

# “Niets regelen op basis van macht”

Zoals bekend hebben de twee grootste drinkwaterbedrijven in Nederland (Vitens en Evides) sinds enkele jaren hun internationale activiteiten gericht op verbetering van de drinkwatervoorziening elders in de wereld, gebundeld in Vitens-Evides International. Per 1 mei jl. is de leiding van deze BV, die tot dusverre vervuld werd door dr. Jan Hoffer (zie interview H<sub>2</sub>O nr. 14/15 uit 2007), overgedragen aan dr. ir. Gerhard van den Top. Over het vertrek van Jan Hoffer meldt het persbericht “Hoffer vertrekt op speciaal verzoek van FIPAG naar Mozambique om daar namens Vitens-Evides International voor FIPAG actief te worden als strategisch adviseur. FIPAG is de zelfstandige overheidsorganisatie, die verantwoordelijk is voor de verbetering van de stedelijke watervoorziening in Mozambique”. Aanleiding voor een nadere kennismaking met de nieuwe directeur Gerhard van den Top in het kantoor van Vitens-Evides Internationaal in Utrecht.

## Welkom in deze nieuwe wereld.

“Om duidelijk te maken waarom ik deze stap gezet heb, kan ik het beste eerst wat over mijn leven vertellen. Ik ben in 1961 geboren in Bennekom. Ik was vol idealisme en wilde na mijn eindexamen een studie oppakken waarmee ik iets goeds voor de wereld kon doen. Toen ik mij bij allerlei studierichtingen liet voorlichten, werd ik in Wageningen bij Tropische Cultuurtechniek getroffen door een verhaal over het brengen van water naar de mensen in Mozambique. Dat wilde ik gaan doen en dat is het ook geworden. Tropische Bodem- en Watergebruik heette de studie inmiddels. Luc Horst was toen de hoogleraar. Ik heb 1981 tot 1988 gestudeerd. In 1983 deed ik mijn eerste buitenlandse ervaring op. Op Sri Lanka heb ik drie maanden meegewerkt in een groot irrigatieproject waar wij onderzoek deden naar de manier waarop het water voor de rijstteelt onder de boeren het best verdeeld kon worden. In 1985 ben ik in Senegal geweest. Daar ging het om kleinschalige irrigatiesystemen in de Senegalvallei, op de grens van de woestijn. Ik bivakkeerde daar bij een lokale familie, werd door hen als het ware geadopteerd, kreeg een aparte naam. Ook daar ging het om de teelt van rijst, nota bene in een superdroog gebied. Daar heb ik liefde voor het veldwerk gekregen.”

## Waarom rijstteelt op zo'n plek?

“Er is een grote stuwdam gebouwd in Mali, waardoor het regiem van de rivier totaal veranderde. De periodieke overstroming van de landbouwgronden stopte. Het water moest nu uit de rivier getrokken worden. Het weinige water dat er was, moest goed verdeeld worden onder de boeren. Dat vergde aanleg van voorzieningen en organisatie van het behartigen van belangen. Je denkt dan aan een corporatie. Toen we daarmee bezig waren, ontdekten we dat de zwarte boeren eigenlijk slaven waren van blanke moren, die in tentenkampen in de bergen leefden en eigenaren van de gronden waren. Mijn eerste kennismaking met sociale dynamiek achter een technisch lijkend probleem.”

“Na mijn afstuderen ben ik vanuit de universiteit Leiden naar de Filippijnen uitgezonden. Ik was daar de projectleider van een onderzoek van Nederlandse en Filippijnse studenten naar de invloed van ontbossing in een tropisch regenwoudgebied op de watervoorziening in aangrenzende landbouwgebieden, waar veel graan geteeld werd. In die gebieden kreeg men te maken met veel erosie en met de beschikbaarheid van veel minder water in de zomer. Onze opdracht was de oorzaak van deze ontbossing te onderzoeken en te kijken wat je eraan kon doen. Er was ook veel geld van Ontwikkelings Samenwerking beschikbaar om tot een ander beheer te komen.”

“In 1995 ben ik naar Leiden teruggekeerd en heb ik een boek geschreven over de problematiek achter deze ontbossing. In 1998 ben ik daarop gepromoveerd bij Udo de Haes, hoogleraar Milieukunde.”

## Wat was de kern van het probleem?

“Ook daar bleek een sociale dynamiek achter de ontbossing te zitten. Daar ging het aan de kredietzijde fout. Zowel de illegale houtkap als de oprukkende landbouw worden uitgevoerd door arme boeren en arbeiders, maar gefaciliteerd door handelaren in de steden. Deze vragen hoge prijzen voor producten die mensen op krediet bij hen kopen, en rekenen een hoge rente op uitstaande kredieten. Een niet afbetaalde schuld is maar op één manier af te lossen, namelijk door meer hout te kappen of landbouwgrond te ontginnen. Coöperatievorming is een even cruciaal als ingewikkeld systeem om uit deze cyclus te kunnen stappen. Misschien is dat bij de watervoorziening ook wel een punt, dat je organisaties van watergebruikers moet opzetten.”

“Na mijn promotie is mij gevraagd om, eerst vanuit de universiteit van Leiden voor WWF-International een uitwisseling van praktijkervaring wereldwijd op te zetten. In 2000 ben ik overgestapt naar WWF-International in Zwitserland. Het jaar daarop ben ik benoemd tot directeur natuurbescherming

bij het Wereld Natuur Fonds in Nederland in Zeist. Ik was daar lid van de Raad van Bestuur en stuurde samen met de andere bestuursleden integraal de organisatie aan. Mijn primaire verantwoordelijkheid was de internationale natuurbescherming. Nederland is één van de grootste afdelingen van het mondiale WWF-netwerk. We konden namens Nederland jaarlijks 30 miljoen besteden aan internationale projecten, zoals de bescherming van de tijger, de panda, de walvis en de zoetwaterdolfijn. Ik stuurde het team aan dat zich met deze projecten bezighield, zowel nationaal als internationaal. Internationaal trokken we op met collega's uit Duitsland, Zwitserland, Zweden, etc.”

## Wat doet WWF in Nederland?

“Dat is een terechte vraag, want hier vallen geen tijgers en dergelijke te beschermen. Hier richt WWF zich op de educatie van jongeren, via de rangers en op kleinere projecten in het veld, die het voorbeeld voor de projecten in het buitenland kunnen zijn: het natuurontwikkelingsproject in de Millingerwaard bijvoorbeeld. Daarnaast richtte het Wereld Natuur Fonds zich op het verbeteren van de markt door grotere bedrijven als Albert Heijn of Essent aan te spreken op het leveren van duurzaam geproduceerde producten. Verder houdt men zich bezig met de regelgeving in Den Haag en in Brussel, ook niet onbelangrijk.”

“Van daaruit heb ik in 2007 de overstap naar Shell gemaakt. Ik werd daar *executive strategy consultant* bij Shell Global Solutions. We gaven adviezen rond strategische onderwerpen op hoog niveau. Shell is een prachtig bedrijf met een aangename, collegiale cultuur. De afgelopen jaren is het voor het bedrijf steeds belangrijker aan het worden om in keuzes rond de wereld-energievoorziening van de toekomst goed samen te werken met lokale en mondiale *stakeholders*. Je zult je in landen als Brazilië, Nigeria, Kazachstan of Libië steeds meer moeten afvragen hoe je daar op dat punt met je *stakeholders* moet omgaan.”



Gerhard van den Top

### Wat zijn in dit verband stakeholders?

"Shell wordt in al deze landen gezien als een westerse organisatie en kan daar alleen nog maar aan de slag als de mensen en de organisaties daar jouw komst als hun belang zien. Anders werkt het niet meer in de huidige tijd. Stakeholders zijn dan ministeries, niet-gouvernementele organisaties, burgers. Daarvan heb je de steun nodig om in de huidige tijd in deze landen succesvol te kunnen zijn."

### Waarom zit u nu hier?

"Ik was pas twee bij Shell werkzaam, toen ik werd benaderd voor deze functie. Na de eerste gesprekken bij Vitens en Evides wist ik het zeker; dit past als een bus. Terug bij mijn eerste liefde: internationaal waterbeheer en een unieke kans om al mijn kennis en ervaring op het gebied van denken in termen van duurzaamheid, internationaal samenwerken en relaties opbouwen in te zetten. Ik kan binnen de bedrijven de mensen zoeken die daar een bijdrage aan kunnen leveren, een sfeer creëren waarin iets te bereiken is, mij ervoor inzetten dat Nederland als drinkwaterland breder wordt neergezet. De Nederlandse drinkwater-expertise is een visitekaartje voor ons land. Daarmee moeten wij in de wereld veel meer kunnen dan nu al gebeurt. Ik beschouw het als een voorrecht daaraan mee te mogen werken. Bij Shell had men daar gelukkig begrip voor."

### Wat is uw eerste indruk van Vitens-Evides International?

"Ik zie hier een gepassioneerde groep mensen, enthousiast, altijd beschikbaar. Het jaarverslag 2008 geeft aan wat wij nu aan projecten doen: Vietnam, Mozambique, Ghana, Mongolië, Suriname en Jemen. Wij werken mee aan de verbetering van de drinkwatervoorziening voor zo'n 20 miljoen mensen in de wereld. Meer mensen worden op de watervoorziening aangesloten, de

lekverliezen gaan omlaag, de kwaliteit van het drinkwater gaat omhoog. Maar ik zie ook de typische kenmerken van een pioniersorganisatie. Als we willen groeien, en dat willen Vitens en Evides, dan zullen we iets meer structuur moeten aanbrengen in de manier waarop we projecten verwerven, bemensen en aansturen. Ook kunnen we de kracht van samenwerking tussen Evides als oppervlaktewaterbedrijf en industriewaterleverancier en van Vitens als grondwaterbedrijf beter benutten. Groei is geen doel op zich: groei is nodig om de millenniumdoelstelling van de Verenigde Naties op het gebied van de drinkwatervoorziening dichterbij te brengen."

### Is daar ruimte voor qua financiën en mankracht?

"Beide bedrijven dragen nu één miljoen per jaar bij. Wellicht kan deze bijdrage de komende jaren omhoog. Daarnaast bestaat het klantenfonds Water for Life. Maar we zullen vooral de mogelijkheden van financiering via internationale donoren als de Wereldbank moeten benutten en de mogelijkheden vanuit Ontwikkelings-samenwerking moeten grijpen. Mogelijk zullen we ons ook meer met zogenaamde transitielanden moeten gaan verbinden. Dat zijn landen die vroeger ontwikkelingsland waren, dat op grond van de groei van hun bruto nationaal product niet meer zijn, maar nog wel steun nodig hebben. Landen als Indonesië en Vietnam. We willen ook vaak te snel. Om blijvend resultaat te boeken, moet je de tijd nemen, moet je relaties duurzaam opbouwen en onderhouden. Aan de ene kant structureel bezig zijn, het systeem de organisatie en de financiering op orde brengen, aan de andere kant er wel voor zorgen dat ondertussen kleine dingen het weer gaan doen. Zorgen dat

kaarten aangeven waar de leidingen liggen, afsluiters onder het asfalt vandaan halen en weer gangbaar maken, zorgen dat nota's de deur uitgaan. Ik ga nu eerst in Ghana kijken, daarna in de andere landen."

### De uitersten in dit veld zijn traditionele twinning en volledige overname.

"Ik ken deze uitersten, maar ik heb daar nu nog geen oordeel over. Wel zie ik in het algemeen een aantal punten als belangrijk. Als publieke organisatie moet je niet met een profijtdoelstelling naar andere landen gaan. Duidelijk moet zijn dat je niet komt om winst te maken, maar om te helpen. Samenwerking op bedrijfsniveau werkt doorgaans het beste. Van daaruit zul je hun prioriteiten moeten zien te begrijpen, ook al zijn dat de onze niet. Ook moet je samen de wederzijdse doelstellingen vastleggen. Voorkomen dat het betere de vijand van het goede wordt. Oog hebben voor de concrete noden en die eerst proberen te lenigen. Ik geloof niet in het regelen op basis van macht. Wel in wederzijdse goodwill,

## "Nederland als drinkwaterland breder neerzetten"

in afspraken wat je wilt veranderen, niet redeneren vanuit onze standaards, maar vanuit hun wensen. Daarom zet ik vraagtekens bij overname van het eigendom, ook al is die aan tijd gebonden."

### De corruptie is voor ons vaak erg moeilijk.

"Ja, dat is ook een moeilijk punt. Beslissingen en bestuurlijke processen lopen in ontwikkelingslanden vaak anders dan wij in het westen gewend zijn. Toch zul je moeten zien wat binnen de bestaande structuur mogelijk is. Het is hun land en hun manier van samenleven. In de Filipijnen heb ik ervaren hoe groot de invloed van de koloniale geschiedenis is. Alles dat je zegt te willen, wordt geïnterpreteerd in de context van die koloniale geschiedenis. Daarom zul je echt een nieuwe relatie moeten opbouwen en vertrouwen moeten winnen. Het automatisch kiezen voor een Europese projectdirecteur kan tijdelijk nodig zijn, maar juist het identificeren en opleiden van lokaal management-potentieel levert een bijdrage aan een meer duurzaam projectresultaat. Hoe moeizaam zulke processen ook zijn, altijd twee stappen voorwaarts, één stap achterwaarts, ieder klein succes moet je vieren. Mensen in deze landen zijn gebaat bij het feit dat wij niet opgeven. Ook daar beginnen jonge mensen met dromen en ambities, ook daar willen zij hun kwaliteiten ontwikkelen, willen de mensen een betere samenleving. Al bewijst hun land elke dag het tegendeel. Je moet de mensen steunen die vooruit willen. Je moet lokale helden laten ontstaan. Mensen die een voorbeeld voor de jongeren kunnen zijn."

Maarten Gast