

De Vitens 2030 strategie: Elke druppel duurzaam

Versie: 3.0. Definitief.

Dit document bevat de belangrijkste onderdelen van de Vitens ambitie, doelen en acties voor de komende jaren.

Introductie

Terugkijken

Vitens is een **vooraanstaand expert** in het winnen, zuiveren en distribueren van schoon drinkwater. En dat zijn we, met al onze rechtsvoorgangers, al zo'n 120 jaar. In ons gebied **voorzien we onze 5,8 miljoen klanten van betrouwbaar drinkwater**, 24 uur per dag, 7 dagen per week, 365 dagen per jaar. Dat is ons **bestaansrecht** én onze nalatenschap. En daar worden we in erkend en om gewaardeerd door onze klanten.

Om dit te kunnen doen hebben we, ook de laatste jaren, in tal van zaken geïnvesteerd. In economische en fysieke zin, door doorlopend te werken aan de (toekomstbestendigheid van) infrastructuur voor de drinkwaterlevering. Maar ook in maatschappelijke en ecologische zin, met brede campagnes en programma's van maatregelen rondom drinkwater en de bescherming van bodem en bronnen. De lijst met voorbeelden van inzichten, toepassingen, projecten, samenwerkingen waar onze mensen vol energie aan werkten, en die **de Nederlandse drinkwatersector verder versterkt** hebben, is lang. Veel ging en gaat er in dat opzicht ontzettend goed. En we hebben, kortom, genoeg gedaan om trots op te zijn.

Tegelijkertijd bevinden we ons nu in een **bepalende fase** in ons bestaan. Lange tijd hebben we ons werk in betrekkelijke luwte kunnen doen. De omgevingsdynamiek was beperkt en de functie van drinkwaterwinning werd breed geaccepteerd. Nu zien we onze omgeving echter drastisch veranderen, en de tijd dat we vanuit ons perspectief 'door de waterleiding' naar de buitenwereld konden kijken is voorgoed voorbij. Klantbehoeften veranderen, en dé klant bestaat niet meer. Klanten worden veeleisender qua communicatie, snelheid en onze rol en dienstverlening, en één uniforme klantbenadering volstaat niet langer. Daarnaast gaan veranderingen in klimaat en weersomstandigheden, en de (grond)watervoorraden diensgevolge, gepaard met sterke vraagstijgingen in piekperioden, wat maakt dat de druk op het (grond)watersysteem in delen van ons gebied simpelweg te groot wordt. We overschrijden lokaal winvergunningen, en bevinden ons in een spagaat om aan onze leveringsplicht te voldoen. We zullen dus moeten investeren in andere oplossingen en andersoortige bronnen. En voor de langere termijn moeten we ook rekening houden met de mogelijkheid van vraagdaling. Het klimaat dwingt ons als samenleving bovendien om te kijken naar ons effect op onze omgeving, in bredere zin. En ook wij als 'producent' zullen dus ons energiegebruik moeten terugdringen en verduurzamen, en onze footprint in termen van uitstoot en rest- en afvalstromen drastisch moeten beperken, tot tenminste klimaatneutraal niveau. Ontwikkelingen in nieuwe en lokale vormen van energiewinning zorgen bovendien voor grotere druk op de bodem, waar in de toekomst een groeiend aantal belangen, waaronder het drinkwaterbelang, verenigd zal moeten worden. Nieuwe technologische ontwikkelingen bieden ons veel kansen, maar vormen tegelijkertijd grote bedreigingen.

We staan dus, al met al, en samen met andere belanghebbenden in het Nederlandse waterecosysteem, **de komende jaren voor grote uitdagingen**. En de urgentie is hoog. Om de veranderende omgeving te volgen, genoemde uitdagingen aan te gaan, en te kunnen blijven voldoen aan onze wettelijke verplichting en maatschappelijke opgave, moeten we ervoor zorgen dat Vitens expliciet kiest voor krachtige inzet hierop. Waarbij de organisatie **sterk genoeg blijft en voldoende wendbaar wordt** om onze veranderende rol in te vullen. We zullen ons naar buiten moeten richten, en nog meer dan nu de samenwerking aangaan met partners in het waterecosysteem om het watersysteem te herzien en toekomstbestendig te maken. We zullen een andere relatie moeten ontwikkelen met onze klanten. We zullen fors moeten investeren, in infrastructuur en duurzaamheid, vanzelfsprekend, maar ook in onze huidige en nieuwe mensen, en daarmee onze kennis en kunde. Dit alles terwijl we onze drinkwatervoorziening excellent houden.

De afgelopen periode hebben we ideeën ontwikkeld om de kracht van Vitens – en die is groot – daarvoor nog beter aan te wenden. Om zo de impact van onze activiteiten groter te maken. Het is nu tijd om deze ideeën te ordenen en om te zetten in actie. Zodat we onze unieke positie in de Nederlandse drinkwatersector kunnen versterken en de opgaven die voor ons liggen aan kunnen gaan.

Vooruitkijken

De laatste maanden heeft de directie de positie en **de koers van Vitens tegen het licht gehouden**. Hoe ziet de omgeving van Vitens eruit? Wat gebeurt er op dit moment in de maatschappij? Wat gebeurt er met de natuur en het klimaat? Hoe ver reikt de maatschappelijke acceptatie en legitimatie van waterwinning? Wat betekent dit voor ons? Welke rol wil Vitens spelen in de komende jaren? Hoe kunnen we onze kracht inzetten om een nog grotere impact te hebben? De directie heeft verschillende processen in gang gezet om input uit de omgeving én uit de organisatie op te halen voor het definiëren van **een toekomstbestendig Vitens**. De directie heeft de uitkomsten van deze processen samengevat in een 2030 ambitie en strategie, die als richtlijn werkt voor het denken en doen binnen Vitens in de komende jaren.

Dit document **schetst dat ambitieniveau** van Vitens. Het geeft een beeld van de gewenste toekomst en werkt als een gemeenschappelijke richtlijn voor alle onderdelen van Vitens. Het kijkt vooruit, legt uit wat de doelen van Vitens zijn en hoe de verschillende organisatieonderdelen hier in gezamenlijkheid aan zullen werken. Het legt ook uit wat Vitens moet doen om zich klaar te maken voor deze toekomst en welke veranderingen hiermee gepaard gaan. Een eenduidig beeld van de toekomst en de weg er naartoe zal leiden tot **een betere aansluiting** tussen de verschillende activiteiten van Vitens.

Wij zijn ervan overtuigd dat het beste voor Vitens nog moet komen. De fase waarin we verkeren is bepalend maar ook zeer uitdagend. Door onze huidige positie zijn we klaar om de **komende jaren verder te bouwen** aan een nog sterker, slimmer en sneller Vitens. En we zijn allen enthousiast om nu de ideeën in de praktijk te brengen.

Noodzaak voor heroriëntatie

De wereld verandert

Het is hoog tijd voor heroriëntatie. De wereld en daarmee de context waarin wij ons werk doen verandert in rap tempo. En de snelheid van veranderingen en de mate waarin ze ons beïnvloeden lijkt bovendien alleen maar toe te nemen, wat maakt dat we ons moeten kunnen aanpassen. Klimatologische, demografische, macro-economische en technologische ontwikkelingen zorgen voor impactvolle nieuwe vragen, problemen en dilemma's die onze aandacht opeisen. Tegelijkertijd bieden ze op onderdelen ook kansen. We zijn er daarom van overtuigd dat het huidige tijdgewricht **een kantelpunt** vormt in de manier waarop wij leven en hoe wij ons daarin verhouden tot het watersysteem. Met andere woorden, wij denken dat we in de toekomst zullen praten over een tijd vóór en een tijd ná 2020 als het gaat om het perspectief op de drinkwatervoorziening.

- **Klimaatverandering.** De effecten van klimaatverandering worden steeds meer zichtbaar. Bijvoorbeeld in de vorm van lange droogteperiodes in ons land, de afgelopen jaren. De noodzaak voor een circulaire economie en het zuinig omgaan met grondstoffen, waaronder ook water, wordt daarin pijnlijk duidelijk. De verandering van klimaat heeft impact op het totale watersysteem, en kan leiden tot een lagere beschikbaarheid van water en een slechtere waterkwaliteit in de bronnen die Vitens gebruikt. Het kan zelfs tot systeemwijzigingen leiden (bijv. waterstofeconomie), met mogelijk forse impact. Hier zullen we een antwoord op moeten zien te vinden. En we zullen bovendien onze bijdrage moeten leveren aan het afremmen van klimaatverandering.
- **Weersextremen.** Ook de natuur verkeert in een crisis, als gevolg van het klimaat. Weersextremen worden groter en komen steeds vaker voor. Er zullen met regelmaat lange periodes van droogte voorkomen, afgewisseld met periodes van hevige neerslag, vaak zeer lokaal. Dat heeft effect op de natuur en het watersysteem in ons land, dat zien we ook weer in de afgelopen weken en maanden. Dit valt niet langer af te doen als een incident of een tijdelijk fenomeen. De verandering is continu en raakt ook ons, zelfs op manieren die we nu nog niet kunnen overzien. De weersextremen zijn in elk geval van grote invloed op gebruikspatronen. Dat leidt onder andere tot een veel hoger piekgebruik in droge periodes, wat extra eisen stelt aan onze infrastructuur. Het noodzaakt ons om het watersysteem fundamenteel anders in te richten en te benutten, in relatie tot waterwinning, en ons te richten op (het beperken van) gebruik op piekmomenten.
- **Drukke in de ondergrond.** De wijze waarop in de maatschappij wordt omgegaan met ondergrond en bronnen, kan grote druk leggen op de kwaliteit van onze grondstof en ons eindproduct. Het kan bovendien impact hebben op onze infrastructuur. De energietransitie en de met deze transitie samenhangende bewegingen van 'concurrenten', als het gaat om bijvoorbeeld netbeheer of waterwinning en levering, zullen ons beïnvloeden.

- **Nieuwe klantwensen.** Onze klanten hebben overal toegang tot informatie en leven in een 24/7 *on-demand* wereld. Ze eisen in toenemende mate dat een publiek bedrijf als wij ze dezelfde hoge flexibiliteit en service biedt als ze elders krijgen. Behoeft aan individualisering, digitalisering en verduurzaming raken ook de drinkwatersector. Duurzaamheid en circulair gebruik, ook van water vormen niet alleen een noodzaak voor een minder belastend effect op natuur en klimaat, maar worden ook door steeds meer klanten verwacht.
- **Behoeft aan transparantie.** We hebben in onze rol te maken met een grote hoeveelheid stakeholders, met een steeds kritischer wordende houding. Zowel klanten als overheden eisen in toenemende mate transparantie en verantwoording over onze activiteiten. En net als wijzelf, verwachten ze (ontwikkeling naar) bedrijfsvoering met minimale of zelfs een positieve impact op de omgeving in termen van duurzaamheid, circulariteit en biodiversiteit. En Vitens wordt sterker beïnvloedt door de (sociale) media. Berichtgeving ontstaat en verspreidt zich in hoog tempo, vanuit legio verschillende bronnen, met soms onduidelijkheid over de betrouwbaarheid. Het fenomeen *fake news* heeft daarmee de afgelopen jaren haar intrede gedaan, ook in onze sector.
- **Digitalisering en cybersecurity.** Digitalisering biedt grote kansen, maar vormt ook een van de grootste bedreigingen voor onze werkzaamheden. Digitalisering en robotisering zullen onze processen en dienstverlening in de komende jaren steeds verder vereenvoudigen en verbeteren. Ontwikkelingen op gebied van intelligente, zelflerende automatisering, dataverwerking, data-analyse en connectiviteit vormen kansen, en bieden ons de mogelijkheid om het waterbedrijf van de toekomst in te richten. Tegelijkertijd betekent digitalisering ook extra kwetsbaarheid en hebben we te maken met een permanente cyberdreiging waar we zeer alert op moeten zijn en ons tegen moeten wapenen.
- **Schaarste op de arbeidsmarkt.** Naast dit alles ontstaan ook veranderingen op de arbeidsmarkt. Deze wordt onder meer steeds kritischer. De werknemer van de toekomst hecht gemiddeld aan andere waarden dan de huidige generatie werknemers. Voorbeelden zijn autonomie, flexibiliteit en zingeving. We zullen ervoor moeten zorgen dat we het juiste talent aantrekken, onze kennis en kunde blijven ontwikkelen en Vitens blijvend voorop laten lopen.

Veerkracht

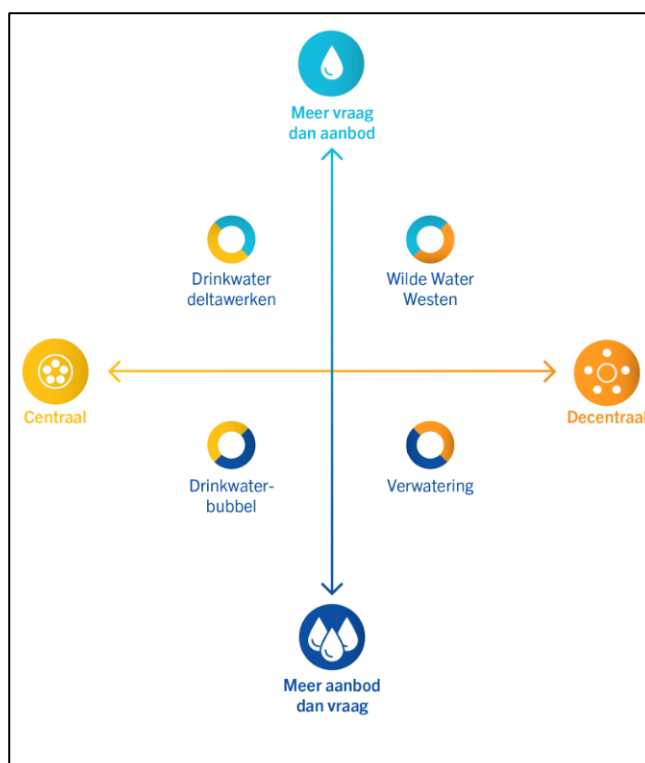
We zullen flexibel om moeten gaan met relatief langzame maar zekere én impactvolle ontwikkelingen als het klimaat, weersextremen en de verandering in drinkwatervraag. Terwijl onze infrastructuur gemaakt is en wordt om relatief lang mee te gaan. Deze is niet per definitie snel aan te passen. Hetzelfde geldt voor onze bronnen. We zijn daarom een stap verder gegaan en hebben (*LTV Infrastructuur 2050*) ook verkend hoe de wereld er op de lange termijn in het extreme uit kan zien. Dat vertaalden we naar vier uiteenlopende en prikkelende scenario's, om te beoordelen of, hoe en waar nu al actie nodig is om daarop voor te sorteren:

Drinkwater Deltawerken: er is sprake van een groot tekort aan drinkwater, en onvoldoende productiecapaciteit van het drinkwaterbedrijf. Klimaatverandering beperkt de capaciteit van bronnen of heeft ze vervuild. Op nationaal niveau is hervredeling van bronnen nodig. De overheid neemt de regie van het drinkwaterbedrijf over en bouwt grootschalige infrastructuur hiertoe.

Wilde water westen: er is een groot tekort aan drinkwater, mede omdat klanten steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit van het water, waar het drinkwaterbedrijf niet aan kan voldoen. De markt speelt hierop in en levert maatwerkoplossingen op kleine, maar ook op grotere schaal, aan klanten met dezelfde wensen.

Drinkwater bubbel: er is sprake van veel ongebruikte infrastructuur, omdat de vraag fors is gedaald. Dit is veroorzaakt door zeer forse waterbesparing door individuen en door strenge regelgeving vanuit de overheid.

Verwatering: er is sprake van lokale en circulaire drinkwateroplossingen. Met integraal gebiedswerk gericht op ruimtelijke kwaliteit waarin de watervoorziening wordt geregeld door collectieven en bedrijven. Het drinkwaterbedrijf heeft soms nog een rol als kwaliteitsborger, waar grenzen tussen oppervlakte- drink- en afvalwater steeds meer vervagen.



Vanuit onze kerntaak borgen we de publieke voorziening van drinkwater op de lange termijn, centraal georganiseerd. Hierbij is nu sprake van groeiende vraag, die op piekmomenten haast al groter is dan het aanbod, maar moeten we óók rekening houden met afname van de vraag op langere termijn, menen we. Bovendien zien we de eerste decentrale (individuele) ontwikkelingen voor drinkwatervoorziening al ontstaan, alhoewel nog mondjesmaat.

We zullen daarom een mate van wendbaarheid moeten ontwikkelen. Veerkracht noemen we dat. Dat wil zeggen dat we ontwikkelingen en (voortekenen van) het ontvouwen van scenario's volgen, en opties om daarop te reageren voorbereiden en adopteren. Voor zowel infrastructuur als bronnen (differentiatie). Zelf of samen met partners. Om als organisatie toekomstbestendig te worden zullen we daarnaast een soortgelijke, wendbare manier van werken moeten gaan hanteren.

Toekomstbestendig worden

Niet alleen de wereld om ons heen is in constante ontwikkeling. Ook binnen Vitens is van alles gaande, en is de uitdaging om aan te sluiten op onze omgeving groter dan ooit. We doen heel veel goed, maar kennen ook nog onze uitdagingen. Onder meer door de vele fusies uit het verleden hebben we een complexe infrastructuur en een versnipperde bedrijfsinrichting, die de onderlinge verbondenheid, de wendbaarheid en de voorspelbaarheid van onze operatie soms in de weg staan. Er is grote behoefte aan eenduidigheid in werkwijzen en bedrijfsprocessen, een hogere mate van voorspelbaarheid en een betere risicobeheersing. Tegelijkertijd kennen we een familiecultuur, spreken we elkaar onvoldoende aan, en gaan we niet zakelijk om met verschillen van inzicht, escaleren we in dat geval niet. We zijn ook nog te weinig resultaatgericht, waar de ontwikkelingen en verwachtingen in de buitenwereld ons juist vragen om sneller, effectiever en pro-actiever te werken.

- **Behoeft aan strategische kaders.** We hebben strategische kaders nodig voor de toekomst om de operatie in het nu te kunnen verbeteren en beter te kunnen sturen. Ook hebben we meer integrale prestatie-indicatoren nodig, die aangeven hoe Vitens er voorstaat. We werken met ontoereikende, vaak opgesplitste prestatie-indicatoren. Hierdoor is het moeilijk om het grotere plaatje te zien en begrip te hebben voor bepaalde strategische keuzes. De focus voor de bedrijfsonderdelen ligt op dit moment te veel op de eigen operatie en onvoldoende op de ambitie en strategie van Vitens als geheel.
- **Naar binnen gekeerd.** We zijn gewend om naar de wereld te kijken vanuit 'het perspectief van de waterleiding'. Dit moet veranderen. We moeten onszelf in de wereld plaatsen en actief betrokken zijn bij wat er om ons heen gebeurt. Waar we voorheen met een relatief klein aantal stakeholders en doelgroepen ons werk konden doen, en waar ook waterbeschikbaarheid geen groot probleem was, kunnen we het ons tegenwoordig niet meer permitteren om ons werk geïsoleerd te doen. We hebben in toenemende mate co-creatie met (nieuwe) stakeholders nodig om de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. We zullen ons daarom anders moeten gaan verhouden tot het waterecosysteem en anders moeten gaan acteren. We moeten meer van onze kennis en kunde delen, meer naar buiten treden, en durven te vernieuwen. Dit is voor ons een ware paradigma-shift en vereist een radicaal andere houding.
- **Moeilijke samenwerking in de keten.** De samenwerking is weliswaar verbeterd de laatste jaren, maar er wordt binnen Vitens nog onvoldoende samengewerkt tussen de afdelingen. Daar hebben we steeds meer last van. We hebben geen overkoepelende waardeketen die gericht is op het samen creëren van waarde, op een integrale manier. En de huidige besturing is hier onvoldoende op ingericht. Er is sprake van 'eilandjes' met een grote mate van autonomie waarin iedereen zelf de aanpak en de acties bepaalt en in gang zet. Het resultaat van deze versnipperde operatie en bedrijfsvoering is dat we veel tijd kwijt zijn aan afstemming en het bespreken van verschillende zienswijzen. We zijn daardoor veel te bureaucratisch, te weinig flexibel, en niet slagvaardig genoeg.
- **Een grote vrijblijvendheid.** Daarnaast heerst er een grote vrijblijvendheid binnen Vitens. Ruimte om 'ja' te kunnen zeggen en 'nee' te kunnen doen. Vaak wordt er lang en breed over onderwerpen gesproken, zonder dat er concrete afspraken gemaakt worden. Veel te vaak hebben we te maken met geen of vage afspraken, of afspraken die toch niet worden nagekomen. Zaken anders doen of zelfs laten kent op dit moment géén consequenties. We redeneren alles weg en spreken elkaar te weinig aan. De bureaucratie en de inefficiënties worden door dit gedrag in standgehouden.
- **Belemmering door gedrevenheid.** Daar tegenover staat een ongelooflijke trots, een sterke passie en een enorme gedrevenheid. De grootste kracht van Vitens. De managers en medewerkers van Vitens zijn trots op het bedrijf en op het product wat we maken. Die emotionele betrokkenheid en gedrevenheid is dagelijks te zien, in alle onderdelen van het bedrijf. Alleen belemmert de passie en de gedrevenheid soms ook de gang van zaken. Door de enorme toewijding en sterke emotionele verbondenheid met het bedrijf en het product hebben managers en medewerkers

vaak sterke meningen. Meningen waar ook normen en gestolde waarden onder liggen. Oordelen, bijvoorbeeld over 'die andere afdeling' of 'het management', liggen dan op de loer. Gecombineerd met een emotionele betrokkenheid die leidt tot een soort 'geraaktheid' bij aanspreken, is dit op meerdere vlakken onproductief.

- **Verlies van deskundigheid.** Het personeelsbestand van Vitens verandert in een rap tempo. We dreigen talent, deskundigheid en diversiteit te verliezen, niet alleen vanwege de vergrijzing van ons werknemersbestand, maar ook doordat Vitens niet aantrekkelijk genoeg is op de arbeidsmarkt. We moeten méér doen om het juiste talent voor de toekomst binnen te halen. En we hebben een uitdaging om de kwaliteit die we met onze huidige medewerkers in huis hebben zoveel mogelijk te behouden. We moeten ook de kwalitatieve *gap* richting onze toekomstambitie dichten met verdere competentie-ontwikkeling en opleiding.

In de afgelopen maanden is de directie een proces gestart om een strategie te ontwikkelen waarmee Vitens – in antwoord op dit alles – in de komende jaren verder kan bouwen aan **een duurzame, efficiënte en effectieve operatie** met een positieve impact op mens en natuur. Vitens is niet alleen dé expert in het winnen, zuiveren en distribueren van betrouwbaar, betaalbaar en beschikbaar drinkwater, Vitens is veel meer dan dat. Het bedrijf is ook een sterke **verzameling van ongelooflijk talent, kennis en kunde** in alle aspecten van drinkwater. Vitens heeft managers en medewerkers met een enorme drive en commitment om al dat talent aan te wenden en in te zetten voor een positieve impact op de omgeving. De basis ligt er dus! De sleutel om die impact te realiseren is nu het doelbewust én gezamenlijk richten en inzetten van al deze kennis en vaardigheden om onze doelen te bereiken.

Een sterker, slimmer en sneller Vitens

Waar Vitens voorheen slechts een leverancier van drinkwater was, ontwikkelen we **de komende jaren een bredere rol**. Niet alleen hebben we de wettelijke verplichting om betrouwbaar drinkwater in ons gebied te leveren, we voelen ons ook verplicht om onze kennis, vaardigheden en middelen aan te wenden om een grotere, **positieve impact te hebben op de wereld om ons heen**. Hoe kunnen wij de kracht van Vitens inzetten om onze klanten nog bewuster om te laten gaan met drinkwater? Hoe kunnen we de Nederlandse drinkwatersector verder helpen met onze kennis en kunde? Hoe kunnen we samen met verschillende stakeholders een duurzaam watersysteem in ons gebied realiseren? Hoe kunnen we de kennis over, en het talent in drinkwater voor de toekomst ontwikkelen? Dat is de opgave voor Vitens de komende jaren.

In de komende tijd zal Vitens daarom een grote stap zetten en **een verandering doormaken**, waarbij we 'gebruik' **als vertrekpunt nemen**, in plaats van 'leveren'. Vitens zal haar klanten meer adviseren over water en gebruik, en een nog actievere rol spelen in de Nederlandse drinkwatersector en het waterecosysteem in ons gebied. We zullen nauw samenwerken met kennisinstellingen om de kennis en het talent voor de toekomst te ontwikkelen. We zijn **onderdeel van een groter geheel** en willen onze relaties, ons netwerk en onze kracht daarvoor inzetten. Samen met provincies, gemeenten, natuurorganisaties, landbouw, waterschappen zal Vitens ervoor zorgen dat de Nederlandse drinkwatersector en het watersysteem in ons gebied toekomstbestendig worden gemaakt.

In de komende tijd zullen we ons daarom een aantal vaardigheden eigen moeten maken en moeten verankeren, om deze verandering van paradigma door te kunnen maken. Hier gaat deze Vitens-strategie voor 2030 ook over.

- **Betere prestaties.** Mogelijkheden voor betere inzet van middelen en investeringen, en een verbeterde executie.
- **Meer inzichten.** Een klantgericht bedrijf dat haar kennis, kunde en intelligentie ziet als kern van haar operatie.
- **Slimmere processen.** Onze kernactiviteiten verbeteren en mogelijkheden creëren om korter op de bal te spelen.
- **Bredere samenwerking.** Relevante partijen opzoeken en de nodige en gewenste oplossingen co-creëren.
- **Hogere betrokkenheid.** Het juiste talent behouden en aantrekken, talent dat deel uit wil maken van een groter geheel en een positieve impact wil maken.

Onze nieuwe strategie is géén marketingslogan. Het is **een doelbewuste keuze** voor het richten van onze kracht en het aanwenden van onze kennis, vaardigheden en middelen, op een manier die tegemoetkomt aan de behoeften van mens en natuur.

Over de nieuwe strategie

De Vitens strategie wordt gedreven door...

- **De noodzaak om te veranderen.** Externe ontwikkelingen zoals het klimaat, digitalisering en veranderende klantwensen en arbeidsmarkt hebben een grote impact op Vitens. Daarnaast is er de noodzaak om intern beter samen te werken, onze passie en vakmanschap goed te kunnen richten, en deskundigheid aan te trekken én vast te

houden. Dit betekent dat we gedwongen zijn om te veranderen, om te kunnen voldoen aan de wettelijke verplichting en maatschappelijke opgave.

- **De kans om te veranderen.** Niet alleen dwingen deze ontwikkelingen Vitens om anders te handelen, ze bieden ook zeker kansen daarvoor. De droogteperioden in 2018 en 2019 ondersteunen ons betoog dat het anders moet in de drinkwatersector. Digitalisering biedt volop kansen om slimmer en sneller te werken. De unieke positie van Vitens, met een sterke operatie, met onze omvang en slagkracht, en met de interne verbeteringen in de afgelopen jaren vormen een sterke basis om nu op door te pakken.
- **Het verlangen om te veranderen.** Vitens is een bedrijf met een publieke functie. Het bedrijf is ontstaan om met het leveren van drinkwater bij te dragen aan de volksgezondheid. We zijn als bedrijf sterk maatschappelijk verankerd en we hebben de gedrevenheid om het continu beter te doen. Van daaruit hebben we ook een sterk verlangen om onze rol te pakken in de veranderingen die voor ons liggen, ten gunste van mens en natuur.

De Vitens 2030 ambitie

De directie heeft ervoor gekozen om een strategie te ontwikkelen voor het creëren van een duurzaam voordeel op de lange termijn.

Onze droom | Een duurzaam watersysteem.

We willen een duurzaam watersysteem realiseren, als onderdeel van het gehele water-ecosysteem. Het winnen, zuiveren en leveren van drinkwater heeft door de omstandigheden een groeiende impact op de omgeving, en andersom. Er is een wederzijdse afhankelijkheid die een nauwe samenwerking met allerlei stakeholders vereist. Om te kunnen blijven voorzien in onze primaire taak zijn we afhankelijk van de mate waarin we, met andere partijen in het systeem, in staat zijn om een op lange termijn houdbaar watersysteem te ontwikkelen. Afhankelijk van hoe de vraag-aanbodscenario's zich ontploegen. Veerkracht in relatie tot waterbeschikbaarheid dus. Om zo een systeem te maken dat tegemoetkomt aan de behoeften van alle functies die ervan afhankelijk zijn, met gevolgen voor de mens, de natuur en het klimaat. Daarbinnen winnen, zuiveren en leveren wij op duurzame wijze veilig en betrouwbaar drinkwater voor onze klanten. We adviseren hen bovendien wanneer ze dit deels zelf willen doen. De *Sustainable Development Goals* vormen hiertoe een belangrijke bron van inspiratie. We committeren ons aan de doelen waar we een reële bijdrage aan kunnen leveren. De ambities daarvoor maken we integraal onderdeel van onze strategie.

Onze missie | Wij zorgen voor drinkwater. Betrouwbaar en beschikbaar. Voor nu en later.

Vanuit onze geschiedenis leveren we met schoon drinkwater een positieve bijdrage aan de volksgezondheid in ons gebied. In de komende jaren zullen we als bedrijf een stap verder gaan in deze missie. We zijn met Vitens onderdeel van een groter geheel en willen er samen met verschillende stakeholders voor zorgen dat we niet alleen voor nu werken, maar ook voor later. De impact van onze activiteiten moet ook op de lange termijn verantwoord zijn. Passend bij onze unieke positie, bestaansrecht en nalatenschap, kiezen we ervoor om een actieve rol te pakken, binnen onze invloedssfeer, van waaruit we samen met partners het watersysteem sterker maken. Niet alleen zorgen we voor duurzame winning, zuivering en levering van drinkwater, maar we adviseren, delen en ontwikkelen kennis over (duurzaam) watergebruik. En we bouwen samen met anderen aan de oplossingen voor een toekomstbestendig watersysteem en bijpassende infrastructuur. Kortom, voor **water voor nu en later**.

Onze ambitie | Een duurzaam drinkwaterbedrijf dat maatschappelijk verankerd is, met een positieve impact op mens en natuur

In 2030 is Vitens een duurzaam drinkwaterbedrijf dat maatschappelijk verankerd is, met een positieve impact op mens en natuur. Vitens is een belangrijke en vertrouwde partner in het Nederlandse water-ecosysteem. Een partner die positie inneemt in het (relevante) maatschappelijke debat, en die een bijdrage levert aan het maatschappelijk verantwoord omgaan met drinkwater.

Daarvoor moeten we meer zijn dan enkel een leverancier van drinkwater. We moeten onszelf nog meer naar buiten richten. Onze maatschappelijke rol invullen, en een bijdrage leveren aan het verantwoord omgaan met water. Bewustzijn creëren over de werkelijke waarde van water, en over duurzaam en veilig gebruik ervan. Samen met klanten, stakeholders en partners zoeken naar passende oplossingen voor een duurzaam watersysteem. En hier continu de juiste talenten, kennis en vaardigheden voor ontwikkelen, delen en inzetten. Bovendien moeten we zorgen voor een duurzame (klimaatneutrale) en circulaire eigen bedrijfsvoering.

Dat betekent dat we in 2030 verschillende rollen vervullen.

- **Leverancier van betrouwbaar drinkwater in ons gebied.** We zijn experts in het winnen, zuiveren en distribueren van betrouwbaar, betaalbaar en beschikbaar drinkwater, en leveren zo een bijdrage aan de volksgezondheid. Zoals sinds onze oorsprong. We zijn met de drinkwatervoorziening bovendien onderdeel van een circulair ecosysteem. We vormen daarbinnen een duurzame waardeketen van bron tot tap. Dat begint bij een duurzame bron (differentiatie) en vertaalt zich naar de manier waarop we onze natuur- en waterwingebieden beheren en beschermen. En naar hoe we onze bedrijfsvoering inrichten en uitvoeren. Voor bescherming van de bron, voor het vergroten van de ecologische en maatschappelijke waarde van natuur, en voor bescherming van milieu en klimaat, door een beperkte *footprint*. We zorgen ook voor duurzame (klimaatneutraal) en circulaire bedrijfsvoering. We stellen hiermee een voorbeeld, kiezen ervoor om te handelen. Zelf, waar het onze directe invloedssfeer betreft, en samen met anderen waar het ook hen aangaat.
- **Adviseur van duurzaam & veilig drinkwatergebruik.** We richten ons op een nieuw domein: het gebruik van water, en het 'leveren' drinkwater als een service. Dat wil zeggen dat we klanten en andere stakeholders helpen om zich bewust te worden van de werkelijke waarde van drinkwater, en het gebruik daarvan. We bieden hen een handelingsperspectief om tot waterbesparing te komen en zo de druk op het watersysteem samen te verminderen. We bieden ze (zicht op en kennis van) innovatieve technologieën voor duurzaam watergebruik. Bovendien ontwikkelen en realiseren we oplossingen voor waterbesparing, met en voor klanten, samen met onze partners. En uiteraard verduurzamen we onze eigen bedrijfsvoering, en reduceren we onze *footprint*, ook door beperken van het (ruw)waterverbruik in ons eigen proces.
- **Kennishub voor de drinkwatersector in Nederland.** We zijn een belangrijke en vertrouwde partner voor verschillende partijen in de Nederlandse drinkwatersector. En we willen investeren in de toekomst door voorop te lopen in de ontwikkeling en toepassing van kennis en kunde over drinkwater. We innoveren, delen, toetsen en verrijken dit daarom continu, samen met anderen. Om de vraagstukken waar we als sector voor staan te kunnen adresseren, en om onze rollen als leverancier, adviseur en (kennis)partner goed in te kunnen vullen. Dat betekent dat we in een kennishub over drinkwater de verbinding leggen tussen onderzoek & ontwikkeling, onderwijs & programma's, en innovaties & praktische toepassingen. En dat we daarvan 'de deuren opengooien', en samenwerken met partners uit het werkveld, onderzoek en onderwijs, voor toepassing bij ons, of bij anderen in de sector.
- **Actief partner in realisatie van een duurzaam Nederlands watersysteem.** We zijn als Vitens, met onze drinkwatervoorziening onderdeel van een groter watersysteem. En we geloven dat we alleen door dit systeem te verduurzamen en in balans te brengen, de watervoorziening op de lange termijn kunnen waarborgen. Hier willen we als drinkwaterbedrijf onze verantwoordelijkheid in nemen, maar dat kunnen en willen we vanzelfsprekend niet alleen. We zijn daarom een actief partner en een innovatieve en drijvende kracht in dit geheel. We werken actief samen met provincies, gemeenten, natuur- en landbouworganisaties, waterschappen en andere waterbedrijven om het watersysteem toekomstbestendig te maken. We voeren een lobby op regionaal, provinciaal, landelijk en Europees niveau, ten gunste hiervan. En we benutten hierin de relatie met onze aandeelhouders. We ontwikkelen en benutten bovendien kennis en innovatieve toepassingen en technieken voor het vormen van die duurzame waterketen.
- **Kraamkamer voor kennis over en talent in drinkwater.** We vormen een broedplaats voor kennis over en talent in drinkwater. Kennis en talent dat we koesteren, aantrekken en verder ontwikkelen, in nauwe samenwerking met onder meer universiteiten, professoren en promovendi. Omdat we dit hard nodig hebben voor invulling van onze eigen rol(len) in het watersysteem. En omdat we geloven dat dit talent en deze kennis ook elders in de watersector van waarde is. We stimuleren daarom ook samenwerking, ontwikkeling, en kruisbestuiving in de vorm van mobiliteit. Via VEI zetten we kennis en talent bovendien in voor ontwikkeling van drinkwaterbedrijven in het buitenland. Omgekeerd maakt het werken met VEI ons ook aantrekkelijk voor talent.

We willen dus in de komende jaren niet alleen betrouwbaar drinkwater winnen, zuiveren en leveren, maar onze actieve bijdrage leveren, binnen onze invloedssfeer, aan het verantwoord omgaan met drinkwater en het verbeteren van het watersysteem. Op basis van onze verantwoordelijkheid en **verankering in de maatschappij**. Om het systeem als geheel toekomstbestendig te maken, samen met alle belanghebbenden. Want bij Vitens werken we, elke dag weer, om een **positieve impact** te hebben op de mens en natuur. En dat doen we op een open, betrokken en innovatieve manier.

Omdat we denken dat het anders kan. Anders moet.

De Vitens 2030 strategie

Onze strategie | Elke druppel duurzaam.

Onze ambitie voor 2030 is om een duurzaam drinkwaterbedrijf te zijn dat maatschappelijk verankerd is, met een positieve impact op mens en natuur. Om dit te kunnen realiseren moeten we een aantal met elkaar samenhangende 'bold steps' realiseren; de kern van onze strategie voor de komende jaren.

Sterke vaardigheden ontwikkelen | Medewerkers & organisatiekapitaal

In 2030 is Vitens een lerende organisatie die een uitdagende werkomgeving biedt voor ambitieuze en gedreven mensen die een positieve impact willen hebben op mens en natuur.

Dit zullen we doen door ambitieuze, gedreven en geëngageerde medewerkers aan te trekken en te behouden, te ontwikkelen en te belonen. Zo zorgen we voor 'de juiste persoon op de juiste plek'. We zullen zorgen voor diversiteit, gelijkheid en duurzame inzetbaarheid. Grote uitstroom en instroom zal daarom een aanzienlijke opgave vormen de komende jaren. We zullen bovendien professionele leiders ontwikkelen, die zowel kunnen leiden als managen. En we zullen persoonlijk leiderschap creëren, op elk niveau in de organisatie. We zullen zorgen dat medewerkers hun eigen doelen en taken zien en begrijpen in relatie tot de organisatiedoelen, en ze uitdagen hierin hun verantwoordelijkheid te nemen. We zullen eenieder ontwikkelen en uitrusten met de voor hem/haar rol benodigde kennis, vaardigheden en *mindset*. En we zullen tevens de daarvoor benodigde (*ICT*)*tooling* bieden, om het werk goed te kunnen doen, op alle niveaus. We zullen een aantrekkelijke, moderne en veilige werkomgeving bieden in termen van fysieke veiligheid, arbo en milieu. En we zullen een sociaal veilig werkklimaat creëren, voor het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid, het maken en bespreken van fouten, en het kunnen leren door te doen. We zullen Vitensers continu activeren en mobiliseren door gerichte interne communicatie.

We zullen de voortgang meten met indicatoren en targets op onder meer bezetting en formatie, ranking topwerkgever, mobiliteit, medewerker betrokkenheid, upward feedback leiderschap, verzuim, LTIF.

• Samenwerken en co-creëren met relevante partijen | Partners & leveranciers

In 2030 is Vitens een drijvende kracht in het Nederlandse waterecosysteem door brede samenwerking, talentontwikkeling en veelvuldige kennisdeling met partijen in de Nederlandse drinkwatersector.

Dit zullen we doen door nauw samen te werken met universiteiten, professoren, promovendi en andere kennisplatformen. We zullen de verbinding leggen tussen onderzoek & ontwikkeling, onderwijs & programma's, en innovaties & praktische toepassing. We zullen ook kennis ontwikkelen en delen met internationale partners over het (drink)watersysteem, infrastructuur, innovaties en toepassingen. We zullen strategische allianties aangaan over de hele waterketen, met stakeholders als provincies, gemeenten, natuur- en landbouworganisaties, waterschappen en de andere waterbedrijven. We zullen met hen co-creëren om gezamenlijk het watersysteem toekomstbestendig te maken, en een innovatieve, duurzame waterketen vorm te geven. Ook zullen we allianties aangaan en samenwerken met de andere netbeheerders en infrastructuurpartners voor een innovatieve en duurzame waterketen in relatie tot het Nederlandse infrastructuurlandschap. Daarnaast zullen we allianties aangaan en samenwerken met onze directe leveranciers en partners, voor een innovatieve en duurzame drinkwaterketen, als onderdeel van het watersysteem. We zullen hierin regie nemen op ons opdrachtgeverschap en onze samenwerkingen, en hieraan eisen stellen voor wat betreft duurzaamheid. We zullen een lobby voeren op regionaal, provinciaal, landelijk en Europees niveau, waar nodig. En we zullen invloed uitoefenen op het maatschappelijk debat. Zodat de belangen van Vitens, gezien vanuit het totale watersysteem, worden meegewogen in politiek-bestuurlijke besluitvorming.

We zullen indicatoren uitwerken en targets stellen op onder meer het aantal samenwerkingen, projecten, onderzoeken, publicaties, etc., en zo objectief mogelijk de waarde (outcome) van dergelijke partnerships meten.

• Stabiel en efficiënt opereren, over de hele linie | Interne processen

In 2030 werkt Vitens procesgericht, data-gestuurd en kort-cyclisch als intrinsiek duurzame organisatie aan de wettelijke verplichting en maatschappelijke opgave.

Dit zullen we doen door (grond)water te winnen en zuiveren naar betrouwbaar drinkwater, en dat – eveneens betrouwbaar - te leveren aan onze klanten, 24 uur per dag, 365 dagen per jaar. Daarvoor zullen we de waterkwaliteit, -kwantiteit, waterverdeling én gebruik (slimme meters) *realtime* monitoren en besturen. En we zullen onze bronnen schoonhouden en duurzaam inzetten, net als de grondwaterbescherming- en intrekgebieden. We zullen tevens voor voldoende en kwalitatief goede (grond)waterbronnen op de lange termijn zorgen. We zullen winvergunningen

organiseren en beheren. En we zullen toekomstbestendige, veerkrachtige infrastructuur ontwerpen en aanleggen, en klanten aansluiten. We zullen klachten en storingen met betrekking tot levering en dienstverlening snel verhelpen en zorgen voor continuïteit, *security* en veiligheid in de operatie en bedrijfsvoering. Ook zullen we sterk crisismanagement uitvoeren bij calamiteiten en veerkracht tonen. Daarnaast zullen we natuur, terreinen en infrastructuur beheren en onderhouden, en de gebieden in eigen bezit duurzaam inzetten. We zullen voor duurzaamheid en circulariteit een minimale impact realiseren van productie en bedrijfsvoering op onze omgeving en de maatschappij, en uitvoering geven aan het klimaatakkoord voor wat betreft uitstoot en energieverbruik. We zullen aanbesteden, inkopen en materiaal beheren ten behoeve van onze infrastructuur en bedrijfsvoering. We zullen reststoffen zoveel mogelijk hoogwaardig (laten) toepassen. We zullen als organisatie *compliant* en transparant zijn voor wat betreft wet- en regelgeving, (win)vergunningen, bedrijfsregelingen, integriteit en kwaliteitssystemen. En we zullen voortdurend verbeteren en innoveren om de kwaliteit, continuïteit en doelmatigheid in operatie en bedrijfsvoering te garanderen.

We zullen de voortgang meten met de essentiële indicatoren en targets voor drinkwater- en bronkwaliteit, kwantiteit, reserves, etc. Daarnaast ontwikkelen we passende indicatoren en targets voor duurzaamheid (aansluitend op de SDG-methodiek), maatschappelijke waarde en de andere doelstellingen met deze bold-step.

• **Klanten voorzien van betrouwbaar drinkwater 24-7-365 | Markten & klanten**

In 2030 voorziet Vitens haar klanten met betrouwbaar drinkwater 24 uur per dag, 365 dagen per week, en adviseert ze haar klanten in duurzaam en veilig drinkwatergebruik.

Dit zullen we doen door het watergebruik van klanten te monitoren, met onder meer slimme meters, en administratieve vragen en klachten van hen snel te beantwoorden. Ook zullen we klanten informeren en adviseren over (de impact van) water en gebruik. We zullen een doelgroepenbenadering ontwikkelen, en we zullen adviesdiensten voor duurzaam en veilig drinkwatergebruik ontwikkelen en aanbieden. We zullen het klantcontact accuraat administreren, klantinformatie verantwoord behandelen en beveiligen, en het watergebruik registreren, factureren en betalingen innen. En we zullen de klantrelatie actief onderhouden en slim met de klanten communiceren via online en social media-kanalen, en bestaande *touchpoints*. Ook zullen we onze eigen natuurgebieden ecologisch verbeteren en deze waar mogelijk verder openstellen voor de maatschappij. We zullen bovendien drinkwater als duurzaam en gezond alternatief voor fles-water en -frisdranken promoten.

Naast de indicatoren en targets inzake onze betrouwbaarheid van levering zullen we de voortgang meten in het nieuwe domein van 'gebruik'. Denk daarvoor aan items als servicetevredenheid, -snelheid, maar ook gerealiseerde waterbesparing op aansluiting-niveau.

• **Financiële stabiliteit en bedrijfscontinuïteit garanderen | Financiële prestaties & continuïteit**

In 2030 is Vitens een financieel gezond bedrijf dat op een maatschappelijke verantwoorde manier de nodige investeringen doet en de aandeelhouder een passend rendement geeft.

Dit zullen we doen door efficiënt en effectief met onze middelen om te gaan, op een maatschappelijk verantwoorde manier. We zullen financiële middelen, liquiditeit en risico's hiertoe beheersen, en we zullen de performance, risico's en kosten (van infrastructuur en bedrijfsvoering) optimaliseren. Ook zullen we voortdurend in onze financieringsbehoefte kunnen voorzien. We verrichten bovendien zodanige inzet op regelgeving dat we in staat zijn om de benodigde investeringen te kunnen financieren en uitvoeren.

We zullen de voortgang meten door onder andere de ontwikkeling van onze tarieven, netto financieel resultaat, efficiencyverbeteringen, netto operationele kosten, en investeringen, en de mate waarin we voldoen aan de met de banken overeengekomen ratio's (waaronder solvabiliteit).

Onze kernwaarden | Wat maakt ons uniek?

Onze kernwaarden zijn wat ons uniek maakt. Ze vormen de overtuigingen achter *wat* we doen en de principes voor *hoe* we dat doen. Samen. Als sterke basis voor onze strategie. Ze bepalen én stimuleren het succes van Vitens en het behalen van onze doelen.

- **Open.** Bij Vitens zijn we open. Dat betekent voor ons samenwerken met een open blik naar onze omgeving, zonder aannames en vooroordelen. Open voor de ontwikkelingen om ons heen en hoe die ons kunnen raken. Open ook voor samenwerking(kansen) en co-creatie, vanuit verschillende disciplines, intern en extern, om die ontwikkelingen het hoofd te bieden. Omdat we het niet alleen kunnen. We zijn bovendien open en transparant over wat we doen en hoe we dat doen. En we staan open voor reflectie en hulp daarin, om te kunnen leren en verbeteren.

- **Betrokken.** Bij Vitens zijn we betrokken. Daarom werken we bij Vitens. We zijn betrokken bij de maatschappij, vanuit ons bestaansrecht. Betrokken bij de mens en haar gezondheid, en bij de natuur. En we zijn uiteraard betrokken bij het bedrijf Vitens, bij onze klanten, onze partners en onze collega's. Betrokken zijn betekent daarin voor ons dat we verantwoordelijkheid nemen, voor de toekomst, voor onze klanten, voor elkaar en voor onze eigen, persoonlijke bijdrage. Niet vrijblijvend maar door echt, actief iets te doen.
- **Innovatief.** Bij Vitens zijn we innovatief. Dat betekent voor ons dat we een innovatieve grondhouding hebben, nieuwsgierig, onderzoekend, en creatief zijn. We zijn bereid om te experimenteren en te leren, om het nog beter te kunnen doen. We zijn goed in het zien van kansen, mogelijkheden en opties, en weten die te benutten. Goede ideeën zetten we om in daden en waardevolle resultaten. Met vallen en opstaan wellicht, maar we doen het. Innovatief zijn betekent voor ons ook zorgen dat we voorop durven lopen, om nieuwe wegen in te slaan, en een ander geluid te laten horen als dat moet. En vooroplopen in de ontwikkeling van kennis, talent en nieuwe toepassingen.

Het Vitens besturingsmodel 2030

De nodige vaardigheden | Wat moeten we goed kunnen?

Om onze ambitie voor 2030 te kunnen realiseren zullen we onze activiteiten **anders moeten besturen**. We moeten er namelijk voor zorgen dat we onze kracht op de juiste manier richten en inzetten om die positieve impact te hebben op mens en natuur. Op een doelmatige manier. Dat betekent dat we een slagvaardiger en meer wendbare organisatie zullen moeten worden die niet alleen nu op vlekkeloze wijze drinkwater levert, maar ook een andere houding en rol aanneemt in de omgeving om dat in de toekomst te kunnen blijven doen. En die in staat is om tot een consistente effectieve strategische vertaling te komen. Continu.

De nieuwe strategie vraagt daarom dat we sterk zijn in zeven facetten:

- **Een vlekkeloze drinkwateroperatie garanderen:** expert in water winnen, zuiveren en leveren.
- **Het toekomstige drinkwateraanbod borgen:** drinkwaterlevering, bronnen en assets in de toekomst garanderen.
- **Klanten helpen en adviseren:** naast service en facturatie adviseren over duurzaam en veilig drinkwatergebruik.
- **Het systeem bewerken:** met partners en stakeholders het watersysteem als geheel toekomstbestendig maken.
- **Investeren in en ontwikkelen van talent:** ambitieuze, gedreven, geëngageerde mensen inzetten en ontwikkelen.
- **ICT optimaal inzetten en digitaliseren:** operatie en bedrijfsvoering digitaliseren en zo faciliteren.
- **Optimaal ondersteunen:** operatie en bedrijfsvoering juridisch, financieel en met inkoop en faciliteiten optimaal ondersteunen. Toezien op *compliance*.

Clustering van activiteiten | Wat zijn dan onze kernactiviteiten?

Strategierealisatie komt voort uit de activiteiten die we elke dag (opnieuw) op zo'n manier verrichten – in samenwerking – dat we onze lange termijn doelen voor 2030 behalen. Vandaar dat we willen werken aan verbeterde executie, met **een duidelijke en integrale samenhang** tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, gericht op onze kernactiviteiten en doelen. We zullen daarom onze krachten bundelen in clusters, met het realiseren van klantwaarde als uitgangspunt, en daarop gaan sturen. En zo alles wat we doen voor de ambitie 2030 ordenen in een integrale waardeketen, waarin waarde voor de klant – en in ons geval mens en natuur – te allen tijde vooropstaat.

We bundelen onze kernactiviteiten daarom voortaan in 7 verschillende, functionele clusters van die waardeketen, om de samenwerking in kernactiviteiten, de slagvaardigheid en de wendbaarheid van Vitens verder te verhogen.

- **Drinkwateroperatie.** Het cluster 'Drinkwateroperatie' houdt zich bezig met het winnen, zuiveren en leveren van betrouwbaar drinkwater, uit duurzame bron. Het meet en bewaakt hiertoe de waterkwaliteit en -kwantiteit, zoveel mogelijk *realtime*, en beheert en onderhoud de bedrijfsmiddelen en infrastructuur adequaat en efficiënt. Klachten en storingen met betrekking tot de drinkwatervoorziening worden snel verholpen. En in geval van calamiteiten wordt gezorgd voor continuïteit van levering.
- **Architectuur & Realisatie.** Het cluster 'Architectuur & Realisatie' zorgt dat we ook in de toekomst op vlekkeloze wijze drinkwater kunnen blijven leveren. Dat betekent dat het zorgt dat huidige bronnen worden beschermd en dat

ze toekomstbestendig gemaakt en gehouden worden. Het cluster houdt zich bovendien bezig met het voorbereiden en realiseren van nieuwe, duurzame bronnen voor de toekomst. Met R&D en (kennis)ontwikkeling in hydrologie, technologie, distributie en kwaliteit(bewaking). Het cluster beheert en *managet* ook onze drinkwatervergunningen, in relatie tot de huidige én toekomstige drinkwatervraag. Bovendien draagt het zorg voor investeringen, en het plannen, ontwerpen, (laten) aanleggen en aansluiten van een toekomstbestendige infrastructuur. Onze lange-termijn-visie op de infrastructuur fungeert hier als richtinggevend kader.

- **Klant.** Het cluster 'Klant' registreert en factureert het drinkwatergebruik van klanten, en int hun betalingen. Het onderhoudt de klantrelatie actief, onderscheidt daarvoor verschillende doelgroepen, en communiceert gericht, slim en efficiënt met hen. Administratieve vragen en klachten worden snel en goed beantwoord. Het cluster adviseert klanten bovendien over duurzaam en veilig drinkwatergebruik, en helpt ze gericht wanneer ze water willen besparen, hergebruiken of zelfs in hun eigen drinkwaterbehoefte willen voorzien. Het communiceert, promoot en bevordert (duurzaam) gebruik van (drink)water richting alle klanten.
- **Maatschappelijke Transitie.** Het cluster 'Maatschappelijke Transitie' werkt actief samen met partners en stakeholders in het waterecosysteem om het watersysteem als geheel toekomstbestendig te maken. Het zorgt daarvoor voor een goede relatie met deze stakeholders. Zo realiseert het cluster dat we onze drinkwatervoorziening, als onderdeel van het totale systeem, duurzaam kunnen voortzetten. Dat betekent ook dat het zich richt op onderzoek, innovatie, en de ontwikkeling van kennis en (nieuwe) toepassingen, plus het delen, inzetten en borgen daarvan. Het organiseert bovendien de corporate communicatie en public affairs en (het bevorderen van) onze reputatie. Onze lange-termijn-visie op de infrastructuur fungeert ook hier als belangrijk richtinggevend kader.
- **Talent & Organisatieontwikkeling.** Het cluster 'Talent & Organisatieontwikkeling' zorgt dat we voortdurend in staat zijn om ambitieuze, gedreven en gecommitteerde medewerkers aan te trekken, te behouden, te ontwikkelen en te belonen. Zo helpt het cluster – met de juiste mensen, functies, beloning, systemen (HR-analytics) - zorgen voor 'de juiste persoon op de juiste plek', op alle disciplines en niveaus in de organisatie. Het cluster zorgt voor een uitdagende werkomgeving voor hen die een positieve impact willen hebben op mens en natuur.
- **Digitalisering.** Het cluster 'Digitalisering' zorgt ervoor dat we de mogelijkheden van ICT optimaal inzetten en onze operatie en bedrijfsvoering digitaliseren. Bijvoorbeeld om in de operatie waterkwaliteit, -kwantiteit en -verdeling *realtime* te kunnen meten, monitoren en besturen. Het werk in onze klant- en bedrijfsvoeringprocessen wordt door het cluster ondersteund met de juiste hard- en software om het werk zo efficiënt mogelijk te kunnen doen.
- **Support.** Het cluster 'Support' voorziet de operatie en bedrijfsvoering van juridische, financiële en inkoop technische ondersteuning, advies en kaders. Het helpt in het kader van *compliance* zorgen dat eenieder zich voor deze gebieden houdt aan wet- en regelgeving en aan interne kwaliteitseisen, processen, standaarden en (gedrag)regels.

De besturing van de gehele waardeketen | Hoe leiden we alles in goede banen?

In de besturing maken we onderscheid naar **strategische, tactische en operationele activiteiten**. Want ieder niveau kent haar eigen werkzaamheden, bijbehorende vraagstukken en (aan)sturing. Door daar een duidelijker onderscheid in te maken, en de besturing hierop in te richten, versterken we het strategisch vermogen, de tactische samenhang én de operatie van Vitens.

- Zo is de taak voor **het strategisch niveau** om de belangrijkste bedrijfskaders vast te stellen. Hier vinden alle beslissingen plaats met betrekking tot het voortbestaan en de continuïteit van Vitens. De directie stelt zodoende de lange termijn ambitie en strategie van Vitens vast, net als de jaaragenda en de prioriteiten per kwartaal waar we daarvoor aan samenwerken.
- **Het tactische niveau** stuurt op het realiseren van de belangrijkste doelen van Vitens. Op dit niveau staat het besturen van de clusters voorop, ieder met hun eigen specifieke activiteiten, bijdragen en waarde in de keten. Elke eigenaar van een cluster (een rol ingevuld door een eerstelijns manager) stelt de strategiekaart, de jaaragenda en de prioriteiten per kwartaal vast voor het cluster, in samenspel met de directie en met elkaar.
- **Het operationele niveau** garandeert dat Vitens elke dag weer in staat en *up-en-running* is om de kernactiviteiten volgens plan en naar wens uit te voeren. Hier staat het besturen van de onderdelen van een cluster voorop, door de eerstelijns managers van alle afdeling en hun teammanagers.

De 3458 cyclus | Hoe stemmen we de prioriteiten en acties met elkaar af?

De directie komt met de clustereigenaren bij elkaar in **de 3458 cyclus**. Met 3458 werken, leren en realiseren alle onderdelen van Vitens iteratief in **perioden van drie maanden**. Deze gezamenlijke kort-cyclische manier van werken – gericht op de ambitie voor 2030 – maakt het mogelijk om alle krachten in het bedrijf te richten en benutten. En om de koers tijdig bij te stellen, door voor te sorteren op verwachte ontwikkelingen, of te handelen naar recente inzichten. Per periode wordt het bedrijf sterker, slimmer en sneller.

Elk jaar wordt er **een 3458 agenda** vastgesteld op strategisch-tactisch niveau. Deze jaaragenda voor Vitens wordt vervolgens vertaald naar prioriteiten per kwartaal. De clusters maken op basis van de Vitens jaaragenda en prioriteiten hun eigen cluster-jaaragenda, en verdelen de prioriteiten voor het cluster per kwartaal. Het doel is om de clusters **zo zelfstandig mogelijk te laten zijn** in het (in)richten van de eigen operatie en het bepalen van de prioriteiten, in samenspel met de andere clusters en dus onderdelen van het bedrijf. Dit alles binnen het richtinggevende kader en de coördinatie van de Vitens 2030 ambitie, strategie en bedrijfsvoering.

Elke 3458 cyclus bevat **drie interventies** voor sturing. Elke cyclus komt de directie namelijk met de clustereigenaren samen in een wekelijkse **Standup**, een maandelijkse **Meetup**, en een **Cleanup** per kwartaal, om telkens de korte en ultrakorte termijn agenda en prioriteiten te bepalen en in actie en resultaten om te zetten.

- **Standup**: voor wekelijks bespreken van de lopende acties om de prioriteiten voor dit kwartaal te halen. Acties vallen in de categorieën TO DO (nog te doen), DOING (mee bezig) en DONE (gedaan).
De standup is gericht op *getting things done*.
- **Meetup**: om maandelijks de prestaties (o.b.v. dashboard) tot nu toe te bespreken, net als de reden van eventuele afwijkingen, en mogelijke acties hierop. Ook eventuele verbeterpunten in de samenwerking komen aan bod.
De meetup is gericht op *doing things better*.
- **Cleanup**: een bijeenkomst per kwartaal waarin de afgelopen 3458 periode wordt afgesloten en de nieuwe 3458 periode wordt ingeluid. Door prioriteiten af te ronden, en nieuwe prioriteiten te kiezen.
De cleanup is gericht op *doing the right things*.

Met de ritmiek van standups, meetups en cleanups creëren we op elk niveau binnen Vitens belangrijke feedback-loops - voor de directie, voor de eerstelijns managers, en voor de teammanagers en medewerkers binnen de clusters. Om de realisatie van prioriteiten en doelen te volgen, acties hiervoor op elkaar aan te sluiten, ervaringen te delen en samen naar oplossingen te kunnen zoeken als dat nodig is. De standups, meetups en cleanups maken het mogelijk om met voortschrijdend inzicht binnen Vitens te werken.

Er wordt een klein strategiebureau opgezet om de directie te ondersteunen bij deze wijze van besturen, continu aan strategie werken, en het in de praktijk brengen en ontwikkelen van de 3458-werkwijze.

De reis naar 2030 begint vandaag

We staan op een belangrijk punt. De komende tijd zullen we gebruiken om over te stappen op de 3458 werkwijze. Om daarmee de hier **beschreven strategie in te kunnen** zetten richting onze ambitie voor 2030.

We **starten in september 2020** functioneel met deze wijze van besturing. Daarbij gaan we met elkaar leren en ervaren wat werkt en wat niet werkt. We voeren versie 1.0 van de 3458 werkwijze uit en **worden door het prototypen hiervan sterker, slimmer en sneller**. Op basis van de leerervaringen in de 1.0 versie zetten we namelijk verbeteringen in voor het vervolg. Dat kan elk kwartaal. We kijken of de besturing zo effectief is als we beogen, voor de samenwerking en de realisatie van onze doelen. Zo niet, dan kiezen en organiseren we een 2.0 versie die beter past bij de verschillende opgaven en clustering in de waardeketen.

Denken en opereren in **een organisch systeem** is heel anders dan opereren in een hiërarchie. De focus in een organisch systeem ligt op aanpassingsvermogen, **wendbaarheid en veerkracht** in plaats van op regels, uitvoering en controle. Zelfstandig opereren in samenspel met andere onderdelen van het systeem en binnen kaders en coördinatie van het geheel. Dat verschilt sterk van wat we tot nu toe gewend zijn te doen, maar is noodzakelijk voor de toekomst en onze ambities. We vormen een integrale Vitens waardeketen en **werken iteratief en kort-cyclisch** samen, met prioriteiten per 3458-cyclus van drie maanden, gericht op de lange termijn ambitie. Elke cyclus evalueren we de vorige cyclus en stemmen we mede op basis daarvan de prioriteiten op strategisch-tactisch niveau met elkaar af, voor de komende 3458-cyclus. Fase voor fase wordt Vitens zo sterker, slimmer en sneller in het maken en realiseren van strategie, hand-in-hand.

We gebruiken onze gebruikelijke **jaarplanperiode deze zomer** om het gesprek te voeren binnen en tussen de clusters, over de doelen en strategieën per cluster, de agenda's voor 2021, en bijbehorende kpi's en targets. Om die agenda's in (aanloop naar) januari te vertalen naar prioriteiten en acties voor de eerste 3458-cyclus van 2021.

Tot slot

Deze strategie gaat over wie we zijn en wat we als organisatie waarderen.

Vitens heeft **een lange en rijke geschiedenis**. Een geschiedenis die de mooie nalatenschap vormt van alle mensen die ons voorgingen, in het huidige Vitens of haar rechtsvoorgangers. Zij hebben Vitens gemaakt tot wat het nu is. Nu is **de beurt aan ons** om deze indrukwekkende erfenis voort te zetten en Vitens goed achter te laten voor de mensen na ons. Zowel klanten als medewerkers.

Wij hebben er **alle vertrouwen** in dat we in deze ambitie gaan slagen en van Vitens dat duurzame drinkwaterbedrijf maken dat maatschappelijk verankerd is, en een positieve impact heeft op mens en natuur.

We hebben de strategie. We hebben een kaart voor onze reis. **De sleutel tot succes is nu om te gaan doen.**

Marike Bonhof
Jelle Hannema

Directie Vitens N.V.
Augustus 2020