

BTO 2016.051 | Juli 2016

## **BTO** rapport

Stakeholderverwachtingen  
Vitens



# BTO

## Stakeholderverwachtingen Vitens

BTO 2016.051 | Juli 2016

### Opdrachtnummer

401397/001/002

### Projectmanager

Jos Frijns

### Opdrachtgever

BTO – Speerpuntonderzoek Vitens

### Kwaliteitsborger(s)

Jos Frijns

### Auteur(s)

Stijn Brouwer; Emmy Bergsma

### Verzonden aan

Dit rapport is verspreid onder BTO-participanten.

Een jaar na publicatie is het openbaar.

**Jaar van publicatie**  
2016

**Meer informatie**  
Stijn Brouwer, MA MSc PhD  
T 030 6069 658  
E [stijn.brouwer@kwrwater.nl](mailto:stijn.brouwer@kwrwater.nl)

**Keywords** stakeholders;  
gebiedsprocessen; participatie;  
sociale innovatie

PO Box 1072  
3430 BB Nieuwegein  
The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511  
F +31 (0)30 60 61 165  
E [info@kwrwater.nl](mailto:info@kwrwater.nl)  
I [www.kwrwater.nl](http://www.kwrwater.nl)



BTO 2016.051 | Juli 2016 © KWR

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# BTO Managementsamenvatting

## Zicht op stakeholderverwachtingen geeft Vitens richting aan nieuwe Lange Termijn Visie

**Auteur(s)** Dr. Stijn Brouwer en Drs. Emmy Bergsma

Verwachtingen van stakeholders over de performance van de infrastructuur biedt Vitens handvatten voor het vormgeven van de nieuwe Lange Termijn Visie (LTV). Daarnaast helpt inzicht in stakeholderverwachtingen het waterbedrijf richting te geven aan de manier waarop in de toekomst kan worden samengewerkt bij gebiedsprocessen en het realiseren van een robuuste drinkwatervoorziening. Deze resultaten komen voort uit Speerpuntonderzoek waarin de structurele (lange termijn) verwachtingen van de belangrijkste Vitens-stakeholders zijn onderzocht. Aan de hand van interviews met 24 sleutelinformanten zijn de verwachtingen in kaart gebracht, gecontextualiseerd en voorzien van een duiding. Ook zijn de verwachtingen geprioriteerd en zowel individueel als in samenhang geanalyseerd.

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
Provincie Gelderland	2	4	5	3	1
Vallei en Veluwe	1	4	4	2	3
IenM	4	3	5	2	1
EZ	2	4	5	1	3
LTO	4	3	2	1	5
Staatsbosbeheer	3	2	5	1	4

Voorbeeldscore van de verwachtingen-prioriteiten richting Vitens per stakeholder (1 = hoogste verwachting, groen; 5 = laagste verwachting, rood).

**Belang: inzicht in stakeholderverwachtingen cruciaal voor assetmanagement-processen op de lange termijn**  
In het licht van de maatschappelijke context waarin Vitens opereert is het steeds belangrijker dat het waterbedrijf de ideeën, wensen en verwachtingen van alle relevante stakeholders goed kent en transparant is over de eigen prestaties. Alleen dan is het mogelijk processen van assetmanagement ook in de toekomst optimaal te laten verlopen. Door inzicht in de verwachtingen van haar stakeholders kan Vitens hiermee rekening houden en meer sturend optreden. Daarnaast ontstaat een kleinere afhankelijkheid van korte termijn politiek, wat wenselijk is omdat

infrastructuur zich juist kenmerkt door een dynamiek op de lange termijn. De voorliggende studie voorziet in deze behoefte tot inzicht.

### Aanpak: 24 interviews en prioriteren van verwachtingen

Er zijn 24 respondenten geïnterviewd, afkomstig uit 19 verschillende organisaties, om te komen tot een inzicht in hun structurele (lange termijn) verwachtingen ten aanzien van de performance van de Vitens-infrastructuur. In de selectie van de respondenten is expliciet gezocht naar (ambtelijke beleids-)medewerkers die het lange termijn belang

bewaken. Kenmerkend voor dit onderzoek is dat naast een reeks semi-gestructureerde vragen alle respondenten tijdens de interviews is gevraagd een standaardlijst met verwachtingen richting Vitens te prioriteren. Deze lijst is voorafgaand aan de interviews en in nauwe samenspraak tussen KWR en de Vitens projectgroep geformuleerd.

**Resultaten: veel waardering voor zorgvuldige uitvoering kerntaak, meer integrale aanpak gewenst**  
Hoewel de betrokken stakeholders zeer verschillend zijn, komt er een algemeen beeld uit dit onderzoek naar voren. Zij hechten veel waarde aan de zorg die Vitens aan haar kerntaak besteedt: de betrouwbare levering van veilig en gezond drinkwater. De professionele manier waarmee Vitens omgaat met lange termijn ontwikkelingen wordt eveneens als positief ervaren. Stakeholders hebben er vertrouwen in dat Vitens ook in de toekomst haar kerntaak goed zal blijven uitoefenen.

Naast deze waardering is er kritiek en daarmee ruimte voor verbetering. Los van het voorzien in veilig en betrouwbaar drinkwater, is de voornaamste verwachting van stakeholders dat Vitens meer integraal denkt en handelt. Ook vinden veel stakeholders de zorg voor natuur en milieu belangrijk, iets wat momenteel in de afwegingen van het waterbedrijf een te ondergeschikte rol zou spelen. Daarnaast hechten stakeholders veel minder belang aan zo laag mogelijke drinkwaterkosten; de prijs van

drinkwater is in Nederland al dusdanig laag, dat zij extra zorg voor natuur, milieu en integraliteit bij gebiedsprocessen belangrijker vinden dan het streven naar een zo laag mogelijke prijs.

#### Implementatie: inzicht doorvertalen in integraal handelen in de praktijk

Zowel uit de interviews als uit de prioriteringen van verwachtingen komt duidelijk naar voren dat Vitens zich in de uitoefening van haar kerntaak volgens haar stakeholders meer integraal zou moeten opstellen. Dit zou vooral vorm moeten krijgen in gebiedsprocessen, waarbij men zoekt naar een optimale afstemming tussen verschillende (publieke) partijen, afhankelijk van de beschikbare ruimte en andere gebiedskenmerken. Een belangrijke uitdaging bij het verder vormgeven van de samenwerking in gebiedsprocessen is dat de ideeën, wensen en belangen van alle relevante stakeholders niet alleen een plek krijgen binnen strategische documenten, maar, meer dan stakeholders nu ervaren, ook worden doorvertaald naar de praktijk.

#### Rapport

Dit onderzoek is beschreven in rapport *Stakeholderverwachtingen Vitens* (BTO-2016.051) en bouwt voort op een studie ('Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2', BTO2016.006) waarin specifiek de verwachtingen en de beleving van de drinkwaterklant centraal staat.

# Inhoud

<b>Inhoud</b>	<b>2</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding en doel	4
1.2 Aanpak en methode	4
1.3 Leeswijzer	5
<b>2 Provincies</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding	6
2.2 Heden - wat zijn de verhoudingen nu	6
2.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst	7
2.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)	9
<b>3 Waterschappen</b>	<b>12</b>
3.1 Inleiding	12
3.2 Heden - wat zijn de verhoudingen nu	12
3.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst	13
3.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)	14
<b>4 Gemeenten</b>	<b>16</b>
4.1 Inleiding	16
4.2 Heden - wat zijn de verhoudingen nu	16
4.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst?	18
4.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)	18
<b>5 Nationale overheid en de EU</b>	<b>21</b>
5.1 Inleiding	21
5.2 Heden - wat zijn de verhoudingen nu	21
5.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst	22
5.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)	24
<b>6 Maatschappelijke organisaties</b>	<b>28</b>
6.1 Inleiding	28
6.2 Heden - wat zijn de verhoudingen nu	28
6.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst	30
6.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)	31

<b>7</b>	<b>Conclusies</b>	<b>34</b>
7.1	Introductie	34
7.2	Overkoepelende beelden	34
7.3	Waar gaat het goed?	35
7.4	Waar is verbetering mogelijk?	36
	<b>Bijlage I Interviewvragenlijst</b>	<b>38</b>
	<b>Bijlage II Verwachtingen-prioriteitenlijst</b>	<b>40</b>
	<b>Bijlage III Respondentenlijst</b>	<b>41</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

Om het Vitens assetmanagement-proces ook in de toekomst optimaal te laten verlopen wordt, in het licht van de maatschappelijke context waarin het drinkwaterbedrijf opereert, het van een steeds groter belang de ideeën, wensen en verwachtingen van alle relevante stakeholders goed te kennen en bovendien transparant te zijn over de prestaties. Dit belang wordt onder meer weerspiegeld in het contract dat binnen Vitens is afgesloten tussen de directie en AM, inclusief de afspraak dat in de nieuwe Lange Termijn Visie (LTV) voor de infrastructuur (2016-2040), die thans wordt opgesteld, aandacht wordt besteed aan de belangen van de verschillende stakeholders en aan de wijze waarop transparantie ten behoeve van de stakeholders wordt vorm gegeven. Een van de ambities binnen het strategisch programma 'Effectief Asset management-proces' (Eam<sup>®</sup>) is dan ook om in de toekomst, veel meer dan nu het geval is, inzicht te hebben in de structurele (lange termijn) verwachtingen van stakeholders ten aanzien van de performance van de infrastructuur. Door dit inzicht in de lange termijn verwachtingen van stakeholders, in samenhang met de verwachtingen van haar klanten, kan Vitens aantoonbaar met deze verwachtingen rekening houden, sturender optreden en de afhankelijkheid van korte termijn politiek verminderen. Zeker op het gebied van infrastructuur is dit wenselijk daar dit dossier bij uitstek gekenmerkt wordt door een lange termijn dynamiek.

Het doel van dit SPO sluit direct aan op deze ambitie: inzicht bieden in de structurele (lange termijn) verwachtingen van stakeholders ten aanzien van de performance van de infrastructuur. Middels dit begrip kan vervolgens inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre Vitens aan deze verwachtingen voldoet, alsmede waar de barrières en mogelijk ook kansen liggen wanneer meer aan deze verwachtingen zal worden voldaan. In lijn met het toenemende belang van sociale innovatie is juist dit inzicht en een goed beeld waar de zorgen, wensen en plannen van stakeholders raken aan het eigen domein van grote waarde. Dit SPO gaat dan ook bewust verder dan een traditionele stakeholder analyses, waarin veelal enkel wordt gekeken naar macht en posities, of reputatieonderzoeken waarin met name de beelden die bij de ander leven in kaart worden gebracht.

## 1.2 Aanpak en methode

Dit SPO, wat voortbouwt op de inzichten uit het SPO 2015 'Klantbeleving & Infrastructuur', het SPO 2014 'Gebiedsprocessen' en het Vitens onderzoek 'Inventarisatie sociale omgeving LTV/JvE 2015', is opgebouwd uit verschillende fases.<sup>1</sup> Op basis van beleidsstukken en in nauwe samenspraak met de Vitens projectgroep is aan de start van het project systematisch in kaart gebracht welke stakeholders relevant zijn voor de Vitens infrastructuur. Hierbij is een brede definitie van "infrastructuur" gehanteerd, d.w.z. omvattende zowel het ontwerp, de bouw, het beheer en het onderhoud van Vitens infrastructuur van bron tot tap. Tevens is hierbij gewerkt vanuit een brede definitie van stakeholders, zijnde zowel partijen die invloed uitoefenen op de processen van de organisatie (inclusief bijvoorbeeld provincies, gemeenten) als degenen die daardoor worden beïnvloed, bijvoorbeeld in gebiedsprocessen (inclusief partijen als natuurbestuurders en belangenbehartigers op het gebied van landbouw). In lijn met de doelstelling van dit onderzoek om inzichtelijk te krijgen wat structureel, dus

<sup>1</sup> Zie Brouwer et al. (2016). Van Klantbeleving tot Handelingsopties: fase 2, BTO 2016.006; Pieron & Brouwer (2015). Van klantbeleving tot handelingsopties: Customer excellence voor assetmanagement bij Vitens, BTO 2015.036.



met een lange termijn focus, voor de infrastructuur van Vitens van belang is, is bij de zoektocht naar en identificatie van sleutelinformanten gezocht naar (ambtelijke beleids-) medewerkers die het lange termijn belang bewaken.

In het totaal zijn binnen dit onderzoek 24 respondenten geïnterviewd, binnen 19 verschillende organisaties.<sup>2</sup> Op verzoek van een vijftal organisaties hebben daar zogenaamde duo-interviews plaatsgevonden. Zowel deze duo- als de single interviews waren semi-gestandaardiseerde diepte interviews, waarbij voldoende ruimte was voor doorvragen, individuele aandacht en de inbreng van de respondenten zelf.<sup>3</sup> Ook zijn alle respondenten tijdens de interviews gevraagd een standaard lijst met verwachtingen richting Vitens te prioriteren.<sup>4</sup> Deze verwachtingen zijn voorafgaand aan de interviews en in nauwe samenspraak tussen KWR en de Vitens projectgroep geformuleerd op basis van wat Vitens verwachtte wat de stakeholders van hen zouden kunnen verwachten. Ook heeft in deze stap Vitens aangegeven wat zij denken dat de individuele stakeholders van hen zouden verwachten. Deze Vitens verwachtingen en beelden zijn tijdens de interviewcampagne meerdere malen ter sprake gebracht, immer met het doel meer scherpte in de gesprekken te krijgen en daardoor een nog beter beeld van de belangen en meningen die raken aan de Vitens infrastructuur.

Met toestemming van de respondenten zijn de geluidsfragmenten van de interviews integraal opgenomen op een recorder en is vervolgens de inhoud getranscribeerd ofwel samengevat.<sup>5</sup> Deze getypte verslagen zijn vervolgens teruggelegd bij de respondent voor een akkoord en eventuele op- en aanmerkingen. Tot slot zijn alle verslagen systematisch vergeleken en geanalyseerd.

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport beschrijft de resultaten van de analyse van een serie interviews met Vitens sleutelstakeholders. Met als doel de rijkheid van de interviews zo inzichtelijk mogelijk te presenteren is in dit rapport een hoofdstukindeling gemaakt op basis van een clustering van verschillende stakeholders. In Hoofdstuk 2 worden de resultaten gepresenteerd van de betrokken provincies. Hoofdstuk 3 is geheel gewijd aan de belangen en verwachtingen van de betrokken waterschappen. De gemeenten staan vervolgens centraal in Hoofdstuk 4, waarna in Hoofdstuk 5 uitgebreid wordt ingegaan op de verwachtingen en ideeën van zowel de nationale overheid als de EU. In Hoofdstuk 6 staan de resultaten van een serie interviews met meerdere maatschappelijke organisaties centraal, inclusief het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). In het concluderende Hoofdstuk 7 worden tot slotte parallellen getrokken tussen de uitkomsten van alle stakeholders te samen om tot algemenere bevindingen te komen. Deze conclusie heeft de vorm van overkoepelende beelden (wat zijn de belangrijkste verwachtingen ten aanzien van Vitens), positieve ervaringen (wat gaat er goed?) en aanbevelingen (waar kan het beter?).

<sup>2</sup> De interview-respondentenlijst is opgenomen in Bijlage III.

<sup>3</sup> De interview-vragenlijst is opgenomen in Bijlage I.

<sup>4</sup> De verwachtingen-prioriteitenlijst is weergegeven in Bijlage II.

<sup>5</sup> De transcripties en uitwerkingen van de interviews zijn vertrouwelijk en na toestemming van de respondenten enkel gedeeld met de Vitens-projectgroep.

## 2 Provincies

### 2.1 Inleiding

Water is volgens de Drinkwaterwet een “dwingende reden van groot openbaar belang”. Verantwoordelijkheden voor dit belang zijn in Nederland verdeeld onder verschillende overheidspartijen. Provincies nemen een belangrijk deel van de taken op zich. Zij hebben dan ook op verschillende vlakken een relatie met waterbedrijven.

Zo hebben provincies een verantwoordelijkheid in het beschermen van de kwaliteit en capaciteit van de drinkwatervoorziening. Dit doen zij op verschillende manieren. Provincies kennen functies toe aan delen van hun grondgebied ten behoeve van de waterwinning (100-jaarsaandachtsgebieden, boringsvrije zones, grondwaterbeschermingsgebieden en waterwingebieden), zij verlenen vergunningen voor wateronttrekking en zetten ruimtelijke ordenings- en milieuverordeningen in om de kwaliteit van drinkwater in een gebied te waarborgen.

Tevens zijn provincies naar verhouding de grootste aandeelhouders van drinkwaterbedrijven. Als aandeelhouders moeten provincies zorgen voor continuïteit van de organisatie, leveringsbetrouwbaarheid en kwaliteit. Op papier is de rol van de provincie als aandeelhouder en beleidsmaker strikt gescheiden. Ook in de praktijk zijn aandeelhoudersvergaderingen vooral gericht op financiële verantwoording. In de toekomst zou het echter zo kunnen zijn dat aandeelhouders kunnen proberen ook beleidsinvloed uit te oefenen via hun aandeelhouderspositie. In dit hoofdstuk worden de gecombineerde resultaten gepresenteerd van interviews met de provincies Overijssel, Gelderland, Friesland en Utrecht.

### 2.2 Heden – wat zijn de verhoudingen nu

In Nederland hebben provincies een belangrijke verantwoordelijkheid voor het beschermen van het drinkwater. Een deel van deze taak – die te maken heeft met de levering van drinkwater aan huishoudens en bedrijven – is uitbesteed aan drinkwaterbedrijven. Drinkwaterbedrijven hebben hiervoor een eenduidige en op papier heldere taakstelling meekregen: het leveren van schoon en veilig drinkwater tegen de laagst maatschappelijke kosten. Deze verdeling van verantwoordelijkheden lijkt helder. In de praktijk is het een veel grijzer gebied. Een groot deel van de drinkwatervoorziening draait om bronbescherming en het waarborgen van de kwaliteit van drinkwater in het systeem, en daar komen veel meer partijen kijken, inclusief gemeenten, waterschappen, landbouw, natuur, en projectontwikkelaars. In de praktijk zijn er dus veel partijen die moeten “meewerken aan een schone bron” zoals de heer Van Elswijk van de provincie Utrecht het verwoordde.

Tegen deze achtergrond zijn er dan ook veel verschillende onderwerpen waarop provincies met Vitens te maken hebben. Direct gerelateerd aan de waterwinning is het waarborgen van de kwaliteit van drinkwater. Drinkwater moet schoon zijn en vrij van risico's. Op dit onderwerp hebben drinkwaterbedrijven en provincies een gedeelde verantwoordelijkheid en daarmee ook een gedeeld belang. Provincies werken bijvoorbeeld actief met Vitens samen als het gaat om het identificeren van nieuwe stoffen in de drinkwatercyclus – al dan niet veroorzaakt door medicijnresten, nieuwe meststoffen, historische stedelijke verontreinigingen of veranderende industriële afvalstromen – en het onderzoeken van de gevolgen van deze stoffen voor de kwaliteit van drinkwater. In Friesland speelt vooral het

probleem van verzilting dat steeds meer grondwaterwinningen aan de randen van de provincie bedreigt, een thema waarop de provincie goed samenwerkt met Vitens.

Naast de kwaliteit van drinkwater, moet er voldoende drinkwater beschikbaar zijn om in de vraag te voorzien. Op deze thema's liggen de belangen van provincies en die van Vitens ook op één lijn. Provincies geven aan vaak samen met Vitens te kijken naar "strategische reserves" die ervoor moeten zorgen dat ook in de toekomst aan de vraag naar drinkwater kan blijven worden voldaan. Dit zijn dieper-gelegen grondwaterreserves die aangesproken kunnen worden wanneer de huidige capaciteit onvoldoende blijkt. De provincie Utrecht kijkt bijvoorbeeld samen met Vitens naar het ondervangen van een mogelijk drinkwatertekort in 2040, veroorzaakt door een verwachte groei van Amersfoort en Utrecht. Onder een groot deel (ongeveer 40%) van het oppervlak van de provincie bevindt zich een diepgelegen grondwatervoorraad en beide partijen onderzoeken nu hoe ze deze voorraad het beste kunnen beschermen.

Op het thema natuur en ecologie liggen de belangen van provincies en Vitens soms wat verder uit elkaar. Waar de provincies ook moeten toezien op natuurbeheer en het waarborgen van ecologische waarden binnen haar grondgebied, hebben drinkwaterbedrijven geen directe zorgplicht voor de natuur. Natuurdoelen zijn meestal niet gebaat bij wateronttrekking (er kan verdroging of verzilting optreden), maar omgekeerd zijn waterwinningen wel vaak gebaat bij goed ecologisch beheer omdat dit de waterkwaliteit ten goede komt. In natuurrijke provincies zoals Gelderland en Overijssel kan dit leiden tot langlopende en complexe processen rondom het vinden van nieuwe bronnen voor drinkwaterwinning. In de provincies Utrecht en Gelderland heeft dit bovendien geleid tot discussies over de vraag of Vitens zou moeten meebetalen aan de "ecosystem services" waarvan zij indirect ook profiteert.

Hiermee samenhangend liggen de verhoudingen tussen provincies en Vitens op het gebied van landbouw en stedelijke ontwikkeling ook niet altijd op één lijn. Enerzijds hebben landbouw en stedelijke ontwikkeling vaak schadelijke effecten op de drinkwaterkwaliteit. Wanneer een gebied aangewezen is als beschermingsgebied, betekent dit bijvoorbeeld voor boeren dat zij te maken krijgen met allerlei strikte regels over het gebruik van meststoffen etc. Anderzijds zijn bepaalde gebieden wanneer zij worden aangewezen als landbouwgebied bij voorbaat uitgesloten voor verkenning van nieuwe wingebieden. Dit leidt vaak tot complexe zoektochten naar waterwinningen, zoals bij de Zoektocht Twente waar in het kader van het uitbreiden van de toekomstige wincapaciteit gezocht wordt naar mogelijkheden om een nieuwe winning te ontwikkelen in de Provincie Overijssel. Sommige locaties wekken veel weerstand op omdat er een verstoring van natuur en milieu optreedt. Uitwijken naar andere locaties brengt echter meer kosten met zich mee: water winnen is daar duurder. De vraag is vervolgens wie die extra kosten zou moeten betalen. De eindgebruiker (huishoudens) door middel van een prijsstijging, de provincie, de gemeente?

### 2.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst

De relatie tussen provincies en Vitens kon vanuit de provincies lange tijd het beste gekarakteriseerd worden als reactief. Vitens bewaakte kwaliteit en beschikbaarheid van bronnen; zij monitorde op problemen als verzilting en de invloed van nieuwe stoffen en maakte prognoses over de benodigde toekomstige capaciteit. Als een van beide in gevaar kwam of dreigde te komen, ontwikkelde Vitens op eigen initiatief een plan om de problematiek te lijf te gaan; ofwel door nieuwe winningen te ontwikkelen, ofwel door bestaande winningen anders in te richten. Hier moesten nieuwe vergunningen voor aangevraagd worden, die de provincie dan goedkeurde vanuit het belang van de drinkwatervoorziening. Dit was voor provincies ook altijd het belangrijkste afrekenpunt; het

was het criterium waarop zij het waterbedrijf beoordeelde. De laatste jaren is de omgeving en de maatschappelijke context waarin provincies en het waterbedrijf gezamenlijk opereren echter aanzienlijk veranderd. Deze ontwikkelingen hebben de relatie tussen Vitens en provincies langzamerhand doen keren.

Allereerst is de beleidscontext veranderd. Vanuit Europa wordt in het kader van een bredere doelstelling op ecologisch natuurbeheer steeds meer gestuurd op de bescherming van drinkwaterbronnen in plaats van het zuiveren van drinkwater. Tegelijkertijd zijn in Nederland de natuurdoelen gedecentraliseerd; provincies zijn verantwoordelijk voor de realisatie van doelen gesteld op nationaal niveau. In sommige situaties groeien door deze ontwikkelingen de belangen meer naar elkaar toe. Op onderwerpen waar natuurbescherming en drinkwaterwinning beide worden bedreigd vinden provincies in Vitens een sterke partner aan hun zijde. In Gelderland trekken de provincie en Vitens bijvoorbeeld samen op tegen het boren naar schaliegas. In andere situaties komen Vitens en de provincie meer tegenover elkaar te staan. Dit gebeurt bijvoorbeeld rondom de zoektocht naar nieuwe winningen. Waar de provincie steeds meer natuurdoelen meeweegt in haar oplossingsrichtingen, blijft Vitens gericht op haar eigen belang: het aanleveren van veilig en voldoende drinkwater tegen zo laag mogelijke kosten.

Ten tweede klinkt vanuit de maatschappij een sterkere roep om duurzaamheid. Provincies hebben steeds vaker te maken met mondige burgers die de publieke sector vragen meer rekening te houden met natuur en milieu. In dit kader past ook de discussie over decentrale drinkwatervoorzieningen. Hoewel deze discussie nog niet is beslecht – het aanleggen van decentrale drinkwatervoorzieningen past in de bredere trend waarin de zelfredzaamheid en autonomie van burgers wordt benadrukt, maar afstappen van de collectieve drinkwatervoorzieningen kan de (kosten-)efficiëntie en de gelijkheid die nu gewaarborgd zijn in de Nederlandse drinkwatervoorziening ondermijnen – zien provincies publieke verwachtingen jegens overheidsorganisaties – ook waterbedrijven – veranderen. Er wordt van hen verwacht dat zij steeds opener en transparanter communiceren en waar mogelijk meer flexibiliteit toelaten in de uitvoering van hun taken om tegemoet te komen aan publieke voorkeuren en belangen.

Niet alleen de maatschappelijke- en beleidscontext veranderen. Het wordt ook daadwerkelijk drukker in de fysieke omgeving. Vanuit verschillende hoeken worden nieuwe of grotere claims op ruimte gelegd. Of het nu gaat om natuur, recreatie, landbouw, woningbouw, economie of drinkwater – allemaal vragen zij om meer ruimte dan beschikbaar is in Nederland. Afstemming tussen verschillende partijen wordt daarom steeds belangrijker. Alle provincies gaven aan dat functie-combinaties noodzakelijk zijn om in de toekomst alle verschillende belangen te blijven bedienen. Maar functiecombinaties zijn soms lastig te realiseren. Zo roepen voorstellen tot het combineren van functies vaak vragen op over wie betaalt. Provincies verwachten bijvoorbeeld dat in de toekomst discussies over meebetalen aan natuurbeheer vaker gevoerd zullen worden. In dit soort steeds ingewikkelder wordende “gebiedsprocessen” nemen provincies een meer leidende rol aan. Als regionaal besluitvormingsorgaan waar belangenafwegingen democratisch zijn gewaarborgd, zijn provincies bij uitstek in staat om de zoektocht naar geschikte functiecombinaties te begeleiden en uiteindelijk de belangen van de betrokken partijen tegen elkaar af te wegen.

Specifiek voor de drinkwatersector verwachten provincies dat de zoektocht naar strategische grondwaterreserves in toenemende mate een belangrijk onderwerp zal worden. Op Rijksniveau wordt over dit onderwerp nagedacht in het kader van de Structuurvisie Ondergrond (STRONG) die momenteel wordt opgesteld. Het belang van strategische grondreserves wordt door provincies onderschreven. De kwaliteit en beschikbaarheid van

grondwater komt steeds meer onder druk te staan door problemen als klimaatverandering (waardoor verzilting en verdroging van waterwinningen kan optreden) en almaar groeiende claims op ruimte. In veel provincies zijn deze problemen al aan de orde van de dag; waterwinningen in Friesland kampen reeds met verzilting en in Utrecht en Overijssel is men in samenwerking met Vitens reeds actief op zoek naar strategische grondwaterreserves om de toekomstige drinkwatervoorziening van de regio of zelfs het land veilig te stellen.

Door nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen, nemen provincies een veel pro-actievere en toekomstgerichtere houding aan bij het invullen van hun zorgplicht voor de publieke drinkwatervoorziening. In plaats van reageren op de probleemschets en aangeboden oplossingen van drinkwaterbedrijven, nemen provincies veel meer het initiatief in het identificeren van problemen en zoeken naar mogelijke oplossingen.

#### 2.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)

Binnen de bij dit onderzoek betrokken provincies bestaat het beeld dat Vitens nog onvoldoende meekomt in deze nieuwe ontwikkelingen. De bedrijfsvoering van Vitens zou nog erg gericht zijn op het heden: op het behouden van de infrastructuur zoals deze nu is. Ook kijkt Vitens volgens de provincies nog te veel vanuit haar eigen belang naar haar opgave; gekozen oplossingen dienen vooral de kosten-efficiëntie van haar eigen infrastructuur. De meeste oplossingen blijven technisch georiënteerd; zij zijn gericht op het bewaken van de risico's. Een van de provinciale respondenten vat dit beeld – en hoe dat kan doorwerken bij sommige provinciale bestuurders - treffend samen op de volgende manier: “daar heb je dat grote drinkwaterbedrijf, die waterboer uit Zwolle, die enkel bezig is met drinkwater en de drinkwaterprijs”.

Provincies vinden het begrijpelijk en zelfs goed dat Vitens het (financiële) belang van de huidige drinkwater-infrastructuur behartigt. Natuurlijk, zo geven zij aan, moet je niet zomaar waarde die in de grond ligt afschrijven. Maar nieuwe ontwikkelingen vragen om een strategische blik gericht op de toekomst waarmee wordt gekeken welke winningen op de lange termijn nog houdbaar zijn en welke niet. Welke winningen moeten afgeschreven, verschoven, of anders ingericht worden op de lange termijn en hoe gaan we deze transitie organiseren?

Uiteindelijk zijn provincies ervan overtuigd dat zulke transitie alleen gerealiseerd kunnen worden via functiecombinaties. Provincies nemen hier een leidende rol in. Zij willen een proces in gang zetten waarbij gebiedsgericht wordt gekeken naar mogelijkheden tot onderlinge afstemming van belangen. In dit proces moeten publieke organisaties niet langer als belangenpartijen tegenover elkaar gepositioneerd worden, maar als partners naast elkaar staan. Partijen moeten luisteren naar elkaars belangen, openstaan voor afstemmingsmogelijkheden en bereid zijn water bij de wijn te doen om processen te bevorderen.

Hoewel volgens de provincies Vitens belangrijke stappen maakt op dit gebied (met de Lange Termijn Visie, de afdeling omgevingsmanagement, maar bijvoorbeeld ook dit onderzoek), zou Vitens een opener houding kunnen aannemen richting haar omgevingspartners. Zij zou een meer toekomstgerichte houding aan kunnen nemen in gebiedsprocessen, waarbij de aandacht minder ligt bij het beschermen van de waarde van de huidige infrastructuur en meer op het zoeken naar strategische functie-combinaties en samenwerkingsmogelijkheden op de lange termijn. Concreet betekent dit investeren in een goed contact met je “buren” door proactief op zoek te gaan naar wat er leeft en speelt en daar al in een voorbereidende fase op anticiperen, in plaats van achteraf te reageren op een probleemsituatie. Voor huidige situaties zou zij meer kunnen investeren in het behouden van draagvlak voor bronbeheer

rondom waterwinningen. Ook zou Vitens haar communicatie beter kunnen afstemmen op specifieke thema's en doelgroepen. Het zwaartepunt in de communicatie bij Vitens lijkt nu te liggen op de goede kwaliteit drinkwater die zij levert. Als het gaat om haar rol in gebiedsprocessen opereert Vitens echter nog veel minder als een organisatie met één verhaal. Op dit vlak zien provincies nog veel onbenutte kansen.

In het zoeken naar functiecombinaties zal ook in de toekomst de vraag 'wie betaalt voor gecombineerde oplossingen?' actueel blijven. Deze vraag is onvermijdelijk, maar dit is volgens provincies uiteindelijk een bestuurlijk vraagstuk dat thuishoort bij de Provinciale Staten. Gebiedspartners, zoals Vitens, zijn belanghebbenden en moeten deze afweging niet zelf maken. Maar zij kunnen de provinciale belangenafweging wel faciliteren door voor het eigen publieke deelbelang te blijven staan. Vitens moet deelnemen en mee vooruit kijken in gebiedsprocessen, maar hierin wel haar eigen belang blijven behartigen. Dit is een moeilijke balans, maar deze zuiverheid van rollen moet je bewaken, juist om de belangenafweging bij provincies helder te krijgen.

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
Provincie Overijssel	4	4	3	2	1
Provincie Gelderland	2	4	5	3	1
Provincie Friesland (I)	2	5	4	3	1
Provincie Friesland (II)	3	4	5	1	2
Provincie Utrecht	3	2	1	2	1
<b>Totaal</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

Uit bovenstaande verwachtingen-prioriteitentabel<sup>6</sup> blijkt dat provincies het belangrijk vinden dat Vitens bij haar eigen taakstelling blijft: het leveren van schoon en veilig drinkwater. Voor de meeste provincies is natuur en milieu ook erg belangrijk; dit heeft zoals hierboven beschreven deels te maken met de decentralisatie van natuurdoelen, waardoor provincies nieuwe verantwoordelijkheden hebben gekregen in natuurbeheer.

Ook komt integraliteit naar voren als een belangrijk element. Voor provincies betekent dit dat je in een gebied gaat kijken naar mogelijkheden tot afstemming tussen verschillende verantwoordelijke partijen. Het liefst gebeurt dit al in een voorbereidende fase; door spanningsvelden vroegtijdig op te zoeken vergroot je de kans op het vinden van win-win oplossingen via functiecombinaties. Maar integraliteit kan ook nauwer worden opgevat. Wanneer een probleem ontstaat in een waterwinningsgebied en deze moet worden heringericht, kan integraliteit ook betekenen dat je zoveel mogelijk inzet op compensatie van negatieve effecten op zowel de drinkwaterkwaliteit als de natuur.

<sup>6</sup> De getallen in de tabel reflecteren de prioriteiten t.a.v. de verwachtingen van de verschillende stakeholders, waarbij het cijfer 1 staat voor de belangrijkste verwachting (groen gekleurd), en het cijfer 5 (of in geval van gedeelde posities een 4 of een 3) voor de verwachting waaraan stakeholders relatief gezien het minste prioriteit geven (rood gekleurd). In de onderste rij staan de totaalscores, waarbij de laagste score staat voor de verwachting die stakeholders relatief gezien het allerbelangrijkst vinden, en visa versa.

De verwachtingen dat Vitens ruimhartig financieel bijdraagt en streeft naar zo laag mogelijke drinkwaterkosten worden als de twee minst belangrijke doelstellingen gezien. Provincies gaven aan dat hoewel kosten belangrijk zijn, een te sterke focus op lage drinkwaterkosten ten koste kan gaan van andere publieke belangen, zoals natuurbeheer of ruimtelijke ordening. Bovendien zijn drinkwaterkosten in Nederland al heel laag. Natuurlijk moet je een basiskwaliteit garanderen. Maar in een omgeving waar het steeds drukker wordt en de belangen van verschillende partijen elkaar steeds meer gaan raken, zal je volgens de betrokken provincies moeten nadenken over meewerken (en meebetalen) aan belangen die misschien niet direct maar wel indirect verbonden zijn aan het kernbelang van drinkwater.

#### Aanbevelingen van de provincies

- Verruim je blik naar de toekomst; ontwikkel een strategische lange-termijn visie om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.
- Zoek in dialoog met andere gebiedspartners naar robuuste functiecombinaties.
- Maar blijf het eigen belang vertegenwoordigen: schoon en veilig drinkwater.

## 3 Waterschappen

### 3.1 Inleiding

In Nederland zijn drinkwater, oppervlaktewater en grondwater bestuurlijk gescheiden systemen. Waterbedrijven zijn verantwoordelijk voor de levering van schoon en veilig drinkwater. Drinkwater wordt gewonnen uit oppervlaktewater en grondwater. Waterschappen hebben een verantwoordelijkheid in de zorg voor oppervlaktewater en grondwater, en zijn daarmee dus op verschillende manieren betrokken bij de productie van drinkwater.

Vitens haalt het grootste deel van haar drinkwater uit de grond. Het belangrijkste raakvlak tussen waterschappen en Vitens bevindt zich dus op het gebied van het beheer van de kwaliteit en beschikbaarheid van grondwater in waterwin- en grondwaterbeschermingsgebieden. In dit hoofdstuk worden de gecombineerde resultaten gepresenteerd van waterschappen Vechtstromen, Drents Overijsselse Delta en Vallei & Veluwe.

### 3.2 Heden – wat zijn de verhoudingen nu

De taakstelling van waterschappen is van oudsher altijd gericht geweest op het ondersteunen van de functies die aan het landschap zijn toegekend in nationale, provinciale of gemeentelijke structuurvisies en bestemmingsplannen. Als een gebied de functie “natte natuur” heeft meegekregen, moet het waterschap zorgen voor condities die dit ondersteunen. Als een gebied de functie “landbouw” heeft, staat het peilbeheer in het teken van de landbouwactiviteit die daar plaatsvindt. Drinkwater is ook een functie. Wanneer een provincie een gebied aanwijst als waterwin- of grondwaterbeschermingsgebied, krijgt het waterschap de taak toebedeeld de kwaliteit van het grond- of oppervlaktewater te waarborgen.

Door hun brede en functiegerichte taakstelling zijn waterschappen vertrouwd met het ontwikkelen van gebiedsgerichte aanpakken om hun doelstellingen te behalen. Een van de respondenten binnen de waterschappen verwoorde dit als volgt: “wij zijn een functie-afweger. In de praktijk moeten wij altijd een afweging maken tussen handelen in het belang van de landbouw of handelen in het belang van de natuur. En je kunt het nooit goed doen. In feite maak je een suboptimale afweging”.

De relatie tussen het waterschap en Vitens laat zich het beste karakteriseren als een van wederzijdse afhankelijkheid. Soms liggen de belangen op één lijn en versterken het waterschap en Vitens elkaar, soms is er sprake van meer tegengestelde belangen. Dit is niet altijd afhankelijk van het onderwerp of thema, maar ook van de aanpak die wordt gekozen.

Vaak vinden Vitens en het waterschap elkaar als partners in gebiedsprocessen. Als het gaat om het beschermen van de waterkwaliteit tegen de invloed van nieuwe stoffen liggen de belangen bijvoorbeeld duidelijk op één lijn. Vitens voert op dit moment samen met waterschappen een onderzoek naar medicijnresten in het water uit. Hier is sprake van actieve samenwerking en open communicatie.

Op het thema van waterwinningen is wel sprake van verschillende belangen, maar dit heeft niet altijd geresulteerd in tegenstellingen. In het midden van de jaren 1980 heeft zich



bijvoorbeeld binnen (de voorgangers van het huidige) waterschap Drents Overijsselse Delta een traditie ontwikkeld waarbinnen waterwinningen op lokaal niveau werden ingepast in het watersysteem. Hiervoor werden zogenaamde compensatieplannen opgesteld, waarbij de negatieve gevolgen veroorzaakt door het stichten van waterwinningen, eerst vooral voor de landbouw en later ook voor de natuur, werden gecompenseerd door waterbeheer. Het waterschap richtte hiervoor het gebied rondom winningen zo in dat overtollig water in de winter kon worden opgevangen om watertekorten in de zomer mee te dekken. Dit vergde veel onderlinge afstemming tussen waterschap, drinkwaterbedrijf, boeren en natuurorganisaties, maar uiteindelijk was iedereen bij dit soort oplossingen gebaat.

Een soortgelijke gebiedsgerichte aanpak heeft zich ook gevormd bij de andere waterschappen. Deze aanpak wordt voor waterschappen zelfs belangrijker; waar zij vroeger nog bekend stonden om hun technisch ingerichte beheer, bewegen waterschappen steeds meer toe naar een flexibele werkwijze waarbij de kansen van samenwerking met de omgeving worden benut.

De laatste jaren is deze aanpak van het waterschap steeds meer gaan wringen met de aanpak van Vitens. Waterschappen bemerken bij Vitens een verzakelijking, die lijkt te zijn ingetreden samen met de vergroting van het waterbedrijf. De respondenten vinden dat Vitens steeds meer op veiligheid en lage kosten stuurt. Haar voorkeur ligt bijvoorbeeld steeds vaker bij het stichten van een winning op een heuvelrug (Overijsselse, Utrechtse, Veluwe): dan pak je het water aan het begin van het systeem waar de veiligheidsrisico's en de kosten laag zijn. Dat is vanuit Vitens heel begrijpelijk. Maar vanuit de aanpak van waterschappen ligt het veel meer voor de hand om water aan het einde van het systeem te winnen, zodat alle functies die daar tussen liggen kunnen meeprofiteren van het grondwater.

Er zou door Vitens veel minder worden gekeken naar de belangen van verschillende partijen in het watersysteem. Misschien komt dit wel omdat veel bestuurlijke organisaties in dit beleidsveld schaalvergrotingen hebben ondergaan. Vitens is groter geworden, waterschappen zijn gefuseerd. Een aanpak waarbij heel gebiedsgericht gekeken wordt naar mogelijkheden tot afstemming van verschillende doelen en belangen is misschien lastiger te organiseren binnen dit soort grote organisaties. Je moet dan met andere "grotere" organisaties om de tafel, zoals LTO, Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten. Hier bestaat veel minder traditie; deze zul je opnieuw moeten opbouwen.

### 3.3 Toekomst – hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst

Een belangrijke trend die waterschapsbreed herkend wordt, is dat publieke organisaties in ruimtelijk beheer steeds meer tot elkaar zijn en zullen worden veroordeeld. In een steeds drukker wordende ruimte is er geen plaats meer om doelstellingen enkelvoudig te realiseren. Waar men vroeger misschien nog oplossingen kon vinden met puur een technocratische aanpak, dringt het nu steeds meer tot publieke organisaties door dat zij hun doelstellingen en programma's aan elkaar moeten koppelen om in hun publieke taakstellingen te blijven voorzien.

Deze koppeling wordt beleidsmatig ook gestimuleerd. Je ziet het bijvoorbeeld terug in de nieuwe Omgevingswet; die gaat van een nee-mits naar een ja-tenzij principe. Dat vergt een volledig andere benadering, waterschappen kunnen niet meer werken met vooraf gestelde criteria aan de hand waarvan zij een situatie beoordelen. De nieuwe Omgevingswet vraagt om een hele andere manier van werken, die veel afhankelijker is van samenwerking tussen verschillende partijen en niet zozeer achteraf, maar vooral vooraf, in de planfase. Ook door

de Europese Unie wordt samenwerking gestimuleerd. De Europese Kaderrichtlijn Water (KRW), zet bijvoorbeeld heel duidelijk in op het behoud van natuurwaarden via ecologisch beheer, wat om een meer gebiedsgerichte benadering vraagt.

Bewustzijn over het belang van samenwerken is bij waterschappen de afgelopen jaren steeds meer doorgedrongen. Het zoeken naar koppelingen en functiecombinaties wordt bestuurlijk steeds actiever uitgedragen.

Tegelijkertijd heeft het nadenken over koppelingen en functiecombinaties in een gebiedsgerichte aanpak er wel een dimensie bij gekregen: de aandacht verschuift steeds meer naar de lange-termijn. Het watersysteem was altijd zo ingericht om in de actuele vraag van de landbouw, de ecologie en drinkwatersector te kunnen voorzien. Nu wordt van het waterschap gevraagd "om te werken" naar een systeem dat water vasthoudt om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen zoals klimaatverandering en verstedelijking. Functiecombinaties moeten niet alleen de huidige functies dienen, zij moeten ook robuust zijn in de toekomst.

Vanuit dit perspectief ontstaan ook nieuwe discussies. Bijvoorbeeld over de vraag of je nu toe moet naar kleinschalige of grootschalige winningen en waar je moet winnen (bovenstrooms of benedenstrooms, in stedelijk of in landelijk gebied). Daarnaast wordt duurzaamheid een steeds belangrijker thema, terwijl de kennissamenleving het zelfhandelend vermogen van burgers vergroot. Hierdoor zul je ook met discussies en voorstellen rondom het implementeren van decentrale energie- en watervoorzieningen te maken krijgen. Publieke organisaties moeten volgens waterschappen actief deelnemen aan discussies over deze onderwerpen om tijdig op nieuwe ontwikkelingen in te kunnen spelen.

### 3.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)

Waterschappen maken onderdeel uit van verschillende bestuurlijke arrangementen in de watersector. In de ogen van waterschappen werpen deze bestuurlijke arrangementen grensvlakken op die er in werkelijkheid niet zijn. Grondwater, de bodem en het oppervlaktewater maken deel uit van hetzelfde systeem; verontreinigingen komen via het oppervlaktewater en de bodem in het grondwater terecht. Op dit moment wordt de kwaliteit van het grondwater bewaakt door verschillende partijen op verschillende onderdelen van het systeem. Als je de kwaliteit van het grondwater wilt bewaken, zou je eigenlijk met één bril naar het hele systeem moeten kijken. De bij dit onderzoek betrokken waterschappen willen daarom veelal toe naar ketenbeheer.

In ketenbeheer is een vernieuwde dialoog nodig over functiecombinaties. Vroeger concentreerde deze dialoog zich op hele concrete gebieden waar gezocht werd naar lokale inpassingsmogelijkheden. Hoewel dit volgens de waterschappen nog steeds nodig is, moet de dialoog ook worden opgeschaald. Functiecombinaties moeten ook worden besproken vanuit een strategische lange-termijn visie, juist om op lange-termijn uitdagingen een antwoord te bieden.

In dit opzicht zouden verschillende partijen binnen de keten nog te veel langs elkaar heen werken. Organisaties maken wel al lange-termijn plannen, maar hierbij staat het (deel)belang van de eigen organisatie voorop. Het waterschap maakt een aparte lange-termijn visie voor het oppervlaktewater en de waterkwaliteit. Vitens maakt een lange-termijn visie waarin het beheer van haar eigen infrastructuur centraal staat. Maar deze lange-termijn plannen worden nog niet op elkaar afgestemd. Je zou kunnen denken aan het gezamenlijk opstellen van één

“waterhuishoudingsplan” binnen de hele waterketen. Tegen deze achtergrond heeft het waterschap Vallei & Veluwe het begrip van een “grondwaterregisseur” gelanceerd. Bij wie deze regisseursrol zou moeten komen te liggen is volgens het waterschap een tweede vraag, maar het zou goed zijn als er één overheidsinstantie wordt aangewezen die naar het watersysteem als geheel kijkt.

De opschaling van verschillende partijen in de waterketen (zoals bij waterschappen, maar ook bij Vitens) biedt wellicht kansen om op meer strategisch niveau na te denken over functiecombinaties. Vitens zou zich op dit niveau opener kunnen opstellen; met ketenpartners nadenken over gezamenlijke uitdagingen en gecombineerde oplossingen. Vanuit dit strategische niveau zouden nieuwe samenwerkingsinitiatieven kunnen ontstaan. Maar de brug naar de praktijk moet wel geslagen worden. De samenwerking moet verder gaan dan elkaar vooraf consulteren of achteraf op de hoogte brengen van plannen, zoals dat nu nog vaak het geval is. Ook in het tussenliggende proces moet openheid worden gewaarborgd en het gesprek blijven gevoerd. Juist in deze tussenliggende fase is veel ruimte voor afstemming van belangen.

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
<b>Vechtstromen</b>	2	4	3	1	5
<b>Drents Overijsselse Delta</b>	1	3	3	1	2
<b>Vallei &amp; Veluwe</b>	1	5	5	2	3
<b>Totaal</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

Bovenstaande verwachtingen-prioriteitentabel laat zien dat integraliteit voor waterschappen heel belangrijk is. Integraliteit houdt voor hen in actief zoeken naar het koppelen van doelen. Natuur- en milieudoelen zijn voor de waterschappen inherent verbonden met integraliteit. Hieraan zijn namelijk alle functies die het waterschap dient gekoppeld. Integrale samenwerking mag dan ook best wat geld en tijd kosten. Omdat het eindresultaat is dat verschillende belangen tegelijkertijd gediend worden, worden bredere maatschappelijke baten gecreëerd. Het is dan geen probleem als een deel van deze kosten gereflecteerd worden in de drinkwaterprijs; de lasten in Nederland zijn al heel erg laag voor drinkwater.

Dat gezond en veilig drinkwater door de waterschappen niet als belangrijkste verwachting wordt neergezet, heeft te maken met het toegenomen belang dat Vitens zelf aan deze doelstellingen lijkt te hechten. De kwaliteit van Nederlands drinkwater is altijd zeer goed gewaarborgd geweest, ook in ingepaste gebiedsoplossingen. Hier te veel op inzetten beperkt volgens de waterschappen de zoektocht naar functiecombinaties.

#### Aanbevelingen van de waterschappen

- Ga (weer) de dialoog aan met publieke organisaties in de waterketen om doelen en programma's op elkaar af te stemmen.
- Werk samen op strategisch niveau door lange-termijn plannen aan elkaar te verbinden maar maak ook de vertaalslag naar de praktijk.
- Investeer in de continuïteit van dit proces door in gesprek te blijven met partners van de planvormings- tot aan de uitvoeringsfase.

## 4 Gemeenten

### 4.1 Inleiding

Gemeenten zijn net als provincies aandeelhouders van drinkwaterbedrijven, hoewel zeker niet allemaal en zij bovendien relatief minder aandelen bezitten dan provincies. Naast deze sturings- en toezichhouders-functie hebben gemeenten geen "officiële" verantwoordelijkheid voor de Nederlandse drinkwatervoorziening. Dit geldt in het bijzonder voor de Vitens infrastructuur. Gemeenten hebben wel een rol in het verzamelen en afvoeren van (huishoudelijk en industrieel) afvalwater, maar Vitens wint haar drinkwater voornamelijk uit grondwater.

Toch komen gemeenten in de praktijk in aanraking met Vitens. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte, zowel bovengronds als in de (ondiepe) ondergrond. Wanneer Vitens leidingen wil vervangen of een nieuw leidingstelsel zou willen aanleggen, moeten zij een opbrekvergunning bij de gemeente aanvragen. Als er iets misgaat in de publieke ruimte, bijvoorbeeld door deze werkzaamheden of door achterstallig onderhoud, heeft de gemeente bovendien de plicht ervoor te zorgen dat deze problemen worden verholpen. Omgekeerd heeft Vitens een aansluitplicht voor nieuwe bebouwing; wanneer de gemeente besluit ergens uit te breiden, moet Vitens zorgen voor aansluiting op het drinkwaternet. In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd met twee belangrijke gemeenten in het Vitens-verzorgingsgebied: Utrecht en Almere.

### 4.2 Heden – wat zijn de verhoudingen nu

Op dit moment concentreert de relatie tussen Vitens en gemeenten zich op het operationele niveau. Beide partijen komen elkaar tegen bij vergunningverleningen of gebiedsontwikkelingen, waar formele procedures worden doorlopen om het proces van stadsvernieuwing of -uitbreiding in goede banen te leiden.

In deze relatie denken beide partijen nog vooral na vanuit hun eigen belang. Gemeenten sturen aan op stadsuitbreiding zonder daarbij al te veel rekening te houden met de gevolgen die dit heeft voor drinkwaterbedrijven. Binnen de gemeente Almere wordt bijvoorbeeld toegestaan dat de stad Almere zich organisch uitbreid. Dit is vanuit de gemeente begrijpelijk; er is genoeg ruimte en zo laat je zoveel mogelijk vrijheid aan individuen om deze ruimte naar eigen behoefte en inzicht in te richten. Maar voor waterbedrijven kan dit problemen opleveren; zij worden gedwongen kleine groepjes woningen of losse bedrijfspanden aan te sluiten op het netwerk.

Omgekeerd zou er vanuit waterbedrijven alleen zicht zijn op de eigen vervangingsopgaven; er wordt weinig afgestemd met andere infrastructuurbeheerders. En iedere infrastructuur heeft zijn eigen afschrijvingstermijn: rioleringspijpen gaan gemiddeld 70 jaar mee, gasleidingen gaan slechts 30-50 jaar mee, terwijl bij waterleidingen – die soms wel 100 jaar kunnen meegaan- wordt uitgegaan van een levensduur van 50 jaar. Elektriciteits- en internetkabels worden vaak vervangen om nieuwe technologieën in te passen. Zo kan het voorkomen dat een straat binnen een tijdbestek van een paar jaar vier keer opengaat, eerst voor een internetbeheerder, dan voor een elektriciteitsbeheerder, vervolgens het riool en ten

slotte nog een keer voor werkzaamheden aan de waterleidingen. Dit veroorzaakt veel overlast onder buurtbewoners. In Utrecht speelt dit probleem vooral in het stadscentrum, waar de buurt rondom het centraal station al jaren wordt verbouwd en bewoners telkens weer verrast worden door nieuwe opbrekingen.

De laatste jaren is binnen gemeenten Utrecht en Almere steeds meer de behoefte aan een betere afstemming van werkzaamheden in de ondergrond. In eerste instantie om de overlast voor buurtbewoners te verminderen. Maar gemeenten benadrukken het belang van onderlinge afstemming in een breder kader. Het levert namelijk ook voordelen op voor infrastructuurbeheerders zelf. Wanneer je leidingen gaat vervangen, heb je vaak last van de infrastructuur die al in de grond ligt; je moet daar voorzichtig mee omgaan en oppassen dat jouw werkzaamheden geen schade aanrichten aan de infrastructuur van anderen. Betere afstemming kan schade voorkomen en werkzaamheden vergemakkelijken. Bovendien kunnen, als partijen besluiten hun werkzaamheden gelijktijdig uitvoeren, de kosten voor de opbrekingen zelf en de coördinatie die dit vergt in de uitvoerfase worden gedeeld.

Vooraf in de gemeente Utrecht wordt actief ingezet op betere ondergrondse afstemming. Vanuit de gemeente wordt regelmatig een strategisch nutsoverleg georganiseerd waarbij verschillende infrastructuurbeheerders (Stedin, Vitens, KPN, Ziggo, Eurofiber en de gemeente zelf) met elkaar om tafel zitten. De gemeente legt in dit overleg haar plannen op tafel, bijvoorbeeld rondom de vernieuwing van een woonwijk en geeft ook aan waar eventueel lastige punten te verwachten zijn, zodat andere partijen hun planvorming hierop kunnen afstemmen. De gemeente vraagt ook actief naar de plannen van andere infrastructuurbeheerders, zodat zij deze kan meenemen in het strategisch nutsoverleg. In Almere is in het verleden minder prioriteit gegeven aan het onderwerp van ondergrondse afstemming; daar is ook een nutsoverleg opgezet, maar deze wordt niet zo actief in stand gehouden. Toch zie je dat ook binnen de gemeente Almere men meer bezig is met lange-termijn plannen. In Almere is de gemeente bijvoorbeeld bezig met het opstellen van een waterhuishoudingsplan, waarin zij haar visie geeft op stedelijke ontwikkeling tot aan het jaar 2040. Door dit soort ontwikkelingen groeit de behoefte aan afstemming met andere partijen.

Tot nu toe blijken pogingen om te komen tot een betere ondergrondse afstemming echter moeilijk realiseerbaar. Gemeenten geven aan dat het lastig is inzicht te krijgen in de lange-termijn plannen van de andere infrastructuurbeheerders, waaronder Vitens. Gemeenten hebben geen goed beeld van wanneer Vitens welk deel van haar infrastructuur wil vervangen. Ze horen het vaak pas achteraf, als de plannen al op tafel liggen en er een vergunning wordt aangevraagd. Dit terwijl afstemming juist in de voorbereidende fase moet worden gevonden. Een van de gemeentelijke respondenten karakteriseert de relatie tussen de gemeente en Vitens in dit opzicht als "eenrichtingsverkeer"; de gemeente informeert Vitens over gemeentelijke plannen, maar omgekeerd ontvangt de gemeente weinig informatie van Vitens over haar gepland onderhoud.

Vanuit gemeenten is er behoefte om meer informatie te delen en om op een meer strategisch niveau te overleggen over nieuwe gebiedsontwikkelingen en vervangingsopgaven. Gemeenten weten echter niet altijd de goede personen te bereiken binnen Vitens. Zowel binnen de gemeente Utrecht als binnen de gemeente Almere zijn strategische nutsoverleggen opgezet, met als doel te komen tot een betere afstemming in ondergrondse werkzaamheden. De vaste contacten van de gemeente liggen bij de operationele beheerders en dat zijn dan ook vaak de mensen die deelnemen aan de gemeentelijke nutsoverleggen. Maar voor een strategisch overleg heb je wellicht, zo geven de gemeenten aan, andere personen nodig. Gemeenten hebben moeite om op dit punt een vast aanspreekpunt te vinden.

### 4.3 Toekomst - hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst?

Gemeenten wijzen op een aantal ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden en vragen om een betere afstemming van de ondergrondse infrastructuur in de toekomst.

Ten eerste komen we op een punt waarop veel ondergrondse basis-infrastructuur aan vervanging toe is. In Utrecht zijn het vooral de wederopbouw wijken die aan vervanging toe zijn, in Almere is veel pas gebouwd na de Tweede Wereldoorlog. Asbest-cement buizen die toen nog werden gebruikt moeten waar mogelijk worden vervangen. Maar de hele infrastructuur ligt al zo'n 40-60 jaar in de grond en is onderhand wel aan vervanging toe. Als alle partijen zelfstandig tot vervanging overgaan, zal veel overlast veroorzaakt worden.

Ten tweede wordt het steeds drukker in de ondergrond. Niet alleen omdat veel ondergrondse infrastructuur zal worden vervangen. Ook omdat zich nieuwe ontwikkelingen voordoen die om nieuwe infrastructuur vragen, zoals de transitie naar duurzame energie en het ontwikkelen van decentrale energienetwerken. Partijen zullen dus veel vaker de ondergrond ingaan, waarbij overlast en de kans op schade groter wordt. Het belang van afstemming wordt hierdoor steeds groter. Niet alleen om negatieve bijeffecten te voorkomen, maar ook om financiële middelen en coördinatie-inspanningen te bundelen.

Ten derde accepteert de burger steeds minder overlast. Het maatschappelijke belang van het terugdringen van opbrekingen gaat steeds zwaarder wegen. Dus ook vanuit de maatschappij zal de roep om betere afstemming in de ondergrond steeds groter worden.

Tot slot is er een maatschappelijke discussie ontstaan over het gebruik van drinkwater in relatie tot duurzaamheid. In Nederland is drinkwater goedkoop. Maar betekent dit dat je het overal voor mag gebruiken? Voor het wassen van je auto, het doorspoelen van de wc, het besproeien van de tuin? Hier liggen volgens gemeenten kansen voor Vitens om op in te spelen. Vitens kan actiever deelnemen aan deze discussie en meedenken over manieren om de drinkwatercyclus te verduurzamen. Ook zou in dit verband breder kunnen worden ingezet op de thema's gezondheid en drinkwater.

### 4.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)

Op dit moment draait het contact tussen gemeenten en Vitens nog voornamelijk rondom vergunningsaanvragen. Het contact heeft hierdoor veelal een ad-hoc karakter; het komt tot stand in het kader van nieuwe vergunningsaanvragen, maar stopt als de vergunning eenmaal is goedgekeurd. Er is bij gemeenten een grote behoefte aan structureel contact op een meer strategisch niveau, om afstemming tussen ondergrondse infrastructuurbeheerders mogelijk te maken.

Dit zou vorm kunnen krijgen in een nieuwe "ondergrondse ordening". Via zo'n ondergrondse ordeningslaag zouden werkzaamheden op elkaar moeten worden afgestemd, tussen gemeenten en infrastructuurbeheerders, maar ook tussen infrastructuurbeheerders onderling. Deze ordening zal volgens gemeenten niet vanzelf ontstaan. Deze moet actief worden opgezocht en opgezet. Hiervoor is het nodig dat niet alleen de infrastructuurbeheerders, maar ook gemeenten zelf hun houding veranderen.

Infrastructuurbeheerders kijken al lang vooruit: zij weten precies wanneer zij hun leidingen moeten vervangen. De belangrijkste verandering die hier moet plaatsvinden is het actiever

delen van informatie over de staat van de ondergrondse infrastructuur en de daaraan gekoppelde vervangingstermijnen en vernieuwingsplannen. Gemeenten zouden ook erg geholpen zijn met een grotere bereidheid en inzet onder infrastructuurbeheerders om een middenweg te zoeken tussen hun eigen plannen en die van hun collega-organisaties. Dit zou betekenen dat zij hun eigen afschrijftermijnen moeten loslaten om een koppeling met de werkzaamheden van andere bedrijven te maken.

Gemeenten zelf kunnen ook meer inzicht verschaffen in hun lange-termijn plannen. Waar wil je heen met de stad? Dit is misschien lastig te organiseren omdat je dan binnen het gemeentebestuur over verschillende collegeperiodes moet heen kijken, maar het is wel nodig.

Maar de rol van de gemeente zou verder kunnen gaan. Hoewel het uiteindelijk uitkomt op samenwerking tussen verschillende nutsbedrijven, zou de gemeente een regierol kunnen aannemen in het zoeken naar optimale afstemmingsmogelijkheden. Vooral in de gemeente Utrecht leeft het idee dat de gemeente zich zou kunnen opwerpen als coördinator van de ondergrondse infrastructuur. De gemeente Utrecht zou bijvoorbeeld graag toewerken naar een digitaal platform waar alle partijen voortdurend informatie over hun beheer van de ondergrondse infrastructuur delen – over de staat van de infrastructuur, vervangingsplannen en nieuwe ontwikkelingen – zodat je per jaar precies weet wanneer en waar er ondergrondse werkzaamheden gaan plaatsvinden. Op deze manier kun je niet alleen burgers beter informeren, maar ook elkaar. Via zo'n platform kunnen partijen vooraf, in plaats van achteraf, de plannen op elkaar af stemmen. Deze samenwerking gaat verder dan het bedwingen van financiële kosten alleen. Het levert grotere maatschappelijke voordelen op doordat kennis en inzet wordt gedeeld en onnodige overlast wordt voorkomen.

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
<b>Gemeente Almere</b>	4	2	5	3	1
<b>Gemeente Utrecht</b>	3	5	4	2	1
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

Uit bovenstaande verwachtingen-prioriteitentabel blijkt dat voor gemeenten het waarborgen van schoon en veilig drinkwater de belangrijkste verwachting richting Vitens is. Toch maakt de gemeente Almere hier wel een nuancering bij. Je moet een basiskwaliteit garanderen, maar hier niet te dogmatisch mee omgaan. Dan blokkeer je namelijk ook kansen om dingen anders aan te pakken, op het gebied van duurzaamheid bijvoorbeeld.

Integraliteit komt naar boven als tweede belangrijke verwachting. Dit reflecteert het belang dat de gemeenten hechten aan betere afstemming in de ondergrond. Vooral de gemeente Almere zag op het gebied van bijdragen aan maatschappelijke projecten een potentieel grotere rol voor Vitens. Zij zou vanuit haar taak als drinkwaterleverancier actiever kunnen deelnemen aan discussies en initiatieven over duurzaamheid van de drinkwatercyclus en de relatie tussen drinkwater en gezondheid, vooral onder jongeren. In de gemeente Utrecht worden dit soort initiatieven vanuit Vitens ook gewaardeerd, maar "scoort" deze lager omdat het niet wordt gezien als kerntaak.

Over de doelstelling om de kosten zo laag mogelijk te houden zijn de gemeenten het eens. De kosten van drinkwater zijn in Nederland al zo goedkoop, daar hoeft je niet verder op te

besparen. Je zou zelfs kunnen gaan nadenken over meebetalen aan natuurbeheer of andere ecosysteem-diensten.

#### **Aanbevelingen van de gemeenten**

- Deel lange-termijn plannen voor vervanging of vernieuwing van de drinkwater-infrastructuur met andere ondergrondse infrastructuurbeheerders via een (digitaal) informatiesysteem.
- Wees bereid de eigen afschrijvingstermijnen wat meer los te laten om onderlinge afstemming van werkzaamheden in de ondergrond mogelijk te maken.
- Denk mee over ondergrondse ordening op strategisch niveau.



## 5 Nationale overheid en de EU

### 5.1 Inleiding

Naast dat de provincies, de waterschappen en de gemeenten belangrijke actoren zijn in het multi-level speelveld waarin het drinkwaterbeleid en uiteindelijk ook de productie en distributie van Vitens-drinkwater tot stand komt, is het de Minister die de hoofdlijnen van beleid bepaalt en is het de rijksinspectie Leefomgeving en Transport (ILT) die toeziet op de handhaving van de Drinkwaterwet. Hierbij gaat het onder andere om de handhaving van de drinkwaterkwaliteitsnormen, de leveringszekerheid (leveringsplannen) en de doelmatigheid (benchmark). De duurzame veiligstelling van de levering van drinkwater wordt in Nederland dan ook gezien als een zaak van nationale veiligheid waarbij de lagere overheden en drinkwaterbedrijven weliswaar voor de levering instaan, maar het Rijk uiteindelijk systeemverantwoordelijk is.

Europese wetgeving, zoals de Drinkwaterrichtlijn en de KRW vormen in deze een belangrijk wettelijk kader. Zo verplicht de Drinkwaterrichtlijn bijvoorbeeld om kwaliteitseisen vast te stellen voor het drinkwater, ervoor te zorgen dat de kwaliteit van het water voldoende wordt gemonitord en dat passende maatregelen worden genomen als de kwaliteitseisen worden overschreden.

In dit hoofdstuk worden gecombineerde resultaten gepresenteerd van de interviews met het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM), het ministerie van Economische Zaken (EZ), en Bureau Brussel/Vewin.

### 5.2 Heden – wat zijn de verhoudingen nu

Als het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland wordt Vitens door zowel IenM als EZ gezien als een belangrijke speler, waarmee regelmatig contact gewenst is en ook daadwerkelijk plaatsvindt. Dit contact vindt thans op geregelde tijden en op verschillende niveaus plaats, in het geval met IenM bijvoorbeeld op zowel bilateraal als managementniveau. En niet slechts wanneer daar directe aanleiding toe is, maar ook regulier om elkaar bij te praten. De Vitens omgevingsmanagers worden in deze vaak aangehaald als zijnde belangrijke communicatiepartners. Ook met EZ is veel contact, recentelijk bijvoorbeeld rondom onder meer de Groene Tafel.

Zeker met IenM zijn er vele belangen die raken aan de Vitens infrastructuur, niet voor niks is in de Beleidsnota Drinkwater een apart hoofdstuk opgenomen over de infrastructuur waarin de belangrijkste speerpunten staan beschreven. Twee onderwerpen zijn voor IenM met name van belang: de vervangingsopgave en het distributieverlies. Zeker waar het gaat om de vervangingsopgave heeft IenM een belangrijke rol gehad in de agendering van het onderwerp, onder meer door het als indicator op te nemen in de benchmark. Mede daardoor heeft de sector later dit onderwerp zelf weer opgepakt door het opstellen van een actieprogramma. Naast specifieke aandacht voor de vervangingsopgave van de drinkwaterinfrastructuur zet IenM in op het terugdringen van lekverliezen - met name ingegeven door de gezondheidsrisico's die samenhangen met de mogelijke verontreiniging door drukverlies - en een gerichte samenwerking met partners in de waterketen zoals bij de vervangingsopgave. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat waar het gaat over een

bedrijfsmatig assetmanagement drinkwaterbedrijven zeker niet slecht presteren en vaak voorlopen op gemeenten en waterschappen.

Voor EZ relateren de belangrijkste vraagstukken, naast de verdere implementatie van de KRW, met name aan de productielocaties (de bronnen) van Vitens in relatie tot nationale en internationale natuurdoelen (o.a. Natura2000). Voor EZ is het borgen dat er zoveel mogelijk natuurlijke processen kunnen plaatsvinden, zeker voor de Natura2000-gebieden, van groot belang. Dat betekent onder meer voldoende grondwater met voldoende dynamiek in de grondwaterstanden. Dat dit een zoektocht en balanceren is, is ook voor het ministerie evident. Ook zij balanceren immers tussen bijvoorbeeld het enerzijds willen behouden/ontwikkelen van een concurrerende landbouwsector en anderzijds het streven naar duurzaamheid. Een samenhangend dossier waarbij EZ ziet dat hun eigen en de belangen van Vitens samenkomen is de Rijksnatuurvisie, waarin staat dat de maatschappij veel meer zelf verantwoordelijkheid moeten nemen voor de natuur. Vanuit de gedachte van deze visie heeft ook Vitens een belangrijke maatschappelijke opgave iets voor de natuur te doen. Dat Vitens deze verantwoordelijkheid (deels) al zou voelen vertaald zich volgens EZ in onder meer de recente Groene Tafel en het streven naar robuuste gebieden waarin én plek is voor de natuur én plek is voor de drinkwaterwinning.

### 5.3 Toekomst – hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst

Waar volgens lenM richting de toekomst zeker meer aandacht voor zou moeten komen is de weerbaarheid van de infrastructuur gerelateerd aan bedreiging als overstromingen, cyber-attacks en terrorisme. Het plaatsen van kwetsbare infrastructuur in overstromingsgevoelige gebieden zou met deze extra aandacht bijvoorbeeld voorkomen moeten worden. Behalve dat deze thema's relateren aan de gezondheid en veiligheid van drinkwater, hangen deze samen met efficiëntie en de betaalbaarheid van de drinkwatervoorziening. Dit zijn voor lenM belangrijke thema's, onder meer ingegeven door de besparingsopgaven afgesproken in het Bestuursakkoord Water.

Kijkend naar de toekomst voorziet lenM dan ook een ontwikkeling waarin drinkwaterbedrijven steeds meer zullen moeten gaan investeren om bedreigingen en verontreinigingen het hoofd te blijven bieden, onder meer in relatie tot klimaatverandering, nieuwe stoffen, geneesmiddelen en de steeds verbeterende meettechnieken waardoor voorheen niet waarneembare concentraties steeds meer zichtbaar worden, in zowel oppervlakte- als grondwater. De pyrazol-vervuiling in de Maas is voor het ministerie een eyeopener geweest dat drinkwater veel kwetsbaarder is dan voorheen aangenomen. Een andere ontwikkeling waar nu nog veel minder aandacht voor zou zijn, maar in de toekomst mogelijk belangrijk wordt, is volgens lenM de bedreiging rondom antibiotica resistentie bacteriën, ook voor Vitens relevant daar zij bijvoorbeeld winningen hebben naast veeteeltbedrijven. Andere ontwikkelingen die richting de toekomst van belang worden geacht zijn de ontwikkelingen rondom centrale vs. decentrale voorzieningen en (maatschappelijke initiatieven rondom) hergebruik van water.

Wanneer het gaat over de relatie tussen Vitens en het ministerie verwacht lenM een verdere toenadering, temeer omdat het ministerie verantwoordelijk is voor crises. Waar tot op heden het ministerie bijvoorbeeld geen inzicht heeft in de individuele leveringsplannen van drinkwaterbedrijven, verwachten zij dat dit door deze verantwoordelijkheid in de toekomst wel het geval zal zijn.

Naast deze elementen van toenemende interactie wijst lenM ook op de steeds verdergaande decentralisatie, al zij het met de nuancering dat de minister systeemverantwoordelijke blijft voor het drinkwatersysteem. Ook EZ en de Vewin wijzen op het belang van de steeds verder

gaande decentralisatie, waarbij het Rijk zich nog meer gaat terugtrekken en enkel algemene kaders aangeeft waarbinnen regionale partijen zelf tot overeenkomst moeten komen. Volgens de Vewin is dit een ontwikkeling die drinkwaterbedrijven inmiddels goed op het netvlies hebben.

Hoewel het niet wil zeggen dat er ook aanvullende maatregelen genomen zullen worden, is volgens EZ een mogelijke andere belangrijke ontwikkeling in de toekomst de volgende evaluatie van de Meststoffenwet. Hierbij zal, anders dan voorheen, niet enkel gekeken worden in hoeverre deze aan de nitraatrichtlijn voldoet, maar ook naar de KRW doelen. Een andere ontwikkeling die EZ noemt is de discussie rondom de toekomstige financiering van het waterbeheer. Een discussie die onder meer voortkomt uit de aanbevelingen van de OESO om het waterbeheer te laten financieren door de gebruiker of de vervuiler.<sup>7</sup> Een belangrijke uitdaging hierbij is het vinden van een goede balans tussen het solidariteitsprincipe en het rechtvaardigheidsbeginsel. Deze zoektocht is (in positieve zin) mogelijk relevant voor Vitens wanneer, als gevolg hiervan, extra prijsprikkels worden ingebouwd om emissies naar het water nog verder terug te dringen, zoals boetes bij normovertreding, of heffingen op bijvoorbeeld geneesmiddelen of gewasbeschermingsproducten.

Kijken we naar toekomstige ontwikkelingen vanuit Europa die mogelijk relevant zijn voor de Vitens infrastructuur op de lange termijn zijn volgens Bureau Brussel met name de herziening van de Drinkwaterrichtlijn en de herziening van de KRW van belang. In het werkplan van Bureau Brussel zijn beide herzieningen zogenaamde prioritaire dossiers, waarop zo vroeg mogelijk in het proces op wordt gestuurd en geacteerd.

Hoewel prioritair, is het op dit moment voor Bureau Brussel nog te vroeg aan te geven welke veranderingen de herziening van de KRW mogelijk met zich meebrengt. De verwachting is echter wel dat het geen hele fundamentele herziening betreft. Hetzelfde geldt voor de samenhangende Grondwaterrichtlijn. Ook hierbij is de verwachting dat de discussie vooral zal gaan over de annexen en welke stoffen daarin staan. Toch bieden deze herzieningen bijvoorbeeld de kans om de geneesmiddelen problematiek te agenderen in het licht van een betere bescherming van drinkwaterbronnen.

Waar de herziening van de KRW pas in 2019 zal plaatsvinden wordt de Drinkwaterrichtlijn volgend jaar (2017) al herzien. Momenteel worden in dit kader beleidsopties geformuleerd, die vervolgens in een impact assessment bestudeerd worden door de Europese Commissie die daarna met een wetgevend voorstel zal komen. De verwachting is, dat het in de herziening onder meer gaat over welke stoffen er in drinkwater mogen zitten en welke maximum waarden daar voor zijn. In navolging van het *Right2Water Initiative*, wat heel erg gaat over de transparantie en de betaal- en beschikbaarheid van water, gaat de Commissie ook kijken naar deze elementen.<sup>8</sup> Mogelijk kunnen hier richtlijnen uit voortkomen die gaan over beste praktijken, benchmarking, transparantie of publieke informatie. De inzet van de sector is echter dat deze elementen buiten de reikwijdte van de richtlijn zouden moeten vallen. Onder meer Bureau Brussel stuurt dan ook aan op een smalle richtlijn met een hele duidelijke focus op de kwaliteitseisen waaraan drinkwater zou moeten voldoen. Mede door een contract tussen de Commissie en de Wereldgezondheidsorganisatie is de verwachting dat de kwaliteitsnormen zeker zullen worden aangepast. Hoewel EU-regelgeving altijd gericht is aan de lidstaten en nooit direct aan drinkwaterbedrijven, kan de doorwerking van nieuwe normen voor Vitens mogelijk een grote impact hebben op bijvoorbeeld het gebied van zuiveringsinspanningen.

<sup>7</sup> OECD (2014). [Water Governance in the Netherlands Fit for the Future?](#)

<sup>8</sup> Voor meer informatie over het Right2Water initiative, zie <http://www.right2water.eu/>

Onderdeel van de herziening van de Drinkwaterrichtlijn is een studie die momenteel wordt uitgevoerd over materialen en producten die in contact komen met water, inclusief bijvoorbeeld buizen, verbindingstukken en kranen. Op dit punt zal de herziene richtlijn waarschijnlijk een stuk verder gaan dan de huidige richtlijn, waarin enkel staat dat er voor dit issue aandacht moet zijn, zonder daarbij duidelijke regels te stellen met minimum eisen waaraan die materialen en producten zouden moeten voldoen. Daar in Nederland wel reeds duidelijke richtlijnen bestaan over materialen, is de inzet van Bureau Brussel om de Europese regels zoveel mogelijk in lijn te laten zijn met de Nederlandse regelgeving. Toch acht Bureau Brussel het harmoniseren van regelgeving rondom materialen belangrijk omdat dit een gezamenlijke markt waarbij iedereen aan dezelfde producteisen moet voldoen dichterbij brengt, met hieraan gekoppeld de verwachting dat het voor drinkwaterbedrijven wellicht goedkoper en gemakkelijker zal worden materiaal in te kopen en te gebruiken.

Een derde dossier wat in Brussel speelt met mogelijke gevolgen voor de drinkwatersector is waterhergebruik. Zowel binnen de implementatie van de KRW als de discussies rondom de circulaire economie speelt het hergebruik van water een rol. Zo werkt het Joint Research Centre (JRC) - de interne wetenschappelijke dienst van de Europese Commissie (EC) - momenteel aan een studie over de minimumvereisten, wat de basis zal bieden voor een eventueel wetgevend voorstel volgend jaar. Eventuele richtlijnen voor waterhergebruik zullen zich met name richten op waterhergebruik voor landbouwirrigatie en aquifer recharge. Er komt geen verplichting voor bijvoorbeeld drinkwaterbedrijven om hergebruikt water te gebruiken in hun productie.

#### 5.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)

Zoals benoemd is de verwachting van lenM dat de samenwerking met drinkwaterbedrijven en zeker ook met Vitens, in de toekomst zal intensiveren. Een belangrijke voorwaarde voor een maximaal vruchtbare samenwerking is volgens hen het delen van data. Op dit moment zou hier te weinig sprake van zijn. Volgens lenM niet zozeer uit onwil, maar eerder als een resultante van het eigenlijk heel goed functioneren van de sector. Toch ervaart dit ministerie dat de informatieoverdracht van de drinkwatersector op verschillende punten tekortschiet. Zo zou volgens de respondenten van lenM de rapportage (De Staat van Ons Water) die nu naar de kamer gaat weliswaar voldoen aan de wet, maar zeer summier zijn. Ook het ministerie zelf zou graag uitgebreider geïnformeerd willen worden over bijvoorbeeld nieuwe stoffen. Tot slot zouden drinkwaterbedrijven ook richting hun klanten veel transparanter moeten communiceren, ook over de meer ingewikkelde onderwerpen zoals de kwaliteit van water. In lijn met de conclusies van de OESO vraagt lenM bovendien aandacht voor het betrekken van stakeholders bij nieuwe plannen, waarbij overigens dit onderzoek werd aangehaald als een positieve ontwikkeling.

Los van de verwachtingen op het gebied van transparantie en het delen van informatie vraagt lenM een duidelijke inzet van de sector richting een meer robuust systeem, waarbij de inspanningen van Vitens op het gebied van interprovinciale leveringen als een positieve stap worden gezien. Tot slot hamert lenM op het belang van internationale samenwerking, zowel waar het gaat om het vermarkten van technieken als de (blijvende) inzet op ontwikkelingssamenwerking. Tot slot verwacht lenM een inzet en een bijdrage richting de maatschappelijke opgave van duurzaamheid. Juist als grootste drinkwaterbedrijf legt dit extra verantwoordelijkheid in de schaal.

Ook EZ verwacht dat de relatie met Vitens zal intensiveren daar de belangen van die twee partijen steeds dichterbij elkaar zouden komen te liggen, zeker op het gebied van

natuurterreinen en drinkwaterwinning. Volgens dit ministerie wordt het steeds duidelijker dat terreinen waar voldoende schoon drinkwater onder zit, een grote economische waarde vertegenwoordigen. Naast deze verwachting over wat er zal gaan gebeuren, heeft het ministerie een aantal verwachtingen richting Vitens waarvan het hoopt dat deze gerealiseerd zullen worden. Zo verwacht EZ van Vitens een actieve houding in gebiedsprocessen, waarbij zij niet alleen hun eigen belangen helder neerzetten, maar ook open staan voor andere partijen en belangen en vandaaruit opzoek gaan naar gezamenlijke belangen, en co-creatieprocessen. Na een korte periode van verzakelijking net na de vorming van Vitens, waarin het bedrijf tijdelijk weinig geïnvesteerd zou hebben in gebiedsprocessen en vooral naar de overheid werd gewezen als handhaver, ziet EZ dat Vitens nu weer steeds meer inzet op gebiedsprocessen. Het ministerie percipieert dit als een positieve ontwikkeling en een strategie die in vergelijking met een strikt formeel traject veel weerstand en bezwaren bij grondeigenaren en gebruikers kan voorkomen. In dit kader hoopt EZ dat drinkwaterbedrijven de provincies zullen uitdagen hun beleid op het gebied van bijvoorbeeld hun natuurnetwerk en strategische grondwatervoorraden nog veel scherper en integraler neer te zetten. Uiteindelijk verwacht EZ dat zo'n integrale visie van de provincie goed zal zijn voor het maatschappelijk draagvlak voor toekomstige winlocaties.

Tot slot verwacht EZ richting Vitens dat zij het economisch belang van de natuur nadrukkelijker onder de aandacht brengen bij haar klanten, onder meer door goed uit te leggen waarom zij investeren in natuurbeheer van de waterwinningen. Hoewel Vitens, anders dan een aantal duinwaterbedrijven, natuurbeheer nog niet als nevensdoelstelling in hun statuten hebben staan, constateert het ministerie dat het bedrijf wel degelijk natuurdoelen wil helpen dienen waar het kan.

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
IenM (JB)	4	3	5	2	1
IenM (MH)	3	5	4	2	1
EZ	2	4	5	1	3
Bureau Brussel/Vewin					
<b>Totaal</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Kijken we naar de uitkomsten van het prioriteren van verwachtingen zien we dat voor IenM het leveren van zo gezond en veilig mogelijk water zonder meer de belangrijkste verwachting is. Daarnaast hopen zij op een meer integrale manier van werken, met meer samenwerking met andere organisaties binnen en buiten de waterketen en meer (functie)combinaties in de ruimtelijke sfeer. Door als drinkwaterbedrijf zelf aan tafel te zitten bij discussies over ruimtelijke ontwikkelingen, de ondergrond en bijvoorbeeld de landbouw, kun je volgens het ministerie in gezamenlijkheid zoeken naar oplossingen die voor iedereen interessant zijn. IenM beschouwt dit als effectiever dan een meer reactieve en defensieve houding. Zeker op regionaal niveau zou Vitens volgens het ministerie al aardig op deze lijn zitten. Voor EZ is integraliteit en het zoeken naar gezamenlijke belangen zelfs de allerbelangrijkste verwachting. Hierbij past volgens het ministerie niet langer een houding van puur naar je eigen verantwoordelijkheden kijken, maar veel meer een houding van hoe kan je als partij zoveel mogelijk bijdragen aan het totaalbelang.

Het belang van integraal denken vertaald zich in de verwachtingen van de ministeries niet in de verwachting van ruimhartig financieel bijdragen. De meer zakelijke houding waarbij niet meer op voorhand andere belangen worden ge(co-)financierd zonder duidelijk belang wordt zeker door EZ gezien als een goede houding. IenM's verwachting rondom ruimhartig financieel bijdragen moet vooral gelezen worden als een oproep in te zetten op internationale solidariteit en niet zozeer het bijdragen aan maatschappelijke doelen in de regio.

Opvallend is ook dat beide ministeries de verwachting 'zo laag mogelijke drinkwaterkosten' heel laag scoren. Hoewel IenM inzet op een betaalbaar drinkwatersysteem wordt volgens het ministerie door drinkwaterbedrijven soms teveel ingezet op het maar zo laag mogelijk houden van de kosten. Zelfs als investeringen in zo gezond en veilig mogelijk water een kostenverhoging van 10% zouden meebrengen zou die rek er zijn, zeker voor grondwaterbedrijven. EZ schat de rek in de prijs zo mogelijk nog veel groter in. Zelfs bij een verdubbeling van de prijs zouden de meeste klanten daar volgens hen geen punt van maken. Op de vraag of dit voor bedrijven dan niet voor problemen zou zorgen was het antwoord dat een eventuele prijsstijging bedrijven zal dwingen te innoveren om de hoeveelheid water die ze gebruiken nog verder terug te dringen.

Uiteraard is ook Bureau Brussel gevraagd aan te geven wat de belangrijkste Brusselse verwachtingen richting Nederlandse drinkwaterbedrijven zijn. Dit bleek echter een onmogelijke vraag te zijn. Niet alleen omdat Brussel of Europa verre van uniform is (zo zijn de posities van de lidstaten, de Commissie en bijvoorbeeld het Europese parlement niet zelden zeer verschillend), maar ook omdat Europa lang niet over alle onderwerpen uit de binnen dit onderzoek opgestelde verwachtingen-prioriteitentabel gaat. Zo zijn verwachtingen rondom ruimhartig bijdragen, drinkwaterkosten en integraliteit echt nationale dossiers. Europa spreekt zich enkel uit over zo gezond en veilig mogelijk water (door het stellen van minimumeisen) en natuurbeleid. Er zit echter geen hiërarchie in deze twee verwachtingen.

#### Transparant communiceren

De beider ministeries geven aan het positief te vinden dat Vitens wil inzetten op transparant communiceren. IenM geeft aan dat het daarbij wellicht goed is te differentiëren tussen verschillende doelgroepen, zoals bijvoorbeeld aandeelhouders en burgers. Vooral richting deze laatste groep verwacht het ministerie meer transparantie en duidelijkheid vanuit de drinkwatersector, hoewel tegelijkertijd wordt onderkend dat communiceren over risico's naar deze groep niet altijd eenvoudig is. Dat gezegd hebbende, wordt volgens IenM de burger ook nog wel eens onderschat en kan het feit dat het lastig is zeker geen reden zijn hier toch niet volop aandacht voor te hebben.

Ook EZ ziet heil in specifieke vormen van communicatie en wijst daarbij onder meer op het belang van goed communiceren met, en kennis over te dragen naar, omringende grondgebruikers. Volgens hen hebben bijvoorbeeld veel agrariërs nog onvoldoende scherp dat zij, met hun manier van landbouw bedrijven, kwaliteitsproblemen veroorzaken en kan kennisoverdracht hierbij een positieve rol spelen. Ook zou door een betere communicatie vanuit drinkwaterbedrijven, zo schat EZ in, de soms aanwezige spanning met natuurorganisaties kunnen verminderen. Door te weinig uitleg waarom drinkwaterwinningen op bepaalde plekken gerealiseerd moet worden, worden huidige winningslocaties vaak niet geaccepteerd. Tot slot wijst EZ, net zoals IenM dat doet, op het belang beter te communiceren met burgers. Dit ministerie legt daarbij de nadruk op het beter uitdragen van het belang van natuurbeheer voor drinkwaterproductie.

**Aanbevelingen van de ministeries IenM en EZ**

- Investeer in gebiedsprocessen en ga op zoek naar gezamenlijke belangen.
- Wees ruimhartig in het delen van informatie richting je partners, leg keuzes en prioriteiten uit, en wees transparant over de kwaliteit van je eindproduct.
- Betrek en informeer stakeholders en burgers. Hoewel communicatie over bijvoorbeeld risico's richting klanten toe niet eenvoudig is, is voor het draagvlak op de lange termijn meer transparantie essentieel.

## 6 Maatschappelijke organisaties

### 6.1 Inleiding

In de hedendaagse maatschappelijke context waarin Vitens opereert moet het drinkwaterbedrijf zich niet enkel positioneren binnen het multi-level politieke systeem waarbinnen zowel regionale, nationale als Europese actoren een rol spelen, maar in toenemende mate ook interacteren met maatschappelijke organisaties, private actoren en burgers. Binnen deze complexe governance structuur wordt het kennen van de ideeën, wensen en verwachtingen van ook deze niet-overheid stakeholders steeds belangrijker.

In dit hoofdstuk worden de gecombineerde resultaten gepresenteerd van de interviews met LTO-Noord, Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten. Bovendien, hoewel deze organisaties uiteraard een ander signatuur hebben als de traditionele maatschappelijke organisaties, maar volledig passend in de moderne governance context, zijn in dit hoofdstuk ook de bevindingen van de interviews met zowel ProRail als het RIVM opgenomen.

### 6.2 Heden – wat zijn de verhoudingen nu

De contacten tussen Vitens en de verschillende maatschappelijke organisaties zijn divers, zowel qua inhoud, intensiteit, als proces. Zo komen ProRail en Vitens elkaar voornamelijk tegen in verschillende overlegstructuren, inclusief bijvoorbeeld het Next Generation Infrastructure (NGI), verschillende themacentra en het Groene Netwerken forum georganiseerd vanuit MVO Nederland. Hoewel Vitens minder geld zou inbrengen, wordt de rol die het bedrijf speelt in deze processen ervaren als positief. Zij ervaren Vitens als een partij die heel erg open is over hun eigen plannen, waarmee zij zelfs andere partijen zouden stimuleren ook hun strategische plannen open op tafel te leggen. Voorts wordt door ProRail opgemerkt dat Vitens tot nu toe ook het enige waterbedrijf lijkt te zijn dat actief andere infrastructuurbeheerders opzoekt. Behalve in deze overlegstructuren waar veelal diverse partijen bij betrokken zijn, komen Vitens en ProRail elkaar ook fysiek tegen op de punten waar hun infrastructuur elkaar kruist. Waar het in de overlegstructuren veelal gaat om het op een strategisch niveau nadenken over toekomstige uitdagingen en ontwikkelingen, het delen van kennis en het van elkaar leren, gaat het bij de contactpunten rondom het fysiek raken van de infrastructuur veel meer over risicobeheersing en het ervoor zorgen dat je elkaar niet negatief beïnvloedt. Graafwerkzaamheden in het kader van een vervangings- of vernieuwingsopgave kunnen risico's met zich meebrengen. Zo kan het spoor verzakken, of omgekeerd, kan het netwerk van ProRail allerlei zwerfstromen in de ondergrond veroorzaken, wat negatieve gevolgen kan hebben voor de drinkwater-infrastructuur. Zeker bij drukke knooppunten, zoals bij treinstations, zijn dit soort processen vaak enorm complex.

Ook met LTO Noord heeft Vitens regelmatig contact, inclusief een bestuurlijk overleg dat twee keer per jaar wordt georganiseerd. Anders dan in het verleden wordt dit contact binnen de organisatie niet langer vanuit het zogenaamde schadedossier georganiseerd, een verandering die onder meer duidt op de ambitie binnen LTO-Noord Vitens veel meer als partner te gaan benaderen in plaats van als een schadeveroorzakende partij. Thans krijgt die ambitie vanuit de LTO gezien onder meer vorm binnen het Delta Programma Agrarisch Waterbeheer, waarin zij zowel leden als niet-leden stimuleert mee aan de slag te gaan. LTO percipieert Vitens als nog erg zoekende naar hun eigen opstelling en positionering. Anders



dan de openheid die ProRail ervaart ziet de LTO, met name waar het gaat over het geven van openheid van zaken en het kijken naar de toekomst, ruimte voor verbetering. Ondanks de veranderende houding en benadering blijft uiteraard droogteschade een heel belangrijk onderwerp waar Vitens en de LTO elkaar tegenkomen, met name in de gebieden waar ondiepe winningen zitten.

Hoewel LTO-Noord op individueel en persoonlijk niveau zeker bereidheid tot samenwerking ervaart, lopen zij aan tegen het gevoel dat Vitens een sterk gelaagde organisatie zou zijn en daarmee tot op zekere hoogte een "black box". Anders dan bij waterschappen waar zij de lijnen als veel directer ervaren, maakt deze (gepercipieerde) gelaagdheid de speelruimte en daarmee de samenwerking tussen de partijen niet eenvoudiger.

Bij de leden van de LTO zou soms sprake zijn van achterdocht richting Vitens. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat bijvoorbeeld de toelichting bij droogteschade-uitkeringen niet wordt begrepen, of frustratie over betalingen die pas na 31 december worden voldaan, terwijl dat voor de bedrijfsvoering van agrariërs ongewenst is.

Staatsbosbeheer komt Vitens vooral tegen in gebieden in eigendom van Staatsbosbeheer waarin fysieke winningen liggen of wanneer er een directe beïnvloedingsrelatie is tussen winningen en de natuurgebieden die zij beheren. Door deze specifieke constellatie kenmerkt de relatie zich door zowel zakelijke als inhoudelijke discussies. Zakelijk wordt de relatie zeker niet altijd als eenvoudig ervaren, bijvoorbeeld wanneer het gaat over vergoeding per hoeveelheid onttrokken water. Wanneer het echter gaat over de inhoud ervaart Staatsbosbeheer Vitens in zijn algemeenheid als een redelijke constructieve partij die oog heeft voor de natuurbelangen. In hoeverre dit begrip echter resulteert in andere keuzes door Vitens is voor Staatsbosbeheer de vraag. De belangrijkste vraagstukken waar de belangen van Staatsbosbeheer en de infrastructuur van Vitens elkaar raken hebben allen betrekking op de negatieve effecten die onttrekking heeft op het grondwatersysteem en dan met name het wegvangen van kwelstromen in de overgangen van holoceen naar pleistoceen, gebieden waar zich vaak kwetsbare natuur bevindt maar waar historisch gezien ook vaak winningen staan. Ook al is in deze niet de grondwateronttrekking door drinkwaterbedrijven maar de landbouwkundige ontwatering de grootste boosdoener, Staatsbosbeheer is van mening dat winningen wel degelijk veel kunnen uitmaken.

Voor Natuurmonumenten, die Vitens regelmatig tegenkomt bij projecten, vergunningsprocedures/ MER-trajecten, is de samenwerking met het drinkwaterbedrijf van alle betrokken maatschappelijke partijen wellicht het minst eenvoudig. Met name de verzoeken van Vitens om niet op projectbasis maar meer overkoepelend over visies of mogelijke win-win situaties te praten blijken niet altijd succesvol. Deels zou dit te maken kunnen hebben met achterdocht of het niet goed begrijpen van elkaars intenties, al wordt de recente Groene Tafel als constructief en positief ervaren. Wat hierbij ook een rol speelt is het gevoel bij Natuurmonumenten dat de werkelijkheid van de overkoepelende overleggen niet altijd strookt met wat er daadwerkelijk zou gebeuren op projectniveau. En al zijn er een reeks positieve uitzonderingen, het blijft voor Natuurmonumenten verre van helder waarom soms wel en soms niet rekening wordt gehouden met bijvoorbeeld kwetsbare natuur bij winningen die verdrogend werken. Een andere factor die zijn weerslag heeft op de relatie met Vitens is een algemeen gevoel bij veel terreinbeheerders dat zij enerzijds zorgen voor het schone water, maar dat anderzijds de waterwinning wel negatieve effecten heeft voor natte natuurdoelen, zonder dat daar compensatie tegenover staat.

Met uitzondering van ProRail geven alle maatschappelijke organisaties aan dat het over sommige onderwerpen heel lastig praten is met Vitens. Hoewel LTO-Noord niet spreekt over

een taboe, wordt een onderwerp als droogteschade wel ervaren als heel moeilijk te bespreken met Vitens. Ook Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten lopen aan tegen het feit dat er bij voorbaat al bepaalde keuzes zouden zijn dichtgetimmerd, met name waar het gaat over andere vormen van drinkwaterwinning dan grondwaterwinning of maatregelen waarmee de prijs van water mogelijk iets zou stijgen.

Een thema wat voor zowel de LTO als Natuurmonumenten speelt is een ervaren kennishiaat tussen Vitens en de betrokken stakeholders. Zo geeft LTO-Noord aan dat contra-expertise lastig voor ze is, waardoor bijvoorbeeld bestuurders kunnen vragen of ze niet voor de gek worden gehouden. Ook Natuurmonumenten geeft aan dat de rekenmodellen van Vitens, waarbij je dan op een bepaald moment "even bij mag meekijken", vaak moeilijk te beoordelen en daarmee te vertrouwen zijn. Tegelijkertijd geven zij aan in zijn algemeenheid ervan overtuigd te zijn dat de modellen van Vitens heel goed in elkaar zitten.

Het RIVM komt Vitens vooral tegen op het gebied van de waterkwaliteit en gezondheid. Zo werken zij voor zowel de beleidsdirectie, die voor drinkwater de wetgeving en de beleidsuitgangspunten formuleert, als de Inspectie Leefomgeving en Transportinspectie, die is aangewezen als toezichthouder op de naleving van de regels voor drinkwatervoorziening. Voor de inspectie beheert het RIVM onder meer de kwaliteitsdata en maken zij rapportages. Voor de beleidsdirectie fungeren zij primair als kennisdragers. Bovendien komen Vitens en het RIVM elkaar tegen bij de gebiedsdossiers. Zo loopt er een landelijk traject om het protocol gebiedsdossiers te vernieuwen en een aantal verbeterpunten door te voeren waarbij het RIVM penvoerder en kennisleverancier is.

### 6.3 Toekomst – hoe veranderen de verhoudingen in de toekomst

Zonder uitzondering verwachten de bij dit onderzoek betrokken maatschappelijke organisaties dat in de toekomst de relatie en samenwerking met Vitens zal versterken. Hiervoor liggen voor iedere organisatie vaak verschillende ontwikkelingen aan ten grondslag, waarbij steeds opvalt dat samenwerking steeds minder een keuze lijkt te zijn, maar veeleer een antwoord op nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen. Zo wijst ProRail met name op het steeds drukker worden in de ondergrond, onder meer door de opkomst van warmte- en koudeopslag. Tegelijkertijd voorzien zij dat tijd in zijn algemeenheid alsmaar schaarser wordt evenals het tolerantievermogen van burgers. Zowel organisatoren van evenementen zoals de Marathon van Rotterdam en de huishoudbeurs in de RAI alsook burgers accepteren graafwerkzaamheden steeds minder. Deze ontwikkelingen vragen om een betere en meer proactieve afstemming tussen infrabeheerders die verder gaat dan het reageren op klagende burgers of media-aandacht.

De verwachting is dat in de toekomst de belangentegenstellingen tussen LTO-Noord en Vitens zeker niet zullen toenemen, en wanneer de wederzijdse bereidheid daar toe is, wellicht kunnen verkleinen. Zo hebben – al dan niet afdgedwongen door wettelijke verplichtingen - ook land- en tuinbouwers er steeds meer belang bij om steeds zorgvuldiger met nutriënten om te gaan en maken verbeterde technieken in deze ook steeds meer mogelijk. Voor LTO-Noord is een belangrijk dossier richting de toekomst de introductie van de waterwijzer, een nieuwe systematiek waarmee de droogteschade berekend kan worden en beter rekening gehouden kan worden met externe invloeden als klimaat en verzilting. Richting Vitens brengt dit met name verwachtingen met zich mee over een gezamenlijk afgestemd communicatie- en stappenplan.

Staatsbosbeheer verwacht naar de toekomst toe geen grote veranderingen. De discussies tussen Staatsbosbeheer en (de voorgangers van) Vitens zouden vrij stabiel zijn en de afgelopen tientallen jaren in de kern weinig zijn veranderd, behalve dan dat de kennis over

de schade door onttrekking in de loop van de tijd is toegenomen. Natuurmomenten voorziet wel meer dynamiek en wijst in dit verband onder meer naar STRONG, strategische grondwaterreserves en bedreigingen zoals mijnbouw, schaliegas en koude-warmte opslag; dossiers waarbij Natuurmomenten en Vitens veel meer op één lijn zouden zitten. Ook voorzien zij maatschappelijke verschuivingen, waarbij een goed verhaal richting de omgeving en dus functiecombinaties aan importantie winnen. Veel meer dan nu het geval is zouden er dan ook kansen ontstaan om ook in de sfeer van communicatie de samenwerking op te zoeken.

Toekomstige ontwikkelingen die volgens het RIVM voor Vitens mogelijk belangrijk kunnen worden, zien zij met name op het gebied van omgevingsbeleid, inclusief de veranderingen binnen STRONG, de Omgevingswet, en de KRW. Ook noemen zij in dit verband het advies van de Adviescommissie Water wat dit jaar uitkomt en waarvoor ook het RIVM zelf informatie heeft aangeleverd. Een andere, meer algemene maar daarom niet minder relevante trend, is de toenemende druk op de ruimte. Volgens het RIVM veroorzaakt dit spanningen op de beschikbaarheid van winningen. Hoewel de Drinkwaterwet zegt dat drinkwater van zwaarwegend openbaar belang is, moet de invulling daarvan de komende jaren nog gestalte krijgen. Tot slot noemt het RIVM het dossier van de nieuwe stoffen en aanvullende meet- en monitoringsinspanningen die hiermee samenhangen. Zeker grondwaterbedrijven hebben hier nog een slag te maken. Daar het RIVM voorziet dat zij door het ministerie IenM meer en meer naar voren worden geschoven in de verbindende rol van kennismakelaar en bovendien vaker voor omgevingsdiensten gaan werken, is het goed mogelijk dat de relatie tussen het RIVM en Vitens in de toekomst diffuser gaat worden, waarbij deze partijen vanuit veel meer verschillende rollen met elkaar te maken zullen krijgen.

#### 6.4 Verwachtingen/wensen richting Vitens (heden en toekomst)

In het licht van de verwachte toenadering en intensivering van samenwerking - en wellicht ook maatschappelijke organisaties eigen - hebben deze over het algemeen een duidelijke wensenlijst met verwachtingen en wensen richting Vitens. ProRail hoopt dat binnen de overlegstructuren waaraan ook Vitens deelneemt een volgende stap gezet kan worden en er naast het verkennen van gezamenlijke vragen en uitdagingen ook werk gemaakt zal worden van een meer structurele samenwerking en het aan elkaar koppelen van elkaars toekomstvisies. Ook het delen van informatie binnen de keten zou hier een onderdeel van moeten uitmaken. Specifiek gericht op Vitens hoopt ProRail naast een blijvende actieve inzet dat zij proberen ook andere waterbedrijven mee te krijgen in het actief opzoeken van andere infra-partners.

Ook in zijn algemeenheid verwacht de LTO naar de toekomst toe dat de samenwerking met Vitens zal verbeteren en intensiveren. Concreet zou dat kunnen betekenen dat er vooral op gebiedsniveau meer in gezamenlijkheid naar oplossingen gezocht gaat worden hoe wederzijdse schade kan worden geminimaliseerd en creatieve functiecombinaties met maatschappelijke meerwaarde kunnen worden uitgebreid. Waar Vitens vraagt om medewerking van agrariërs waar het gaat om nutriënten en gewasbescherming, verwachten zij dat Vitens bijvoorbeeld agrariërs kan helpen door mee te werken aan watertoevoer om droogteschade te beperken. Volgens de LTO is een belangrijke voorwaarde hierbij wel de wil om in elkaars belevingswereld te duiken en bijvoorbeeld breder te kijken dan sec de boer in wiens nabijheid de winning zich bevindt, maar naar heel een gebied. Anders dan bij waterschappen waar veel mensen affiniteit zouden hebben met de agrarische sector, is het overbruggen van de werelden tussen agrariërs en het drinkwaterbedrijf in zijn algemeenheid lastiger. Een tweede voorwaarde voor meer samenwerking en tevens een belangrijke

verwachting van LTO-Noord richting Vitens, is meer openheid en bereidheid tot het delen van inzichten.

Net als de LTO vraagt ook Staatsbosbeheer om een bredere blik van Vitens, nu echter gericht op de natuur in kwetsbare gebieden. Overschakeling naar oppervlaktewater en moderne technische oplossingen zoals bijvoorbeeld omgekeerde osmose zouden alternatieven kunnen bieden voor het winnen van grondwater in kwetsbare gebieden. Hoewel de verwachtingen getemperd zijn over de bereidheid, leeft die wens naar een meer open houding heel duidelijk. De redenatie dat uit het oogpunt van het algemeen belang grondwater altijd de beste optie zou zijn wordt ervaren als vals of ten minste, weinig overtuigend, immers naast drinkwater is ook de natuur er voor het algemeen belang.

Wat voor Natuurmomenten belangrijk is om energie te blijven steken in overleggen met Vitens is meer duidelijkheid in het begin van een traject over de randvoorwaarden. Te vaak hebben zij het gevoel dat ze wel betrokken worden in een traject, maar dat een voorkeurslocatie in feite al op voorhand vastligt. Wanneer aan de voorkant van trajecten de randvoorwaarden wel al helder zouden zijn, kan gericht ingezet worden op plekken waar Vitens open zou staan voor functiecombinaties en kan energie en frustratie bespaard worden daar waar Vitens duidelijk kiest voor een goedkope grondwaterwinning met “zo min mogelijk gedoe”. Hiermee hangt samen de wens om een grotere transparantie hoe beleidskeuzen tot stand komen. Natuurmomenten heeft het gevoel dat af en toe de suggestie wordt gewekt dat keuzes gemaakt worden op basis van hydrologische berekeningen, terwijl bedrijfsmatige keuzes wellicht veel belangrijker zijn.

Zeker wanneer het gaat om de zoektocht naar nieuwe winningen stuurt Natuurmomenten sterk aan op het kijken of functiecombinaties gecreëerd kunnen worden, waardoor bijvoorbeeld natuurgebieden vergroot kunnen worden. Hier zullen volgens Natuurmomenten ook steeds meer kansen ontstaan, bijvoorbeeld wanneer het gaat over klimaatbufferprojecten. Ook vinden zij het belangrijk dat Vitens blijft zoeken naar kansen voor waterwinning in landbouw- en stedelijke gebieden. Hiermee kunnen zij enerzijds zorgen dat ook andere functies zuinig zijn met het milieu en anderzijds scheelt dat druk op de natuurgebieden zelf. Ook ziet Natuurmonumenten veel heil in duurzame winconcepten die thans onder meer door KWR worden uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld infiltratieconcepten of kleinere pompsystemen over een groter gebied. Hoewel minder spannend dan functiecombinaties blijf echter ook naar de toekomst toe het dossier verdroging voor Natuurmonumenten het allerbelangrijkste.

Tot slot geeft ook het RIVM aan dat de houding van Vitens in discussies over de omgeving vaak nog erg formeel is. Hierdoor kunnen projecten – zeker wanneer deze houding halverwege een traject omslaat - nog wel eens tot stilstand gebracht worden. Een minder formele houding en meer samen ergens voor staan, of ten minste een beter verwachtingsmanagement en één heldere lijn, zouden in deze dan ook verwelkomd worden.

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
RIVM	2	3	4	2	1
Staatsbosbeheer	3	2	5	1	4
Natuurmonumenten	1	4	5	2	3
LTO	4	3	2	1	5
ProRail	1	4	4	3	2
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

Kijkend naar bovenstaand verwachtingen-prioriteitenoverzicht vallen een aantal zaken op. In de eerste plaats de drinkwaterkosten. Op de LTO na wordt het streven van Vitens om deze kosten zo laag mogelijk te houden niet begrepen. Klanten zouden er niet om vragen, terwijl het wel als "excuus" wordt gebuikt meer integrale of natuurvriendelijkere oplossingen niet door te laten gaan. Voor het RIVM speelt hierbij nog een andere reden mee. Zij denken dat mensen, doordat de kosten van drinkwater zo laag zijn, water, onterecht en onwenselijk, als heel vanzelfsprekend en weinig waardevol ervaren.

Anders dan Natuurmonumenten heeft Staatsbosbeheer de verwachting rondom natuur & milieu niet op nummer 1 gezet. Als overheidsorganisatie voelen zij zich verantwoordelijk zicht te hebben op het algemeen belang. Vanuit die hoedanigheid pleiten zij dan ook voor integraliteit, waarbij uiteraard ruimte en waardering moet zijn voor belangrijke natuurwaarden. Oeverinfiltratie waar wel grondwater kan gewonnen maar watersystemen niet beïnvloed worden is voor Staatsbosbeheer een vorm van succesvol integraal denken en handelen. In het verlengde van integraal denken moet ook de hoge positionering van ruimhartig financieel bijdragen worden gezien, bijvoorbeeld om "compensatie" natuur op andere plekken mogelijk te maken.

Dat slechts één partij het zorgen voor zo gezond en veilig mogelijk water als belangrijkste verwachting heeft gedefinieerd wil uiteraard niet zeggen dat de andere partijen dit niet belangrijk zouden vinden. Sterker nog, dit is voor hen een basisvoorwaarde. Het is met deze nuancering dat hun prioritering gelezen dient te worden.

De maatschappelijke partijen hebben over het algemeen weinig aan te merken op de huidige communicatie van Vitens, noch specifieke ideeën hoe ambitie richting meer transparantie in de toekomst concreet vorm zou moeten krijgen. Een uitzondering is de LTO die aangeeft dat het goed zou zijn stakeholders af en toe uit te nodigen op locatie om bijvoorbeeld onder agrariërs meer begrip te kweken voor het handelen van drinkwaterbedrijven .

#### Aanbevelingen van maatschappelijke organisaties

- Investeer in verwachtingsmanagement voorafgaand aan samenwerkingstrajecten.
- Samenwerking vereist transparantie over afwegingskaders, modellen en denkrichtingen, waarbij rekening moet worden gehouden met het kennis- en capaciteitsniveau van de ontvanger.
- Investeer in een heldere communicatie en verwachtingsmanagement

## 7 Conclusies

### 7.1 Introductie

Dit SPO had tot doel het bieden van inzicht in de structurele (lange termijn) verwachtingen van stakeholders ten aanzien van de performance van de infrastructuur. Tot dit doel zijn in het totaal 24 sleutelinformanten geïnterviewd van 19 verschillende stakeholderorganisaties (14 single en 5 duo-interviews), zowel binnen verschillende overheidslagen als ook buiten de overheids sfeer. Alle interviews waren semigestructureerd waarbinnen respondenten zowel een serie open vragen kregen voorgelegd als de vraag een standaard lijst met verwachtingen richting Vitens te prioriteren. De resultaten per stakeholdercluster zijn in de voorafgaande hoofdstukken besproken. In dit slothoofdstuk worden parallellen getrokken tussen deze hoofdstukken om tot algemenere bevindingen te komen. Deze hebben de vorm van overkoepelende beelden (wat zijn de belangrijkste verwachtingen ten aanzien van Vitens), positieve ervaringen (wat gaat er goed?) en aanbevelingen (waar kan het beter?).

### 7.2 Overkoepelende beelden

Onderstaande tabel geeft een totaaloverzicht van de geprioriteerde verwachtingen van respondenten richting Vitens.<sup>9</sup>

	Natuur & milieu	Financieel bijdragen	Zo laag mogelijke drinkwaterkosten	Zo integraal mogelijk	Zo gezond en veilig mogelijk
Provincie Overijssel	4	4	3	2	1
Provincie Gelderland	2	4	5	3	1
Provincie Utrecht	3	2	1	2	1
Provincie Friesland (I)	3	4	5	1	2
Provincie Friesland (II)	2	5	4	3	1
Vechtstromen	2	4	3	1	5
Vallei en Veluwe	1	4	4	2	3
DOD	1	4	3	1	2
Gemeente Almere	4	2	5	3	1
Gemeente Utrecht	3	5	4	2	1
IenM (II)	4	3	5	2	1
IenM (II)	3	5	4	2	1
EZ	2	4	5	1	3
Bureau Brussel/Vewin					
RIVM	2	3	4	2	1
Staatsbosbeheer	3	2	5	1	4
Natuurmonumenten	1	4	5	2	3
LTO	4	3	2	1	5
ProRail	1	4	4	3	2
<b>Totaal</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>34</b>	<b>38</b>

<sup>9</sup> Bij de bespreking van deze tabel moet worden opgemerkt dat verscheidene respondenten hebben aangegeven de prioriteringsopdracht lastig te vinden daar deze een subjectief beeld zou opleveren dat niet per definitie representatief is voor de hele organisatie.

Kijkend naar de totaalscores van de verwachtingen-prioriteitentabel vallen een aantal zaken op. De verwachting dat Vitens zo integraal mogelijk denkt en handelt, wordt zeer belangrijk gevonden. Deze verwachting wordt gemiddeld genomen het hoogst gewaardeerd door de respondenten en bovendien nooit op plek 4 of 5 gezet. Een andere verwachting die erg hoog "scoort" in deze tabel is de zorg die Vitens heeft voor de veiligheid en kwaliteit van het Nederlandse drinkwater. Dat deze verwachting niet voor iedereen als de allerbelangrijkste verwachting uitkomt, moet allerm minst geïnterpreteerd worden als een signaal dat stakeholders dit niet belangrijk zouden vinden. Dit resultaat hangt veel meer samen met de wijze waarop respondenten de prioritering hebben ingevuld. Sommigen zijn hierbij uitgegaan van een "nul-situatie" en benadrukken de kerntaak van Vitens. Anderen zijn uitgegaan van de huidige situatie en vinden de levering van goed water een basisvoorwaarde. Zij vinden met andere woorden dat de kwaliteit thans in goede handen is bij Vitens en roepen het waterbedrijf op verder te gaan dan dat en wel door integraler te handelen. Dat twee respondenten deze kerntaak op de laatste plaats hebben gezet moet ook begrepen worden in dit licht. Met hun prioritering geven zij met name aan de vrees dat een te dogmatische blik op veilig drinkwater de door hen gewenste integraliteit (die beide respondenten op nummer 1 hebben staan) in de weg kan gaan staan. Ook de zorg voor natuur en milieu vinden veel respondenten belangrijk. Veel lager in de ranglijst staan de verwachtingen die te maken hebben met het financiële aspect van drinkwaterbeheer: respondenten hechten relatief minder belang aan de financiële bijdragen die Vitens levert aan maatschappelijke projecten en het streven naar zo laag mogelijke drinkwaterkosten.

In eerste instantie lijkt met deze "uitslag" een duaal beeld te ontstaan. Het leveren van schoon en veilig drinkwater duidt op de sectorale of afgeschermd taak van Vitens in het drinkwaterbeheer, integraliteit vraagt juist om samenwerking met andere partijen binnen en buiten de sector. In de volgende paragrafen zal dieper worden ingegaan op de ideeën van respondenten om deze dualiteit nader te duiden.

### 7.3 Waar gaat het goed?

Respondenten zijn unaniem als het gaat over de zorg die Vitens besteed aan haar kerntaak: de betrouwbare levering van veilig en gezond drinkwater. Vitens stopt hier veel tijd, geld en energie in en dit levert goede resultaten op. Het Nederlandse drinkwater behoort tot de beste kwaliteit ter wereld. Bovendien besteedt Vitens veel aandacht aan het in stand houden van de kwaliteit en zekerheid van de drinkwaterlevering op de lange termijn, de respondenten vertrouwen er op dat dit in de toekomst niet anders zal zijn. Vitens monitort continue op gevaarlijke stoffen en onderzoekt samen met andere partijen de mogelijke gevolgen van nieuwe stoffen (zoals medicijnresten) op de drinkwaterkwaliteit. Zij mengt zich actief in discussies over nieuwe ontwikkelingen die de drinkwater-infrastructuur kunnen raken (zoals warmte-koude opslag en het boren naar schaliegas). Over het algemeen waarderen respondenten deze rol van Vitens en vinden op deze thema's in Vitens een sterke en duidelijke partner.

In dit licht wordt de "professionaliserings slag" die Vitens heeft doorgemaakt de laatste jaren gewaardeerd. De serieusheid waarmee Vitens deze lange-termijn ontwikkelingen aanvielt wordt als positief ervaren. Niet alleen vertaalt zij deze ontwikkelingen in een eigen koers (bijvoorbeeld in de Lange Termijn Visie), ook denkt Vitens op strategisch niveau mee over de betekenis van deze ontwikkelingen met andere infrastructuurbeheerders, zoals in het Next Generation Infrastructure overleg. Een aantal respondenten heeft de hoop uitgesproken dat Vitens in dit opzicht een aanwakkerende rol richting andere drinkwaterbedrijven op zich neemt.

Hieraan gekoppeld beoordeelt men ook de zorg die Vitens besteed aan de betrouwbaarheid van de drinkwaterlevering positief. Samen met provincies waakt Vitens over de capaciteit van de drinkwatervoorziening. Dit doet zij niet alleen in reactie op ontstane problemen, zoals de vervuiling of verzilting van een bron waarvoor alternatieve winlocaties moeten worden gevonden. Vitens denkt ook actief mee over het vergroten van de capaciteit om de levering van drinkwater ook in een toekomst van klimaatverandering en toenemende verzilting veilig te stellen, door na te denken over nieuwe winlocaties en de aanwijzing van strategische grondwaterreserves.

Een ander aspect dat wordt gewaardeerd is de publieke beschikbaarheid van drinkwater. In Nederland is drinkwater niet alleen van goede kwaliteit, het is voor iedereen beschikbaar en kost niet veel. Drinkwater is een publieke voorziening en Vitens levert hier een belangrijke bijdrage aan. Toch valt hier een kritische kanttekening bij te maken. Het beeld bestaat dat met de professionaliseringsslag, Vitens zich misschien wel te veel is gaan richten op de prijs. De betaalbaarheid van drinkwater is in Nederland al dusdanig gegarandeerd dat streven naar een verdere verlaging voor bijna alle respondenten lager in de ranglijst staat dan de zorg voor natuur, milieu en integraliteit. Op basis van deze resultaten komt dan ook het beeld naar voren dat Vitens, in de ogen van veel van haar stakeholders, in het streven naar zo laag mogelijke drinkwaterkosten teveel voorbij is gegaan aan andere belangrijke doelen.

#### 7.4 Waar is verbetering mogelijk?

Zowel uit de interviews als uit de prioriteringen van verwachtingen komt duidelijk het beeld naar voren dat stakeholders van Vitens verwachten dat zij zich meer integraal opstelt. Deze roep om een integralere houding komt voort uit twee “gedeelde beelden” die uit de interviews naar voren komen. Het eerste beeld verwijst naar voorspelde ontwikkelingen in de context van de (drink)watersector die naar verwachting zullen leiden tot een integralere houding bij Vitens. Het tweede beeld heeft betrekking op ontwikkelingen die zich bij Vitens zelf hebben voorgedaan en waar deze verwachting eerder de vorm aanneemt van een wensbeeld richting Vitens.

De meeste respondenten benoemen de ontwikkeling richting een schaarser wordende ruimte als een belangrijke externe factor van invloed op de toekomstige drinkwater-infrastructuur. Zowel bovengronds als ondergronds worden meer claims op ruimte gelegd en hierdoor komen partijen steeds meer in elkaars vaarwater. In een schaarse ruimte zullen verschillende partijen wel moeten samenwerken om hun doelen te verwezenlijken. Deze context, die nog versterkt wordt door de steeds verder gaande decentralisering, zal Vitens, zo verwachten veel stakeholders, aansporen integraler te handelen.

Maar de roep om een integralere houding komt ook voort uit een verandering die zich volgens meerdere respondenten de afgelopen jaren heeft voorgedaan binnen Vitens zelf. Zij spreken van een “verzakelijking” die ertoe heeft geleid dat Vitens steeds sterker zou sturen op maximale drinkwater veiligheid tegen minimale kosten. Respondenten ervaren een waterbedrijf dat steeds meer handelt in haar eigen belang, terwijl het juist nu, in een schaarser wordende ruimte, belangrijk is om doelen zoveel mogelijk te koppelen. Hieruit volgt de wens dat Vitens zich integraler opstelt.

Integraliteit moet volgens de respondenten vooral vorm krijgen in gebiedsprocessen, waarbij afhankelijk van de beschikbare ruimte en andere gebiedskenmerken wordt gezocht naar optimale afstemmingsmogelijkheden tussen verschillende (publieke) partijen. De nadruk in deze gebiedsprocessen komt steeds meer te liggen op de toekomst: hoe kunnen partijen hun doelen zo combineren dat de gevonden oplossingen robuust zijn in de toekomst? Eerder dan dat deze nieuwe tijdsdimensie wordt ervaren als een complicerende factor, zien



respondenten hier juist kansen om tot betere afstemming te komen. Veel toekomstige uitdagingen (klimaatverandering, schaarse ruimte) zijn gedeeld, zij vormen een gezamenlijke opgave waardoor samenwerking loont.

Op dit moment vindt deze gewenste samenwerking deels ook al plaats. Veel partijen zijn bezig met het opstellen van strategische lange-termijn visies en zoeken elkaar hiervoor ook op. Ook Vitens is bezig met het opstellen van een strategische lange-termijn visie en betreft hierin haar stakeholders, het voorliggende rapport is hier een tastbaar bewijs van. Ondanks deze positieve ontwikkelingen komt uit de interviews ook het beeld naar voren dat dit soort processen tot nu toe nog vaak zou blijven hangen op het "strategische" niveau, zonder dat direct een vertaalslag naar de praktijk wordt gemaakt. Een belangrijke uitdaging die hieruit voort lijkt te komen is dan ook om de ideeën, wensen en belangen van alle relevante stakeholders niet alleen goed te kennen en een plek te geven in de op te stellen nieuwe Lange Termijn Visie (LTV), maar deze - met het doel het Vitens assetmanagement-proces ook in de toekomst zo optimaal mogelijk te laten verlopen - in samenwerking met partners ook in de praktijk vorm te geven.

# Bijlage I Interviewvragenlijst

## Introductie, kennismaking (5 min.)

### Heden (±15 min.)

- Wat zijn volgens u op dit moment de belangrijkste vraagstukken/issues waarop de Vitens infrastructuur en de belangen van uw eigen organisatie elkaar raken? (*nogmaals, hierbij gaat het om een brede definitie van "infrastructuur", d.w.z. omvattende zowel de grondstof, het ontwerp, de bouw, de inpassing in de omgeving, het beheer en het onderhoud, van bron tot tap*)
- In hoeverre lukt het in zijn algemeenheid om jullie belangen en de belangen van Vitens op één lijn te krijgen, of in ieder geval af te stemmen?
  - Wanneer lukt dit het wel/niet?
  - Tegen wat voor soort barrières wordt veelal in dit soort processen aangelopen?
    - Hoe kunnen we deze barrières verklaren?
    - Op welke manier kunnen volgens u deze barrières het beste worden geslecht?
  - In hoeverre heeft u het idee dat Vitens en uw eigen organisatie wel op één lijn willen komen? Of zelfs, zouden moeten willen komen?
    - Wanneer wel/niet en waarom?
  - Hoeveel anders waren de belangentegenstellingen of juist overeenkomsten in het recente verleden (10 jaar terug)?
    - Hoe kunnen we deze veranderingen in de tijd verklaren?
- [flexibel] Ter voorbereiding van dit interview heb ik met een aantal Vitens medewerkers gesproken en op die manier een *persoonlijk en dus per definitie subjectief* beeld gevormd over jullie huidige samenwerking en verwachtingen. Het beeld dat hier voor mij uit naar voren komt is (...). In hoeverre (op welke punten) kunt u zich in dit beeld herkennen?
- [flexibel] evt. vragen n.a.v. eerdere Vitens stakeholder onderzoeken, het onderzoek 'Inventarisatie sociale omgeving LTV/JvE), of overige secundaire literatuur

### Toekomst (±15 min.)

- In hoeverre en op welke manier, heeft u het idee dat de zojuist besproken vraagstukken/issues waarop de Vitens infrastructuur raken met de belangen van uw organisatie zullen veranderen in de tijd?
  - Wat zijn de belangrijkste veranderingen die u ziet op de lange termijn (inhoudelijk en procesmatig)?
  - Hoe kunnen we deze veranderingen verklaren?
  - Verwacht u dat - bij een verder niet veranderende houding van zowel Vitens als uw eigen organisatie - hierdoor de belangentegenstellingen zullen toe- of afnemen? Waarom?
  - In hoeverre verwacht u dat uw eigen organisatie in deze op de lange termijn anders zal gaan handelen? Waarom?
    - Welk effect zal deze veranderende houding sorteren i.r.t. de Vitens infrastructuur (processen)?
  - In hoeverre en op welke manier, verwacht u *dat* Vitens op de lange termijn (voorspelling) anders zal gaan handelen?
  - In hoeverre en op welke manier, verwacht u *van* Vitens (wensen/willen) dat zij anders zullen gaan handelen?
    - Wat is er uw inziens voor nodig dat deze wens realiteit wordt?
  - Welke wederzijdse kansen voorziet u wanneer de belangen tussen uw organisatie en Vitens in de toekomst meer op een lijn kunnen worden gebracht?

### Verwachtingen (±15 min.)

Ter voorbereiding van deze interviews hebben wij als onderzoeker samen met Vitens in kaart gebracht wat voor soort verwachtingen (wensen/willen) Vitens-stakeholders zouden kunnen hebben van Vitens. Ter verduidelijking, het gaat hierbij om de beelden die Vitens heeft van de verwachtingen van haar stakeholder; in hoeverre deze stroken met de beelden van de stakeholders zelf gaan we nu toetsen. In deze tabel staan deze verwachtingen kort beschreven.

- Lees de verwachtingen rustig door en zet ze in volgorde belang voor uw organisatie. Het gaat er hierbij om wat voor uw organisatie op de lange termijn belangrijk is
  - Alvorens we gaan inzoomen op uw prioritering, kunt u aangeven hoe u het begrip integraliteit wat op deze kaart vermeld staat heeft geïnterpreteerd? Wat verstaat u daaronder?
  - Ziet u uw belangrijkste verwachting terug op deze kaartjes, of zou er eigenlijk een zesde kaartje aan moeten worden toegevoegd?
  - Kunt u uw prioritering toelichten?
    - Waarom is (...) het belangrijkste?
    - Waarom is (...) voor u het minst belangrijk?
  - [flexibel] Ter voorbereiding van dit interview heb ik met een aantal Vitens medewerkers gesproken en op die manier een *persoonlijk en dus per definitie subjectief* beeld gevormd over jullie huidige samenwerking en verwachtingen. Het beeld wat hier voor mij uit naar voren komt is dat Vitens het idee heeft dat verwachting (...) voor jullie het belangrijkste zou zijn.
    - (indien van toepassing) Hoe kunnen we deze verschillen verklaren?
  - U geeft aan verwachting (...) het belangrijkste te vinden. Op welke manier/hoe zou Vitens aan deze verwachting tegemoet kunnen komen (*e.g. zo vernieuwend en innovatief mogelijk werken; inzetten op samenwerking*)
    - Welke barrières voorziet u op weg naar het realiseren van die verwachtingen?
    - Welke kansen voorziet u wanneer Vitens die verwachting kan realiseren?

### Transparant communiceren (5 min.)

- Vitens heeft als ambitie om zo transparant mogelijk te zijn over zowel de eigen prestaties/performance als over de wijze waarop rekening wordt gehouden met de verschillende stakeholder belangen (*mogelijke aandachtsvelden zijn daarbij onder meer: eindproduct/ bronnen /aandeelhouders/ duurzaamheid/ vertrouwen/ zichtbaarheid/ lokale betrokkenheid/etc.*).
  - In hoeverre vindt u dat Vitens op dit moment transparant communiceert over haar prestaties?
  - Hoe zou dit beter kunnen?
  - Wat zou voor u een goede manier zijn waarop Vitens inzicht kan bieden in de wijze waarop rekening wordt gehouden met de belangen van bijvoorbeeld uw organisatie?
    - Kent u voorbeelden van organisaties die op zo manier communiceren?

### Afsluiting

## Bijlage II Verwachtingen- prioriteitenlijst

### Stakeholderverwachtingen op de drinkwatervoorziening

Zo zuinig mogelijk omgaan met de **natuur en het milieu** – Vitens moet zich inzetten voor een minimale verstoring van het watersysteem door bijvoorbeeld maatregelen nemen op het gebied van waterhergebruik, zelfs als hierdoor de prijs van drinkwater omhoog zou gaan

Ruimhartig **financieel bijdragen** aan maatschappelijke projecten – als publiek bedrijf heeft Vitens een taak en verantwoordelijkheid die verder gaat aan enkel het drinkwaterbelang

Zorgen voor **zo laag mogelijke drinkwaterkosten** – Vitens moet zich inzetten haar uitgaven te minimaliseren om zo de prijs van kraanwater te kunnen laten dalen

Zo **integraal** mogelijk denken en handelen – Vitens moet zich inzetten voor creatieve functiecombinaties en het creëren van maatschappelijke meerwaarde in ruimte

Zorgen voor **zo gezond en veilig mogelijk water** – Vitens, als hoeder van de volksgezondheid, moet zich inzetten om alle risico's weg te nemen en daarin verder gaan dan dat zij vandaag de dag doen. In het kader van geen enkel gezondheidsrisico nemen moeten zij bijvoorbeeld ook hun winningen verplaatsen naar bronnen waar de risico's het kleinst zijn

## Bijlage III Respondentenlijst

Organisatie	Respondent	Plaats/datum
Bureau Brussel/Vewin	dhr. Van den Akker & dhr. Eijnsink	23 mei, Den-Haag
Gemeente Almere	dhr. Hof	28 april, Almere
Gemeente Utrecht	dhr. Van der Weide	29 april, Utrecht
LTO-Noord	dhr. Kraak	25 april, Zwolle
Ministerie van Economische Zaken	dhr. Groen	28 april, Utrecht
Ministerie van Infrastructuur en Milieu	dhr. Van Brussel & dhr. De Hoogh	21 april, Den-Haag
Natuurmonumenten	mw. Geujen	17 mei, Nieuwegein
ProRail	dhr. Verstegen	13 mei, Utrecht
Provincie Fryslân	dhr. Luinstra & dhr. Boukes	17 mei, Leeuwarden
Provincie Gelderland	dhr. Meijers & dhr. Bult	14 april, Arnhem
Provincie Overijssel	dhr. Groenhof	19 april, Zwolle
Provincie Utrecht	dhr. Van Elswijk	6 april, Utrecht
RIVM	mw. Wuijts	4 april, Bilthoven
Staatsbosbeheer (noord)	dhr. IJzerman	5 april, Amersfoort
Vitens	dhr. Van Beek	22 maart, Zwolle
Vitens	dhr. Van Essen	24 maart, Utrecht
Waterschap Drents Overijsselse Delta	dhr. Fokkema en dhr. Griffioen	10 mei, Zwolle
Waterschap Vallei en Veluwe	dhr. Eisenga	21 april, Nieuwegein
Waterschap Vechtstromen	dhr. Nij Bijvank	14 april, Almelo