

Integraal Bedrijfsplan 2022



Eigenaar : Directie Vitens N.V.
Auteur : M. Spekschate
Kenmerk :
Datum : 15 oktober 2021
Status : definitief

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

WOORD VOORAF

Op weg naar onze ambitie voor 2030 vormt 2022 een belangrijk schakeljaar. In 2030 is Vitens een drinkwaterbedrijf waarin elke druppel duurzaam is. Een bedrijf dat maatschappelijk verankerd is. Een bedrijf met 'een positieve impact op mens en natuur'.

Met dat doel voor ogen versterken we daarom in 2022, op de korte termijn, onze basis. Daarnaast bieden we het hoofd aan de enorme groei van de benodigde investeringen in infrastructuur. En we geven invulling aan de logische en steeds grotere klantwens waar het gaat om service en gemak. Bovendien doen we ons best om op korte termijn onze reserves (vergunningen en operationeel) op peil te brengen om de leveringszekerheid te borgen. Dat doen we in een situatie waarin we ervaren dat de maatschappelijke en bestuurlijke ruimte voor water winnen geen vanzelfsprekendheid meer is. Zelfs niet met de wettelijke opdracht tot het garanderen van 'leveringszekerheid'. En uiteraard werken we blijvend aan voortdurende versterking van onze cybersecurity. Hetzelfde geldt voor de bewaking en borging van de waterkwaliteit. De recente calamiteit in de regio Oldenzaal als gevolg van verontreiniging in het leidingnet vormt daarvan een indringende illustratie.

Naast die urgenties voor de korte termijn voelen we de sterke behoefte om haast te maken met de lange termijn doelstellingen. Enerzijds om de waterwinning klimaatbestendig te maken, en anderzijds om onze bedrijfsvoering verder te verduurzamen.

Op dit palet van ambitie, urgentie, prioriteiten en spanningsvelden hebben we voor 2022 onze keuzes gemaakt. Keuzes die we baseren op een aantal hoofdprioriteiten:

- Water voor nu en later, zowel gericht op de urgentie op de korte termijn, als op het realiseren van een duurzame drinkwaterwinning op lange termijn;
- De SAP-transformatie, die de basis voor de toekomst legt, zowel in datasystemen als ook voor onze voortbrengingsprocessen (ketens);
- Het aantrekkelijk werkgeverschap, cruciaal voor het interesseren, werven, behouden en ontwikkelen van het benodigde talent om onze grote opgaven het hoofd te bieden.

Hier zetten we veel van onze capaciteit op in. Dat betekent dat andere prioriteiten in 2022 bewust op een wat lager plan komen. En dat we deze verankeren in onze routekaart naar 2030, om daar in navolgende jaren de noodzakelijke stappen in te zetten.

De gemaakte keuzes, in combinatie met het versterken van onze executiekracht en wendbaarheid, helpen ons om succesvol te zijn en onze doelen te behalen. De weerslag van deze keuzes is beschreven in dit bedrijfsplan.

We hopen dat onze partners, aandeelhouders en stakeholders enthousiasmeert en uitnodigt om samen te werken aan het bereiken van onze (duurzame) doelen. We realiseren ons maar al te goed dat we alleen in samenwerking succesvol kunnen zijn. In dit verband bijzondere aandacht voor onze aandeelhouders. Hun essentiële bijdrage is dat zij onze strategie steunen en ons de ruimte bieden om die ook te realiseren.

Jelle Hannema en Marike Bonhof
Zwolle, oktober 2021

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Elke druppel duurzaam in 2030	4
3.	van buiten naar binnen kijken	5
4.	Van 2030 naar 2022	6
	4.1. Materialiteitsanalyse	7
	4.2. Prioriteiten 2022	7
5.	Markten & klanten	8
6.	Financiële prestaties & continuïteit.....	9
7.	Interne processen en systemen	11
8.	Organisatiecapaciteit	14
9.	Onze bedrijfsrisico's	16
10.	Besturing (kpi's).....	18

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

1. INLEIDING

Dit integraal bedrijfsplan 2022 is mede samengesteld uit de plannen van de verschillende bedrijfsonderdelen die in samenhang zijn gemaakt. Het bedrijfsplan beschrijft wat we in 2022 gaan doen om onze strategie te realiseren, aan de hand van de gestelde prioriteiten.

De inhoud van dit plan is geordend op basis van de elementen van de zogeheten Balanced-Scorecard-methodiek. Voor ordening en vertaling van de strategische doelen van een organisatie naar concrete, meetbare parameters op vier bedrijfscategorieën:

1. Markten & klanten
2. Financiële prestaties & continuïteit
3. Interne processen & systemen
4. Organisatiecapaciteit

Daarnaast geven we in dit plan ook inzicht in de materiële thema's voor 2022 en de gesignaleerde bedrijfsrisico's, en hoe we dit borgen.

Het integraal bedrijfsplan 2022 vormt met de Financiële projectie 2022-2024, het Investeringsplan 2022-2031 en het Voorstel voor de drinkwatertarieven 2022, een set van documenten die wordt aangeboden aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

2. ELKE DRUPPEL DUURZAAM IN 2030

2030

In onze strategie Elke Druppel Duurzaam spreken we de ambitie uit dat Vitens in 2030 een duurzaam drinkwaterbedrijf is. Een drinkwaterbedrijf dat maatschappelijk verankerd is met een positieve impact op mens en natuur. Vitens is een belangrijke en vertrouwde partner in het Nederlandse water ecosysteem. Een partner die positie inneemt in het (maatschappelijke) debat, en die een bijdrage levert aan het maatschappelijk verantwoord omgaan met drinkwater. Daarvoor richten we ons naast het leveren van het 'traditionele' drinkwater ook op het 'gebruik' ervan. Dat is een nieuw perspectief. We richten ons daarvoor onder andere meer naar buiten. We vullen onze maatschappelijke rol in en dragen bij aan het verantwoord omgaan met water in ons land. We creëren bewustzijn over de werkelijke waarde van water. Net als over bewust en veilig gebruik ervan. Samen met klanten, stakeholders en partners zoeken we naar passende oplossingen voor een toekomstbestendig watersysteem. Hiervoor zetten we continu de juiste talenten, kennis en vaardigheden in. En we blijven dit ontwikkelen, en delen onze kennis en kunde met onze partners. Bovendien realiseren we een duurzame, klimaat-neutrale en circulaire eigen bedrijfsvoering.

Dat betekent dat we in 2030 als organisatie verschillende rollen vervullen. We zijn dan:

- Leverancier van betrouwbaar drinkwater in ons gebied
- Adviseur van duurzaam, veilig drinkwatergebruik
- Kennishub voor de drinkwatersector in Nederland
- Pro-actief partner in realisatie van een duurzaam Nederlands watersysteem
- Kraamkamer voor kennis over en talent in drinkwater

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

Strategie

Om deze ambitie vorm te geven hebben we de volgende lange termijn doelen bepaald:

1. In 2030 is Vitens een financieel gezond bedrijf. Een bedrijf dat op een maatschappelijk-verantwoorde manier de nodige investeringen doet en de aandeelhouder een passend rendement geeft;
2. In 2030 voorziet Vitens haar klanten van betrouwbaar drinkwater. 24 uur per dag. 365 dagen per jaar. Vitens adviseert klanten in duurzaam en veilig watergebruik;
3. In 2030 werkt Vitens procesgericht, datagestuurd, kort cyclisch en als intrinsiek duurzame organisatie aan de wettelijke verplichting en onze maatschappelijke opgave;
4. In 2030 is Vitens een drijvende kracht in het Nederlandse water-ecosysteem. Door een brede samenwerking en veelvuldige kennisdeling met partijen in de Nederlandse (drink)watersector;
5. In 2030 is Vitens een lerende organisatie die een uitdagende werkomgeving biedt voor ambitieuze en gedreven Vitensers. Vitensers die een positieve impact willen hebben op mens en natuur.

Wat we in 2022 gaan doen om deze lange termijn doelen te realiseren, is verwoord in hoofdstuk 5 en verder. Hiervoor staan we in hoofdstuk 3 en 4 nog stil bij voor ons relevante ontwikkelingen in onze omgeving. Deze vormen namelijk een belangrijke voedingsbron voor de prioriteiten die we stellen voor 2022.

3. VAN BUITEN NAAR BINNEN KIJKEN

Vorig jaar schreven we in onze strategie 2030: *“klimatologische, demografische, macro-economische en technologische ontwikkelingen zorgen voor impactvolle nieuwe vragen, problemen en dilemma’s die onze aandacht opeisen. Tegelijkertijd bieden ze op onderdelen ook kansen. We zijn er daarom van overtuigd dat het huidige tijdgewricht een kantelpunt vormt in de manier waarop wij leven en hoe wij ons daarin verhouden tot het watersysteem.”*

Nu, pakweg een jaar verder, zien we dit op meerdere manieren bevestigd. We nemen ontwikkelingen waar die voor ons mede de urgentie en richting bepalen voor dit jaarplan:

- Het in augustus verschenen laatste IPCC-rapport inzake klimaatverandering laat zien wat we eigenlijk allemaal al wisten. Namelijk dat de invloed van de mens op de opwarming van het klimaat ‘onbetwistbaar’ is. En dat dit sneller gaat dan eerder berekend (1,5 graad over 10 jaar). Dit zorgt nu al voor grote veranderingen in de wereld, merkbaar door toename van weersextremen. Zeespiegelstijging dreigt bovendien onomkeerbaar te worden. Alleen met drastische en grootschalige maatregelen is de temperatuurstijging te beperken tot ruim onder de 2 graden. De urgentie is daarmee nog groter. We moeten (wereldwijd) in ieder geval de CO₂-uitstoot en de uitstoot van andere broeikasgassen nog sneller verlagen.
- De natte zomer van 2021 was voor het watersysteem zeer gunstig. Maar deze natte zomer beschouwen wij als de ‘andere zijde van de medaille’. De extremen die voortkomen uit de klimaatverandering brengen zowel langdurige droge perioden als hevige regenval met zich mee.
- De druk op het watersysteem in ons voorzieningsgebied wordt op meerdere plekken pijnlijk zichtbaar. Dat maakt het nog lastiger om onze korte-termijn-opgaven te realiseren. Voor de noodzakelijke extra vergunningsruimte ondervinden we dat het winnen van water in een steeds complexere maatschappelijke en bestuurlijke context plaatsvindt. Dat leidt tot vertraging in het borgen van de noodzakelijke reserves.
- De gesprekken die we parallel voeren met onze partners verlopen constructief. Over de toekomstige, lange-termijn-drinkwatervoorziening in een klimaatbestendig watersysteem. Ze vragen echter tijd in verband met de complexiteit en de fundamentele keuzes die hiermee gemoeid zijn.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

- Het begrip brede welvaart raakt ingeburgerd met het besef dat welvaart om meer draait dan slechts economische welvaart. Meer dan ooit gaat het ook om kwaliteit van leven en leefomgeving.
- In termen van verslaglegging en verantwoording zullen ook wij (nog meer) moeten laten zien wat (de ontwikkeling van) onze footprint is. In oktober komt een nieuwe standaard uit van Global Reporting Initiative (GRI) over duurzaamheidsverslaggeving. En de Europese Unie werkt aan een nieuwe standaard vanuit de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) welke verplicht zal worden vanaf 2023.
- En gelukkig zien we – mede ingegeven door de urgentie – een toenemende behoefte onder partners in de watersector om samen te werken en scherpe keuzes voor de toekomst te maken. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het gezamenlijke statement van de Unie van Waterschappen en VEWIN aan de vooravond van de Tweede Kamer verkiezingen. Dat bepleit (maatregelen voor) klimaatadaptatie en ruimtelijke keuzes die worden gebaseerd op het watersysteem.
- In de landelijke politiek zien we echter momenteel een oriëntatie op andere grote dossiers dan de watertransitie. Daarmee dreigt de benodigde aanpak van de watertransitie onvoldoende prioriteit te krijgen.
- Met de Woningbouwimpuls is sprake van een behoorlijke groei van de woningvoorraad de komende jaren. Daarbij heeft het er alle schijn van dat de politiek met hoge urgentie, extra wil versnellen in (het oplossen van) de woningbouwopgave. Dat betekent ook een extra opgave voor de drinkwatervoorziening. De druk op de woningmarkt, en de bewezen mogelijkheid tot thuiswerken gedurende de pandemie, maken dat er geen sprake meer lijkt te zijn van krimp-regio's in ons gebied.
- Onze beperkt beschikbare (vergunning)reserves raken inmiddels ook de economie; we hebben een aantal aanvragen van bedrijven moeten afwijzen omdat er onvoldoende drinkwater beschikbaar is.
- De (voorgenomen) aanpassing van de WACC-methodiek biedt de komende jaren wat meer financiële armslag ten gunste van onze investeringen en ons eigen vermogen. De Minister is namelijk voornemens om hierin het advies van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) over de bepaling van de WACC over te nemen. Dat betreft de vaststelling voor de periode 2022-2024. Voor de oplossing voor de lange termijn heeft de minister een onderzoek gestart.
- De problematiek als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt is nog urgenter geworden het afgelopen jaar. Dat ervaren we met name in de techniek, op het snijvlak techniek-ICT, en in projectmanagement. Daar hebben we ook een groeiende opgave, onder meer vanwege de natuurlijke uitstroom. De aannemers die voor ons van groot belang zijn om onze investeringen te realiseren kampen met dezelfde krapte. Daarmee is 'maakbaarheid' voor ons totale portfolio een belangrijk thema.
- Het sociale effect van de pandemie lijkt gestabiliseerd, wat we als betekenisvol zien. Wel hebben we de duur van de langstlopende betalingsachterstanden binnen onze klantengroep zien toenemen.

Al met al dus een niet-aflatende impact op onze taak en organisatie, waar we op verschillende manieren een passend antwoord op formuleren. Te beginnen in 2022. Door verder te gaan op de ingeslagen weg van onze strategie, en waar nodig te versnellen of nieuwe, eerste stappen te zetten.

4. VAN 2030 NAAR 2022

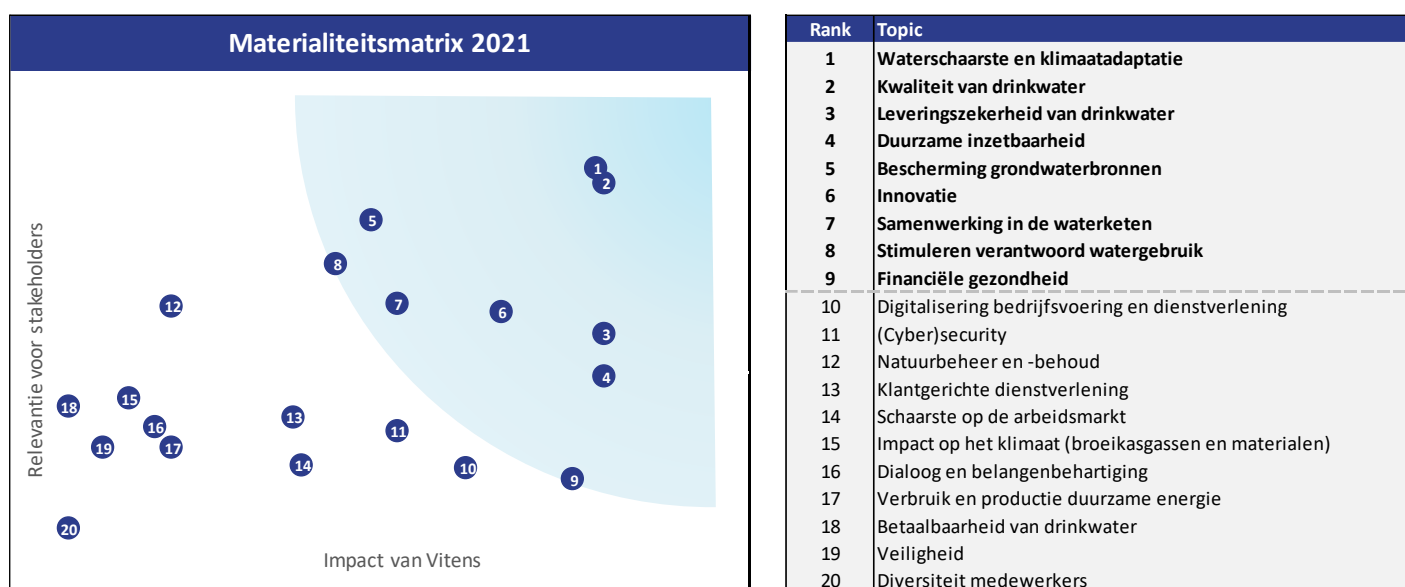
Gegeven onze ambities voor 2030, en gegeven voornoemde ontwikkelingen in de buitenwereld maken we in dit bedrijfsplan de slag naar waar we ons in 2022 op willen en moeten richten. Belangrijk hulpmiddel hierin betreft de zogenaamde materialiteitsanalyse. Daarmee waarborgen we namelijk dat we de inspanningen van een jaar richten op wat actueel is en wat ook prioriteit heeft in de ogen van onze stakeholders. We beoordelen daarbij tevens waar wij vanuit onze invloedssfeer ook impact op verwachten te kunnen maken.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

4.1. Materialiteitsanalyse

Een materialiteitsanalyse maakt het mogelijk om trends en relevante onderwerpen voor stakeholders te identificeren en hierop te anticiperen. Daarom is het proces van materialiteitsbepaling relevant voor jaarverslaglegging conform de richtlijnen van Global Reporting Initiative, zoals wij die toepassen. En het is relevant voor het geven van richting aan de strategie(realisatie). Door de juiste materiële thema's te kiezen – mede op basis van de impact die we daarop hebben – willen wij waarborgen dat wij onze inspanningen voor een zeker jaar richten op wat prioriteit heeft. En dat het jaarverslag van dat jaar vervolgens tegemoetkomt aan de informatiebehoefte van onze stakeholders.

Hieronder de matrix 2021 met deze materiële thema's voor 2022 (nummers 1 t/m 9).



Naast de gebruikelijke thema's 'kwaliteit' en 'leveringszekerheid' van ons drinkwater valt een aantal punten op. Na een eerste 'notering' in 2020 vinden we het thema 'Waterschaarste en klimaatadaptatie' dit jaar opnieuw (hoog) in de prioritering (#1). Het 'stimuleren van verantwoord watergebruik' is gestegen ten opzichte van vorig jaar en materieel geworden (#8). Ook 'Samenwerking in de waterketen' is onderdeel van de materiële thema's geworden (#7). (Cyber)security is uiteraard permanent belangrijk. Daar blijven we aan werken op basis van de afgelopen jaren opgebouwde organisatie en ingerichte systemen, maar zien we niet langer als onderdeel van de materiële thema's.

Voorgaande betekent in elk geval dat wij in ons jaarverslag over 2022 verantwoording afleggen over deze negen materiële thema's. En het betekent onze plannen voor 2022 hier zo goed mogelijk op gericht zijn. Hierna lichten we toe op welke manier.

4.2. Prioriteiten 2022

Wanneer we genoemde (externe) waarnemingen samennemen met de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. En wanneer we deze relateren aan onze 2030-ambities, ontstaat wat ons betreft duidelijk zicht op de belangrijkste opgaven voor komend jaar.

We hebben dit dan ook vertaald naar een drietal hoofdlijnen van prioriteiten:

1. **Water voor nu en later:** het borgen van de drinkwatervoorziening voor onze klanten. Kwalitatief en kwantitatief. Nu en later. Als de kerntaak van ons bedrijf;

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

2. **SAP & Transitie:** de realisatie van de transitie naar een meer datagedreven en keten-georiënteerde organisatie, met ingebruikname van SAP S4/HANA;
3. **Aantrekkelijk werkgeverschap:** de grote opgave om personeel voor ons te interesseren, aan te trekken, in te zetten, te binden en te ontwikkelen, passend bij onze doelen.

Tegelijkertijd moeten we in de (financiële) randvoorwaarden voorzien voor deze prioriteiten. En we zetten verschillende ontwikkelingen voort of nog verder in gang voor het 'verslimmen' en verduurzamen van onze watervoorziening en het watersysteem. Dat doen we voor zover we daar de beschikbare resources voor hebben:

4. **Financiële gezondheid & voorspelbaarheid:** het realiseren van financiering voor investeringen voor de langere termijn. Daarnaast realiseren/handhaven van voorspelbare financiële en operationele resultaten op de korte termijn.
5. **Intelligente watervoorziening:** de ontwikkeling van een intelligente watervoorziening. Door de juiste randvoorwaarden te realiseren voor (nog) hogere betrouwbaarheid, veerkracht, efficiëntie en daarmee ook duurzaamheid.
6. **Duurzaam watersysteem, -drinkwaterbedrijf en -drinkwatergebruik:** de verduurzaming van het watersysteem in Nederland, waar ook wij uit putten, ten gunste van drinkwaterlevering op de lange termijn. En het duurzame gebruik van drinkwater, door onszelf en onze klanten.

In de volgende hoofdstukken zijn deze prioriteiten vertaald naar concrete acties en activiteiten. Deze zijn gecategoriseerd naar de in de inleiding genoemde 4 categorieën.

5. MARKTEN & KLANTEN

Lange termijn doelstelling: *In 2030 voorziet Vitens haar klanten 24/7 van betrouwbaar drinkwater en adviseert ze haar klanten in duurzaam en veilig watergebruik.*

Voor 2022 betekent dit dat we (ons) blijven inzetten voor en ontwikkelen in het bieden van maximaal gemak en service voor onze klanten. En dat we vervolgstappen maken in het stimuleren van bewust drinkwatergebruik, zoals we hierna toelichten.

• Maximaal gemak & service op maat bieden

Net als in 2021 voeren we verbeteringen door in onze klantprocessen. Onze klantcontactstrategie maken we (verder) vormgeven. We verbeteren het klantgemak in de klantreizen door de inzet van systemen als SAP, Internet Self Service, photoanalyser, chatbot en voicebots. En ook het aansluitproces blijven we verbeteren. Ons klachtenproces en casemanagement gaan we integraal, bedrijfsbreed vormgeven.

Gekoppeld aan het ontwikkelde Vitens Kompas ontwikkelen en verankeren we bovendien klantbeloften die passen bij onze bedrijfswaarden.

Doel is dat dit alles leidt tot hogere Klanttevredenheid en Customer Effort Scores.

Financieel kwetsbare klanten ondersteunen we in 2022 bovendien nog beter door continuering van onze samenwerking met incassobureaus en gemeenten. Dit op basis van de succesvolle Convenanten Vroegsignalering, met inmiddels nagenoeg alle gemeenten.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

- **Bewust gebruik van drinkwater stimuleren**

We gaan verder op de ingeslagen weg voor het bevorderen van bewust gebruik van drinkwater. De in 2021 succesvol geïntroduceerde watervergelijkingstool optimaliseren we, en bouwen we verder uit. En ook hier werken we doelgroepspecifiek als het gaat om inzet van campagnes en andersoortige interventies. We werken samen met onder meer Wageningen University & Research (WUR) voor effectieve en impactvolle interventies richting consumenten.

We onderzoeken daarnaast bij de behoeften van onze huishoudelijke klanten aan advies/ondersteuning bij watergebruik en -besparing. En welke rol wij daarin kunnen spelen. We zijn actief betrokken bij landelijk onderzoek (VEWIN) met betrekking tot passend instrumentarium. Mede op basis daarvan zetten we een kennisbank en portfolio van diensten/advies op. Plus we voeren een pilot uit voor slimme meters bij particulieren.

In samenwerking met onze overheidspartners en impactvolle partners uit de markt (bijv. bouwmarkten) versterken we bewustwording (en gebruik van praktische oplossingen). We verhogen het effect van onze (gezamenlijke) boodschap en benutten onze ervaring uit (gezamenlijke) pilots.

De eerste groep mid-zakelijke klanten met een slimme meter activeren en adviseren we in drinkwatergebruik en -besparing. En ook met grootzakelijke klanten formaliseren en professionaliseren we de samenwerking inzake (reductie van) watergebruik.

We meten het effect van al onze inspanningen met reputatie- en klantonderzoeken, om relevante acties en interventies te kunnen blijven inzetten en/of ontwikkelen.

6. FINANCIËLE PRESTATIES & CONTINUITEIT

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

Voor 2022 betekent dit onder meer dat we de benodigde financiering voor 2022 aantrekken. Ook ontwikkelen we een visie op financiering voor de lange termijn, zoals we hierna toelichten.

- **Financiële gezondheid en voorspelbaarheid handhaven (prioriteit 2022)**

Net als in 2021 geldt dit als een strategische prioriteit. We passen bestaand financieel beleid en de bestaande financieringsstrategie toe, en toetsen dit waar nodig aan veranderende wet- en regelgeving.

In verband met de verhoging in het investeringsplan trekken we voor 2022 de benodigde financiering aan. En voor het bevorderen van onze resultaten versterken we (de sturing op) voorspelbaarheid. Ook stellen we kengetallen op om verdergaand in te kunnen zetten op productiviteit en efficiency.

Daarnaast ontwikkelen we in het perspectief van de groeiende investeringsopgave een visie op financiering voor de lange termijn, evenals een visie op de treasury-organisatie, omdat dit een belangrijker thema wordt. We voeren een actieve lobby in samenwerking met VEWIN ten behoeve van structurele aanpassingen in de WACC-systematiek.

We geven in 2022 bovendien een vervolg aan het zogenaamde 'Impact Reporting' om te kunnen sturen op en verantwoorden over onze (positieve) impact op mens en natuur.

Voor de voorspelbaarheid van onze (project)begrotingen en calculaties borgen we het reviewproces en passen geleerde lessen hieruit toe. Voor onze aansluitproducten verbeteren we de kostprijsberekening voor 2023, en vereenvoudigen we de bestekken (combi).

- **Betaalbaar drinkwater**

We maken ons hard om het drinkwater voor onze klanten niet duurder te maken dan strikt noodzakelijk. We zijn ervan overtuigd dat we kritisch kunnen en moeten blijven op onze operationele kosten in relatie tot de prestaties.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

De verhoging van onze investeringen (voor leveringszekerheid op de lange termijn) is terug te zien in een verhoging van de afschrijvingskosten en de operationele kosten. Voor 2022 liggen de netto operationele kosten op € 210,7 miljoen.

De vastrecht- en drinkwatertarieven zijn bepaald als uitkomst van het begrotingsproces. Het tarief voor de consument stijgt in 2022 met € 2 cent per m3 naar € 0,66 per m3 en het vastrecht tarief stijgt met € 2,- naar € 44,-. De kosten voor de modelklant (110 m3) stijgen in 2022 (exclusief belastingen) met € 4,20 naar € 116,60. Dit is een stijging van 3,7%.

N.B. Voor een detaillering van de financiën, zie de financiële projectie 2022-2024, het Investeringsplan 2022-2031, en het tarievenvoorstel 2022.

• Real-time inzicht en administratieve processen verbeteren

In 2022 zal de implementatie van wederom een belangrijk deel van het SAP-systeem worden afgerond. Zie ook hoofdstuk 7. Daarbij zullen we sturen op optimaal benutten van het systeem voor o.a. real-time financieel inzicht en voor verbetering van administratieve processen.

Ons bedrijfsproces voor bestelaanvragen, inkoop/aankoop tot en met het (automatisch) betalen van facturen (P2P-proces) verbeteren we daarnaast verder. Net als de beheersing van het proces voor debiteurenbeheer.

• Integraal risicomanagement verder inrichten

We werken het 3-lines-of-defence model volgend jaar verder uit. Met de implementatie van een integraal risicomanagement framework. Hiermee wordt de strategiekaart vertaald naar interne beheersing en wordt het risicobewustzijn sterker verankerd. Bij het uitwerken hiervan worden de verantwoordelijkheden van de eerste en tweede lijn verder verhelderd en geborgd. Implementatie van een integraal risicomanagement framework zal meerdere jaren kosten. Dit zijn de stappen die we volgend jaar zetten:

- Een start met de opzet van operationeel risicomanagement. Vanuit het programma SAP en Transformatie zijn al goede stappen gezet op dit vlak. Volgend jaar borgen we dit in de (werk)processen en starten we met rapporteren op de werking van de beheersmaatregelen;
- Voortzetting van de aanpak voor strategische (bedrijfs)risico's;
- Professionalisering van het proces voor herijken van frauderisico's. En borgen van de voortgang op de opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen met betrekking tot fraude in de planning- en controlcyclus;
- Borging van de beheersmaatregelen op financiële en verslaggevingsrisico's in de P&C cyclus;
- Versterking van de aanpak en processen voor compliance. Tevens herijken we de taken en verantwoordelijkheden hiertoe, en zetten we in op betere beheersing van bestaande compliance risico's.

De derde lijn (team Audit & Advies) kan zich hierdoor volledig focussen op de derdelijns rol. Dit zal gepaard gaan met een verschuiving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de derde naar de tweede lijn en vervolgens weer naar de eerstelijns.

• Investeringsplan 2022-2031

Om onze operationele prestaties te blijven leveren en verder te verbeteren maken we jaarlijks een investeringsplan. Zo ook in 2021 voor de periode 2022-2031. In dit plan beschrijven we de benodigde investeringen voor onze strategie 2030 en onze ambitie voor een toekomstbestendige drinkwatervoorziening:

"Klimaatverandering, digitalisering, bevolkingstoename, economische groei. De wereld om ons heen is constant in beweging en dat zorgt voor de nodige uitdagingen. We hebben te maken met grotere weersextremen. Een stijgende watervraag vergroot de druk op het watersysteem en onze infrastructuur, zeker in tijden van droogte. De energietransitie zorgt voor meer drukte in de ondergrond en digitalisering vraagt om

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

extra aandacht voor digitale veiligheid. Daarnaast staan we voor een grote woningbouwopgave en landbouwhervormingen. Tegelijkertijd blijft de betrouwbaarheid van levering en kwaliteit van ons drinkwater onze prioriteit. [-] Dat vraagt om onderhoud, vervanging, verbetering en uitbreiding van onze productiecapaciteit en ons distributienetwerk."

"Voor het garanderen van drinkwater op de korte en lange termijn zijn extra investeringen nodig. Voor 2022 hebben we ons bruto investeringsniveau verhoogd. De verwachting is dat we de eerstkomende jaren qua maakbaarheid en daarmee uitnutting van de investeringen nog aan de onderkant van de bandbreedte uitkomen. Dit komt doordat onze opgave sneller toeneemt dan de mogelijkheden van de organisatie en de markt om deze opgave te realiseren. Diverse maatregelen zijn en worden genomen om het tempo van opschalen te vergroten. Onderdeel daarvan zijn het opzetten van co-creatie met marktpartijen, standaardisatie van assets en verdere professionalisering van projectmanagement."

Samenvattend: het investeringsplan 2022-2031 laat een verdere structurele verhoging zien. De bruto investeringen stijgen naar een niveau van € 225 - € 270 miljoen in de planperiode 2022-2024 (netto € 195 - € 238 miljoen). Het investeringsniveau op langere termijn kent een grotere mate van onzekerheid. Wel zien we een opwaartse druk en een stijgende trendlijn. Onze verwachting is dat het investeringsniveau de komende jaren doorgroeit.

De komende jaren blijven we daarnaast het Investeringsplan en bijbehorend proces verder aan te scherpen, met als doel een integraal en auditeerbaar Investeringsplan in 2024. Zo werken we verder aan professionalisering en transparantie.

Voor een detaillering van deze investeringen en onderbouwing, verwijzen we naar het Vitens Investeringsplan 2022-2031.

7. INTERNE PROCESSEN EN SYSTEMEN

Lange termijn doelstelling: *In 2030 werkt Vitens procesgericht, datagestuurd en kort cyclisch als intrinsiek duurzame organisatie aan de wettelijke verplichting en onze maatschappelijke opgave.*

Uiteraard betekent dit ook in 2022 het dagelijks waarborgen van onze primaire taak. Met de blik op de toekomst gericht, werken we bovendien aan een duurzame toekomst van onze drinkwatervoorziening en het systeem waar dit onderdeel van uitmaakt. Net als aan de continue ontwikkeling en verduurzaming van onze bedrijfsvoering.

• Water voor nu (prioriteit 2022)

Vanzelfsprekend is dit een strategische prioriteit. In ons primair proces leveren we dagelijks betrouwbaar drinkwater. Om dat te kunnen handhaven werken we op verschillende manieren aan onze (digitale) infrastructuur voor winnen, zuiveren, distribueren en monitoren van het water. Zo zetten we bijvoorbeeld in op versneld realiseren van de (vergunnings)reserves voor locaties Hammerflier, Groenekan, en Fikkersdries.

Voor onze bovengrondse infrastructuur inspecteren we in 2022 tachtig locaties voor accurate asset-informatie. We implementeren nieuw ontwikkeld onderhoudsbeleid. En we formuleren een passend meerjaren-onderhoudsplan. End-of-life systemen in onze procesautomatisering (PA) worden tijdig vervangen, en processen voor beheer en ontwikkeling van (nieuwe) PA worden geborgd. Daarnaast maken we keuzes voor standaardisering van de PA en implementeren deze.

In ons leidingnet inventariseren en vervangen we waar nodig afsluiters met een hoog risico. We saneren conform landelijke afspraak alle bekende loden aansluitleidingen. We ontwikkelen een aanpak voor onbetrouwbare diepteligging van ondergrondse assets. Tevens voeren we de

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

aanbesteding uit en starten we met verwisseling van klein-zakelijke en huishoudelijke watermeters. We vectoriseren aansluitschetsen voor optimaal beheer en raadpleging.

Omdat de kwaliteit van drinkwater de hoogste aandacht vraagt vergroten we de innovatiekracht van ons Water Expertise Centrum en implementeren de nieuwste analysemethoden voor drinkwater. Dit om aan de vraag/noodzaak als gevolg van nieuwe stoffen en micro-organismen te kunnen voldoen, zo ook ten behoeve van PFAS.

Met het programma Beveiliging ronden we door verdere uitrol in 2022 uiteindelijk in 2023 het onderdeel gericht op (waarborgen van) de fysieke locatiebeveiliging af.

• **Water voor later (prioriteit 2022)**

We voeren (continu) omgevingsmanagement uit gericht op de noodzakelijke bestuurlijke afspraken en het realiseren van vergunningen. Zo ook voor de lange termijn drinkwatervoorziening in een toekomstbestendig watersysteem. We werken systematisch aan versterking van de benodigde samenwerking met provincies, gemeenten, waterschappen en andere partijen in het water ecosysteem.

De strategische agenda's met de waterschappen breiden we uit en scherpen we aan. We werken samen met Provincies in regionale drinkwaterstrategieën. We realiseren het concept Eeuwige Bron, voor duurzame winning in het watersysteem. En we ontwikkelen opties om winningen met positieve impact op de omgeving te kunnen realiseren. Bestaande waterwinningen passen we zoveel mogelijk duurzaam in.

Tevens maken we in 2022 het conceptontwerp van de 'IJsselvallei' als één van de benoemde 'strategische harten' uit de Lange Termijn Visie op de Infrastructuur. Winning van oppervlaktewater is hier nadrukkelijk een scenario. Voor andere gedefinieerde strategische harten werken we opties uit.

We zetten onze inspanningen voor voorkomen van (verdere) verontreiniging van bronnen voort, onder meer met toepassing van de ontwikkelde Verontreinigingsindex. Tevens voeren we de gebiedsdossiers uit, evenals de Bestuurlijke Overeenkomst Nitraat. Doelbereik is hier onze inzet. Tevens voeren we duurzaam terreinbeheer uit voor onze gebieden, door (implementatie van) natuurbeleid conform het predicaat 'Barometer Goud'.

Voor onze ondergrondse infrastructuur effectueren we het risico-gestuurd onderhoud. We vergroten bovendien onze inzet op lekdetectie in ons leidingnet, voor verbeteren van de performance.

We leveren een technologie-roadmap richting 2030 op. En we maken een procestechnologisch ontwerp voor zuivering en infrastructuur voor nieuwe productielocaties, gekoppeld aan een meerjarenonderhoudsplan. Ook ontwikkelen we een visie op de rol van Kennishub inzake technologie, water maken en waterkwaliteit. En we ontwikkelen en implementeren dienstverlening in de zakelijke markt inzake waterkwaliteit.

• **SAP & Transitie (prioriteit 2022)**

We maken een transitie door naar een meer datagedreven en keten-georiënteerde organisatie. Deze ontwikkeling faciliteren we met een SAP S/4 HANA systeem. Zo creëren we nieuwe mogelijkheden in relatie tot het 24/7 betrouwbaar drinkwater leveren aan al onze klanten. Nu en vooral ook in de toekomst. Het geeft ons betere informatie, een integraal klantbeeld en een beter zicht en sturing op onze assets en kosten. En daarbij zijn we beter in staat om op onze voortbrengingsketens te sturen.

Deze transitie kent vier projecten (stromen) waarin verschillende bedrijfsonderdelen deze ontwikkeling doormaken. We realiseerden al een succesvolle livegang van stroom 1, en afgelopen jaar ook van stroom 2. De eerste richt zich op (processen voor) vastgoed, niet primaire inkoop, en financiën. De tweede op (processen voor) assetmanagement van alle bovengrondse infra en alle projecten.

In 2022 brengen we stroom 2 verder op orde (bijv. voor ons portfolio- en projectmanagement), implementeren we Stroom 3, en ontwerpen we Stroom 4. Stroom 3 betreft alles rondom de

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

klant en de meter. Stroom 4 richt zich op (processen voor) assetmanagement van alle ondergrondse infrastructuur.

Benodigde data ten gunste van deze digitale processen brengen we tegelijkertijd verder op orde (P&ID's, vectoriseren, asset data).

- **Intelligente watervoorziening (prioriteit 2022)**

Vorig jaar startten we met het programma Infra2025, als antwoord op de noodzaak en behoefte om onze watervoorziening 'intelligent' te maken. Dit programma focust op:

1. verbetering in procesbeheersing van het primaire proces
2. slimmer inzetten en benutten van de huidige infrastructuur
3. verbetering van dienstverlening aan klanten en verhogen van klanttevredenheid.

In 2022 blijven we hier volgens planning aan werken. Met projecten en ontwikkelingen als Automatic Meter Reading (AMR) bij klein-zakelijke klanten, Smart District Metered Area (DMA) en Optimale Productie door Intelligente Regeling (OPIR).

Tevens ontwikkelen we een visie op datamanagement ten aanzien van onze operatie, en maken we komend jaar richtinggevende keuzes voor registratie van onze ondergrondse infrastructuur.

- **Duurzaam watersysteem, -bedrijf en -gebruik (prioriteit 2022)**

Duurzaamheid is één van de bepalende onderwerpen uit onze strategie 2030, in de volle breedte van het begrip. En wat ons betreft in de breedte van het water(eco)systeem waar wij met onze operatie impact op hebben. Op veel fronten ontwikkelen we al maatregelen of passen die reeds toe. Bijvoorbeeld in hoe we met reststromen omgaan, hoe we onze CO2-footprint verkleinen met nieuw energie- en emissiebeleid, of hoe we onze terreinen beheren. Daar gaan we uiteraard mee verder. Samen met partners.

We realiseren ook lokale energieoplossingen bij onze productiebedrijven. En we vervolgen het onderzoek naar elektrische bedrijfsbussen voor de buitendienst.

Met verschillende pilots voor watervriendelijk bouwen onderzoeken en ontwikkelen we – met partners - nieuwe concepten voor watergebruik en-besparing in en rond huis. Om bij te dragen aan de realisatie van 5% reductie van drinkwaterverbruik in 2030. Omdat de meest duurzame druppel een niet gewonnen druppel is.

We benutten 2022 tevens om onze (duurzame) ambities voor 2030 op onderdelen nader te definiëren en te verbinden aan alles wat we al doen. We richten de regie op de verschillende projecten verder in. We zorgen dat we integraal, gewogen keuzes kunnen maken richting 2030. En dat we daar effectief op kunnen sturen, werken, meten, verantwoorden (Impact Reporting).

- **Strategieproces op orde**

Omwille van onze omvangrijkere strategische opgaven brengen we het proces waarin we (continu) aan strategievorming en -realisatie werken verder op orde. Door een roadmap 2030 te ontwikkelen, door ons jaarplanproces hier goed op aan te sluiten, en door andere randvoorwaarden verder in te vullen (o.a. monitoring, rapportage, sturing).

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

8. ORGANISATIECAPACITEIT

Lange termijn doelstelling: *In 2030 is Vitens een lerende organisatie die een uitdagende werkomgeving biedt voor ambitieuze en gedreven mensen die een positieve impact willen hebben op de mens, de natuur en het klimaat. Daarnaast is Vitens in 2030 een drijvende kracht in het Nederlandse water-ecosysteem door een brede samenwerking en veelvuldige kennisdeling met partijen in de Nederlandse drinkwatersector.*

Voor 2022 houdt dit in dat we op verschillende manieren stevig inzetten op onze vaardigheid om het juiste talent te vinden en/of behouden, en te ontwikkelen. Bovendien werken we ook extern aan de ontwikkeling van innovaties en concepten, met partners in de (water)keten.

• Aantrekkelijk werkgeverschap (prioriteit 2022)

Met een hoog aantal in te vullen vacatures hebben we in 2022 een forse opgave om Vitens stevig te positioneren als aantrekkelijk werkgever. Dit heeft alles te maken met onze inhoudelijke opgaven (bijv. realisatie Investeringsplan). Op basis van onze succesvolle aanpak dit jaar breiden we ons recruitmentteam en onze professionaliteit daarom verder uit. We optimaliseren recruitmentcommunicatie en de positionering van Vitens als aantrekkelijk werkgever voor talent. Tevens doen we onderzoek naar schaarse talentdoelgroepen ter ondersteuning van gerichte werving van deze doelgroepen (ICT, Project Management & Techniek). Ook zetten we data-gedreven recruitment op, en beoordelen we (nut, noodzaak en aanpak van) campus-recruitment.

We zetten een traineeprogramma op, specifiek voor MBO-ers, ten einde onze aantrekkelijkheid voor die belangrijke doelgroep te verhogen.

Dat alles doen we naast natuurlijk het vervullen van goed werkgeverschap voor de gehele populatie Vitensers.

• Wendbaar Vitens

Onze formatie groeit in 2022 aanzienlijk tot bijna 1700 fte. In samenhang spelen de volgende factoren daarbij een rol: de groei van de investeringsopgave, de SAP transformatie, de recruitment opgave, compliancy, het meegroeien van de staf met het primaire proces, en 'dakpanconstructies' in verband de consignatiediensten. Deze groei vormt de uitkomst van het SPP proces.

Voor de komende jaren willen we ons SPP-proces verder aanscherpen. Door structureel onze opgaven en (noodzakelijke) ontwikkeling steeds te vertalen naar onze strategische personeelsplanning sluiten we zo goed mogelijk op aan met onze formatie, in kwalitatieve en kwantitatieve zin. De uitkomsten van het SPP-proces vertalen we naar een doelgroepenbenadering voor gerichte ontwikkeling. Tevens herijken we in 2022 het SPP weer en ontwikkelen en verbeteren we het proces verdergaand, met meer aandacht voor analyses, uitkomsten en daaropvolgende acties (o.a. voor succession-planning).

Inzake ons functiehuis ontwikkelen en starten we met generieke profielen die passen bij onze ambitie voor een wendbare organisatie.

Tevens stellen we met vakorganisaties een nieuw sociaal plan op, omdat de huidige in 2022 afloopt.

• Leren, leiderschap & identiteit

We ontwikkelen in 2022 een actuele visie op Talentontwikkeling en Learning & Development. We passen ook een nieuwe beoordelings- en gesprekscyclus toe die past bij een wendbare organisatie, incl. Vitens Review en TMA (Talent Motivatie Analyse). Ook gaan we verder met de ontwikkeling van het Leer Management Systeem (LMS).

In het najaar van 2021 ronden we een plan af voor door-ontwikkelen van ons leiderschap, voor gerichte interventies, en voor het laden en uitdragen van het zgn. leiderschapskompas voor persoonlijk en collectief leiderschap. In de operatie versterken we het leiderschap (verdergaand) voor nemen van verantwoordelijkheid door management én professionals.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

Voor Inclusie en diversiteit ontwikkelen we onze visie verder, en maken we een vervolgplan met passende acties. Ook het dit jaar ontwikkelde Vitens-kompas gaan we verder laden en toepassen, onder andere inzake het thema integriteit.

We blijven interne opleidingen verzorgen voor onze operatie, om up-to-date én toekomstbestendig te blijven.

- **Bieden van veilige werkomgeving, waarin medewerkers vitaal kunnen zijn**

We ontwikkelen een (nieuwe) visie en een programma voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en werkgeluk, met bijpassend aanbod. We dragen ook zorg voor zogenaamde Vitens Inclusief werkplekken, ten gunste van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Tevens versterken we onze huidige aanpak inzake Veilig Werken, door gericht te werken aan een goede veiligheidscultuur (onder andere via de Week van de Veiligheid).

- **Samenwerken in de (water)keten t.b.v. het watersysteem**

In 2022 werken gestaag verder aan de ontwikkeling van innovaties en concepten ten behoeve van een bestendig waterecosysteem. Dit doen we in samenwerking met waterschappen, partners in landbouw en natuurbeheer, marktpartijen of kennisinstituten. Nationaal en internationaal. Bijvoorbeeld inzake sewer mining ten behoeve van landbouwirrigatie, vervanging van synthetische ijzerchelaten in de fruitteelt, of watervriendelijk bouwen.

We versterken dit met bijpassende lobby en een public-affairs plan. Voor bevorderen van het urgentiebesef, en een eensluidende boodschap daarin. We verbinden dit ook aan onze stakeholderactiviteiten. Door ontwikkelingen rond het waterecosysteem een vaste plek te geven in de dialoog met pers, stakeholders en omgeving.

En ook in algemene zin blijven we samenwerken in projecten en pilots met onderscheidende innovatieve (technologie)bedrijven. Dat doen we op basis van een uitnodigende en uitdagende, thematische Onderzoek & Innovatie agenda. Projecten en resultaten die we bij succes implementeren in onze bedrijfsvoering dragen we uit via de website vitensinnoveert.nl.

We maken daarnaast samenwerking met marktpartijen onderdeel van onze sourcingstrategie voor infrastructuurprojecten, en starten met de participatie van gecontracteerde ingenieursbureaus in de businesscase- en de definitiefase van projecten.

- **Brede welvaart en de waarde van water**

Vitens heeft zich aangesloten bij het verbond van brede welvaart. Dat betreft 11 partijen werkzaam in de infrastructuur van Nederland die zich met elkaar hebben verbonden om:

- zich jaarlijks publiekelijk te verantwoorden over hun bijdrage aan de brede welvaartsontwikkeling;
- intensiever te gaan samenwerken om investeringen in infrastructuur ten goede te laten komen aan een gebalanceerde economische ontwikkeling;
- actief bij te dragen aan een maatschappelijke dialoog over brede welvaart. Om samen een 'nieuw verhaal' te ontwikkelen voor een veerkrachtiger en duurzamer economie.

Het verbond staat bovendien open voor deelnemers die zich hieraan willen verbinden. Hiermee geven we als Vitens actief invulling aan onze ambitie om maatschappelijk verankerd te zijn, en een positieve impact op mens en natuur te maken.

In 2022 zullen we daarnaast verdere stappen zetten in het inzicht geven in onze impact, zowel in de besturing als de verantwoording. Daarmee borgen we ook dat we voldoen aan de Corporate Sustainable Directive van de Europese Unie (uitvloeisel van EU Taxonomie Verordening). Tenslotte voeren we met partners concrete activiteiten uit waarmee we invulling geven aan de waarde van water.

- **Samenwerking sectoren**

Ook in 2022 blijft Vitens de samenwerking opzoeken met partners in de sector en met collega infrastructuur- en drinkwaterbedrijven. Dit doen we uiteraard in VEWIN-verband met onze

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

collega-drinkwaterbedrijven in Nederland. En dat doen we ook door participatie in NGinfra. NGinfra is het kennisinstituut waarin Rijkswaterstaat, Havenbedrijf Rotterdam, Alliander, Schiphol, ProRail en Vitens zich hebben verenigd voor vinden en toepassen van oplossingen voor een toekomstbestendige infrastructuur. En samenwerken en kennisdelen doen we ook internationaal, Met waterbedrijven uit het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Frankrijk en Singapore, op onderwerpen als digitalisering, lekdetectie, waterkwaliteit, leidingnetbeheer.

9. ONZE BEDRIJFSRISICO'S

Jaarlijks kijken we naar de strategische risico's die het meest van invloed zijn op het behalen van onze doelen: de zogenaamde topbedrijfsrisico's. Het resultaat is dat voor 2022 de zeven risico's van 2021 worden gehandhaafd. Zij het met aanpassing van de scope van een aantal risico's en/of de beheersopgave, ingegeven door de ontwikkeling dit jaar.

Van deze zeven risico's vinden we dat deze aanvullende beheersmaatregelen nodig hebben om onze doelen te kunnen realiseren:

1. Maakbaarheid toekomstbestendige infrastructuur
2. Cyber Security
3. Fraude
4. Financierbaarheid
5. Drukke in de ondergrond
6. Adaptief vermogen v.d. organisatie (juiste talent op juiste plaats)
7. Beschikbaarheid productiecapaciteit & bronnen

De sturing op de topbedrijfsrisico's vormt een integraal onderdeel van de strategie. Elk risico wordt geanalyseerd en van een beheersaanpak voorzien, inclusief SMART acties. Per topbedrijfsrisico is een eigenaar aangewezen die hiervoor verantwoordelijk zijn. Deze topbedrijfsrisico's zijn integraal onderdeel van de interne jaarplannen en geborgd.

Hierna volgt een korte beschrijving van elk van de risico's.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

1. Maakbaarheid toekomstbestendige infrastructuur	
<i>Risico</i>	Als de vraag sterker blijft stijgen dan de afgelopen jaren en we onze realisatiesnelheid niet vergroten, zijn we niet in staat onze infrastructuur tijdig toekomstbestendig te maken waardoor we niet 24/7 kunnen leveren en vergunningen overschrijden.
2. Cyber Security	
<i>Risico</i>	Als cyberdreiging gelijk blijft of toeneemt, zijn we, door toename van ons 'digitaal oppervlak', kwetsbaar voor een succesvolle cyberaanval, waardoor de drinkwatervoorziening kan worden verstoord, we kunnen worden afgeperst, of klantgegevens op straat terecht komen.
3. Fraude	
<i>Risico</i>	Als medewerkers onvoldoende integriteitsbewust zijn en er onvoldoende checks & balances zijn kunnen medewerkers (die toegang tot geldstromen hebben, contact met aannemers/leveranciers) in de verleiding komen te frauderen, waardoor Vitens reputatieschade kan oplopen.
4. Financierbaarheid	
<i>Risico</i>	Als de WACC-regelgeving (i.c.m. de lage rentestand) leidt tot een te grote beperking van onze winst, komt de financierbaarheid onder druk komen te staan waardoor we onvoldoende in staat zijn onze strategische doelen te realiseren.
5. Drukke in de ondergrond	
<i>Risico</i>	Als de concurrentie met andere functies in de ondergrond toeneemt, komt het drinkwaterbelang onder druk te staan, waardoor we de kwaliteit en kwantiteit van onze bronnen onvoldoende kunnen borgen.
6. Adaptief vermogen organisatie (juiste talent op de juiste plaats)	
<i>Risico</i>	Door schaarste op de arbeidsmarkt in relatie tot onze recruitmentopgave ontstaat het risico dat we niet tijdig kunnen inspelen op de juiste invulling van de posities met benodigde talenten en als organisatie niet kunnen performen.
7. Beschikbaarheid productiecapaciteit & bronnen	
<i>Risico</i>	Als onze bronnen ontoereikende (RO-)bescherming hebben, kan de kwaliteit van onze bronnen achteruitgaan (o.a. emerging substances), waardoor extra zuiveringsinspanningen nodig zijn of een bron zelfs moet worden verlaten.

Titel	Integraal Bedrijfsplan	Auteur	M. Spekschate
Jaar	2022		
Eigenaar	Directie	Datum	15 oktober 2021

10. BESTURING (KPI'S)

Het strategisch dashboard dat we in 2022 hanteren voor besturing van de belangrijkste doelen van ons primair proces en van dit jaarplan, ziet er als onderstaand uit. Op afdelingsniveau werken we met vergelijkbare, afgeleide dashboards met de (onderliggende) indicatoren en targets om deze KPI's te realiseren.

BBSC	Kritische Prestatie Indicator (KPI) Vitens Dashboard	2030 Norm	2022 Norm	2020 realisatie
Markten & Klanten	Servictevredenheidsindex iz Klanttevredenheid	≥ 8,0	≥ 8,0	8,3
	Servictevredenheidsindex iz Gemak (Customer Effort Score)	< 1,8	< 1,9	2,3
	Watertevredenheidsindex	≥ 8,0	≥ 8,0	8,3
	Reductie jaarverbruik per aansluiting t.o.v. peil 2020	5%	0,50%	-
	Stijging in bewustzijn van klanten van duurzaam gebruik drinkwater	85%	69%	66%
	Stijging in bewustzijn van klanten van kraanwater als gezond en duurzaam alternatief	85%	79%	78%
Financiële prestaties & continuïteit	Netto resultaat	-	26,9	23,9
	Netto operationele kosten	-	210,3	192,4
	% solvabiliteit	≥ 35 %	≥ 30 %	29,40%
	μ debt ratio	< 7,5	< 7,5	6,4
Interne processen & systemen	WKI	0,017	< 0,0185	0,017
	Aantal meldingen Inspectie Leefomgeving & Transport (beïnvloedbaar)	-	< 37	66
	Ondermaatse leveringsminuten (OLM)	≤ 00:14:00	≤ 00:14:00	00:21:40
	Overtredingen wet- en regelgeving	0	0	0
	Investeringen (realisatie conform plan in geld (G), kwaliteit (K) en tijd (T))	-	≥ 90 %	90,70%
	Niet In Rekening Gebracht verbruik (NIRG)	4,0%	< 6,0 %	6,4%
	Eigen, duurzaam opgewekte energie	33 GWh	9,0 GWh	5,6 GWh
	CO2 uitstoot in kton CO2 eq	100 kton	≤ 144,6 kton	154,0
	Duurzame energie gedekt door inkoop CO2 certificaten	100%	100%	n.v.t.
	Verontreinigingsindex bronnen dalende trend	-	<0%	n.v.t.
	Gerealiseerde Mm3/jaar extra productiecapaciteit	-	2,30	
	Aantal clusters waar we aan de OV bedrijfsnorm voldoen	10	4	2
	Gerealiseerde Mm3/jaar extra vergunningscapaciteit	-	10,20	
	Aantal clusters waar we aan de Totale Reserves bedrijfsnorm voldoen	10	4	1
	Aantal ontwikkelingen uit innovatieproces geïmplementeerd in bedrijfsvoering	-	> 3	n.v.t.
Organisatiecapaciteit	Reductie verzuim - Verzuimpercentage	-	≤ 4,5%	4,00%
	Veiligheid- Lost Time Injury Frequency (LTIF)	0	0	2,2
	Aantal medewerkers Vitens Inclusief	-	55	24

N.B. Een enkele (nieuwe) indicator werken we in aanloop naar 2022 nog uit, voor juiste en scherpe monitoring/sturing/verslaglegging.