielocaties per jaar 330 miljoen kubieke meter drinkwater geproduceerd en via een leidingnet van 47.500 kilometer naar de klanten gedistribueerd. Aandeelhouders van het publieke bedrijf zijn de vijf bovengenoemde provincies en zo'n 110 gemeenten. Eind 2008 sloten de terugtrekkende leden van de Raad van Bestuur van Vitens, Jos van Winkelen en Chris Bruggink, de reeks interviews af van dat jaar in H₂O af. Nu een gesprek met de man die op 10 december 2008 het roer van hen overnam: ir. Rik van Terwisga.

Wat is na dit eerste jaar uw indruk van de drinkwatersector?

“Het beeld dat ik van de sector heb, is hetzelfde als dat van ons bedrijf. In de afgelopen 150 jaar heeft een zeer succesvolle ontwikkeling plaatsgevonden: drinkwater van hoge kwaliteit, een continue levering, weinig lekken en een laag kosteniveau. Zeer betrokken en deskundige medewerkers. Maar dit succes vormt meteen de problematiek van de sector. Er is veel aandacht voor de eigen winkel, er is weinig urgentie om te bewegen als je alles op orde hebt, maar er is dus ook weinig uitdaging. Binnen Vitens heb ik een proces in werking gezet om op zoek te gaan naar de volgende uitdaging.”

Het gedenkspel over Bovenkarspel laat het belang zien van continue aandacht, voor het heden.

“Dat is zeker zo, maar de ervaring in Bovenkarspel zie ik vooral als een stimulans om ons in te zetten voor een betrouwbare drinkwatervoorziening elders in de wereld. Voor wat Vitens samen met Evides in het buitenland doet. In Nederland hebben we de zaak in principe goed op orde. Maar binnen Vitens en binnen de andere drinkwaterbedrijven heb ik een cultuur aangetroffen die nogal risicomijdend is en dat is jammer. Daarom heeft Vitens een ‘veranderagenda’ gemaakt. Er zijn ook voldoende redenen die urgentie voor een andere cultuur creëren. Belangrijkste punt is de opbouw van ons personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd bij Vitens is 47 jaar. Dat betekent dat de komende jaren een grote groep ervaren mensen het bedrijf gaat verlaten. We willen heel snel jonge mensen aantrekken, die nu nog met anderen mee kunnen lopen om hun kennis over te nemen. We moeten dan wel aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt. Het bedrijf kan zich goed presenteren, maar doet het te weinig. Vitens is nu nog vooral een bedrijf van oudere blanke mannen, zeker geen afspiegeling van de huidige samenleving.”

Hoe zet je een bedrijf aantrekkelijk neer?

“Vakinhoudelijk moet je voorop lopen, moet je continu bezig zijn met innovatie. Daarom is het bijvoorbeeld goed dat Vitens een legionellachip ontwikkeld heeft, waarmee men de aanwezigheid van *Legionella* na 24 uur kan vaststellen in plaats van na zes dagen. Zo is Vitens ook bezig met de ontwikkeling en innovatie van andere snelle indicatoren. Eind 2010 willen we op internet aangeven wat er in ons water zit. Nu hebben onze klanten nog een blind vertrouwen in ons; in de toekomst zal dat - als het aan Vitens ligt - een bewust vertrouwen zijn. We bereiden een campagne voor om onszelf actief te presenteren, naar de scholen, het publiek en in de media. Dat gebeurt niet zozeer via advertenties, maar via presentaties en overdracht van kennis en informatie. De arbeidsmarkt wordt kleiner en de urgentie om ons als aantrekkelijke werkgever te presenteren dus alleen maar groter. Onze positie ten opzichte van de politiek en de overheid vraagt daar bij aparte aandacht. Ik vind het goed dat Vitens een publiek bedrijf is. Dat is een mooie vorm die past bij onze taak, de combinatie van publiek eigendom en bedrijfsmatig handelen. Maar voor dat laatste moeten we wel de ruimte houden.”

Wat ziet u voor bedreiging?

“Ik zie een tendens bij de overheid om onze speelruimte steeds verder in te perken. Het dividend dat Vitens zijn aandeelhouders mag uitkeren, is begrensd en de salarissen die we mogen betalen, zijn dat ook. Als dat ook met onze tarieven en onze winstgevendheid gaat gebeuren, blijven er nauwelijks knoppen over om aan te draaien. Dan kun je van bedrijven beter diensten maken en het water gratis ter beschikking stellen en de kosten via de belasting verhalen. Die neiging bij de centrale overheid om onze bewegingsruimte in te perken, vind ik echt verkeerd. We hebben juist sterke bedrijven nodig.

Vitens is nu de grootste en ik vind dat we het aan onze stand verplicht zijn om voorop te lopen, op het gebied van innovatie, communicatie, bedrijfsorganisatie, etc.”

Doet u in het buitenland genoeg?

“Vitens heeft onlangs een contract in Malawi afgesloten. Daarmee zijn we als Vitens-Evides International nu in acht landen actief en verzorgen we het drinkwater voor 25 miljoen mensen. Volgend jaar verhogen we onze eigen bijdrage van één miljoen per bedrijf tot 1,15 miljoen. In vijf jaar willen we deze verder verhogen tot twee miljoen. Die eigen bijdrage is de hefboom om leningen van tientallen miljoenen van ontwikkelingsbanken te krijgen. Met de verhoging hopen we metertijd 50 miljoen mensen te kunnen voorzien van schoon drinkwater. We leveren dan een substantiële bijdrage aan het realiseren van de Nederlandse inzet voor de millenniumdoelen. We zorgen er voor dat onze inzet is afgestemd op het beleid van minister Koenders.”

De ervaring van Vitens beperkt zich tot grondwater.

“De problemen met grondwater zijn inderdaad beperkt ten opzichte van die met het oppervlaktewater. Voor Vitens ook een reden om te investeren in het ontwikkelen van kennis van het gebruik van andere bronnen, zoals brak grondwater en oeverfiltratie. In het buitenland hebben we die kennis zeker nodig, maar in Nederland in de toekomst ook. Ook hier zullen veranderingen optreden, in de richting van het gebruik van andere bronnen, maar ook richting waterketen. Allemaal aspecten van ons project ‘Werken aan Vitens 2.0’, werken aan het toekomstige Vitens. Belangrijk daarbij is dat de wil tot veranderen van binnenuit komt. Dat is wezenlijk anders dan wanneer veranderen het idee is van een nieuw bestuur dat een nieuw beleid wil gaan voeren. Toen ik hier een aantal maanden werkzaam was, heb ik alle 1700 werknemers gevraagd ‘Wie wil mij helpen met het ontwikkelen van een veranderproces?’. Uit de reacties hebben we 15 medewerkers geselecteerd. Die hebben we ‘de architecten’ genoemd. Eén dezer dagen komen zij met hun ideeën over de toekomst, met antwoorden op de vragen ‘Wie zijn wij?’ en ‘Wat verwacht de wereld van ons?’

“En er zijn allerlei keuzemogelijkheden. Je kunt je primair richten op verhoging van de efficiëntie. Je kunt een hightechbedrijf willen worden. Je kunt je maximaal richten op het sturen van de processen in je bedrijf. Je kunt je activiteiten vooral lokaal ontwikkelen en je zo dicht mogelijk bij je klanten positioneren. Vraag is of je alleen in Nederland werkzaam wilt zijn of ook in Engeland, in Duitsland en Frankrijk bijvoorbeeld. Je kunt je vooral op kennisontwikkeling storten en eigen opleidingen beginnen. Keuzemogelijkheden te over.”

Komt deze groep met uw ideeën?

“Nee, ik heb geen invloed op de uitkomst van alle beraadslagingen in deze groep uitgeoefend. Wel op het proces, in die zin dat de groep tot constructief overleg kwam



Rik van Terwisga

en niet in discussie verzandde. Het is een avontuur. Het is ook niet erg als er eerst twee of drie alternatieven uitkomen, waarover verder gesproken moet worden. Belangrijk is dat uiteindelijk het hele bedrijf erachter gaat staan, dat alle 1700 medewerkers de veranderingen erkennen."

"Wat ik nog niet verteld heb, is dat Vitens zijn Raad van Bestuur heeft uitgebreid. Ik ben alleen begonnen, maar uitbreiding is steeds de bedoeling geweest. Walter van der Meer (hoofd van Vitens Waternet) en Wolter Odding (onze financiële man) zijn sinds kort de nieuwe leden van de Raad van Bestuur. Water en geld, beide hoofdzaken. Jaarlijks stroomt een half miljard euro door ons bedrijf. Ook die stroom moet goed gestuurd worden. We investeren zo'n tien miljoen euro per maand en ook dit vraagt om een goede processturing, een goede besluitvorming. Belangrijk is dat je weet hoe je een investering terugverdient."

Waar investeert u op het ogenblik in?

"Vitens heeft deze jaren vooral geïnvesteerd in waterkwaliteit. Volgend jaar zijn we zover dat we overal dezelfde kwaliteit water leveren. Vooral in Friesland hadden

we te maken met kleurproblemen, elders met verschillen in hardheid van het water. Volgend jaar behoren die tot het verleden.

Op pompstation Spannenburg gaan we methaan uit het grondwater winnen en als energiebron gebruiken. Daarmee brengen we onze uitstoot van kooldioxide voor heel Vitens met een derde terug. Een maatregel om het bedrijf duurzamer te maken. Verder zullen we de komende jaren veel investeren in het leidingnet. Ook daar word je geconfronteerd met vragen. Hoe kom je van een zelfreinigend net naar een 'intelligent' net? Wat voor materialen wil je aanhouden? Wil je meer samenwerken met de energiebedrijven? Wil je naar slimme watermeters, die ook informatie over waterstromen doorgeven?"

Wat is een 'intelligent' net?

"Dat zijn netten die op het ogenblik in de energiewereld ontwikkeld worden. Netten die uiteraard energie leveren, maar waarin ook energie wordt gewonnen door gebruik te maken van de stromingen in

het net. Zoiets moet bij watertransport ook mogelijk zijn. Zulke kennis is ook internationaal belangrijk. Ik besef ook wel dat je ons Nederlands systeem niet zomaar overal klakkeloos kunt toepassen. Maar je kunt wel je kennis ter beschikking stellen aan de rest van de wereld. Ik zit nu in diverse internationale platforms. De drinkwatersector is daarin vaak niet vertegenwoordigd, maar driekwart van de vragen die daar aan de orde komen, blijkt wel over drinkwater te gaan. De Nederlandse drinkwatersector moet daarin veel actiever worden, niet solistisch maar samen met het NWP, de ingenieurbureaus, de waterschappen en de onderzoeksinstituten. Dus een exportproduct zou kunnen zijn hoe je in een complexe delta als de onze een hoge beschaving van de grond hebt gekregen en in stand houdt. Dan gaat het niet over water alleen, maar om water in samenhang met ruimtelijke ordening, milieu, veiligheid, transport, recreatie, etc."

Welke rol ziet u voor uzelf?

"Als voorzitter van de Raad van Bestuur wil ik voorgaan, het voorbeeld geven, over schotten heen kijken en verantwoorde risico's nemen. Dat alles met het doel het beste uit onze mensen te halen. Wij hebben nu het Vitens College: een centrum voor persoonlijke en organisatieontwikkeling. Daarin besteden we aandacht aan opleiding en begeleiding van medewerkers en aan loopbaanadviezen. De 15 'architecten' over wie ik vertelde, laten ook zien aan hun collega's welke persoonlijke ontwikkeling mogelijk is."

Hoe ziet uw eigen loopbaan eruit?

"Ik ben in 1957 geboren in Apeldoorn. Van 1976 tot 1983 studeerde ik in Delft constructieve waterbouwkunde en bedrijfskunde.

"Aantrekkelijk worden op de arbeidsmarkt"

In zeven jaar een studie afronden was toen nog prima, het gemiddelde lag op 7,5 jaar. Mijn eerste baan was bij Van Hattum en Blankevoort, waar ik projectleider van de aanleg van de metrotunnel bij Spijkenisse ben geweest. In 1986 kwam ik bij Twynstra Gudde in Deventer in dienst, eerst in de bouwpoort, daarna in de gezondheidszorg. Ik ben partner geworden en in 2003 benoemd in de directie. Het leiden van een organisatie - in het geval van Twynstra Gudde zo'n 500 mensen - vond ik interessant. Toen mijn eerste termijn van vijf jaar afliep, heb ik niet gekozen voor een tweede termijn, maar ben ik gaan uitkijken naar een dergelijke functie elders. Dat is Vitens geworden. Wat mij trok, was de combinatie van maatschappelijk belang, complexiteit en internationale ontwikkeling. En het bevalt me hier uitstekend."

Maarten Gast