

“Wij kunnen drinkwaterbedrijven in ontwikkelingslanden onze zakelijkheid bijbrengen”

Vitens en Evides hebben hun buitenlandse activiteiten ondergebracht in een apart bedrijf: Vitens-Evides International (VEI). Het bedrijf legt zich helemaal toe op het coachen van het management van de publieke drinkwaterbedrijven in grote steden. Directeur Gerhard van den Top van VEI legt in dit interview uit hoe zijn medewerkers zich inzetten om in landen als Ghana de drinkwatervoorziening naar de zwarte cijfers te krijgen. Het is allemaal begonnen met de VN-millenniumdoelstellingen en het realiseren van nieuwe aansluitingen. Van den Top wil meer bereiken, want volgens hem gaat het ook om de duurzame verbetering van de watervoorziening die financieel en waterhuishoudkundig gezond moet zijn. Een typisch Nederlandse aanpak die volgens Van den Top meer bekendheid verdient.

Dit is het tweede interview in een serie van vijf over ontwikkelingen waar de Nederlandse watersector in het buitenland mee van doen heeft. Soms verschilt dat heel sterk van de Nederlandse situatie en dat beoogt journalist Jac van Tuijn in deze interviews te belichten. Hoe doen wij het als Nederlandse watersector in het buitenland? Graag reacties naar: h2o@nijgh.nl.

“We kunnen in de hele wereld mensen aan drinkwater helpen. Als Nederlandse drinkwatersector hebben we in de hele wereld toegevoegde waarde.” Directeur Gerhard van den Top van Vitens-Evides International praat in managementtermen over de mondiale waterproblematiek. Het gebruik van deze terminologie past bij zijn bedrijf VEI, dat zich heeft gespecialiseerd in het assisteren van het management van stedelijke drinkwaterbedrijven in ontwikkelingslanden. Het past ook bij de professionalisering die Vitens en Evides met VEI in hun buitenlandse activiteiten hebben aangebracht. Het gaat allang niet meer om vrijblijvende uitwisselingsprogramma's, de bekende twinning met buitenlandse collegabedrijven. VEI is *business*. Een organisatie met een vaste staf van 25 mensen, een omzet van tien miljoen euro en actief in acht landen. Het doel heet: duurzame MDG-mileage. Primair gaat het erom zoveel mogelijk nieuwe aansluitingen te realiseren, zodat de millenniumdoelstelling van de Verenigde Naties in 2015 wordt gehaald. De praktijk leert echter dat het snel aanleggen van nieuwe aansluiting onmogelijk is als de infrastructuur er omheen niet goed is. Daarom is VEI zich de afgelopen jaren meer en meer gaan richten op het management. Achter iedere nieuwe aansluiting hoort volgens Van den Top een levensvatbare bedrijfsvoering, zowel economisch als waterhuishoudkundig.

In de zwarte cijfers helpen

Het bedrijf VEI is in 2006 opgericht toen Vitens en Evides besloten hun buitenlandse activiteiten te bundelen. Van den Top is nu bijna een jaar in dienst als directeur. “Jan Hoffer was hier de pionier”, legt Van den Top uit. “Hij heeft de aandacht gericht op grootschalige projecten. In combinatie met de kennis en ervaring van de twee moederbedrijven kom je dan uit op de drinkwatervoorziening in de grote steden in ontwikkelingslanden.” Gaandeweg is daarbij de nadruk komen te liggen op het coachen van het management bij de stedelijke drinkwaterbedrijven, omdat die doorgaans hoge kosten maken en weinig betaaldiscipline kennen. Inmiddels heeft VEI in vijf landen meerjarige managementprojecten lopen. “Wij worden als publiek bedrijf nooit risicodragend mede-eigenaar”, verzekert Van den Top, “maar wij verlenen daar technische assistentie en begeleiden het management om tot een rationele bedrijfsvoering te komen. Dat bereiken we door samen de lekverliezen terug te brengen, door de meet- en regelsystemen te verbeteren, en door het verrekenen van de kosten van onderhoud en afschrijvingen in de drinkwatertarieven.”

Altijd de zwarte piet

Bij zijn aantreden een jaar geleden werd Van den Top gelijk al in het diepe gegooid toen het contract in Ghana dreigde opgezegd te worden. Als nieuwbakken directeur moest hij direct al zijn internationale ervaringen aanwenden om een geschil met de Ghanese overheid tot een goed einde te brengen. Zonder in detail te treden over het geschil zelf, maakt Van den Top duidelijk dat zijn bedrijf altijd op eieren loopt. “Als er iets misgaat, kan het drinkwaterbedrijf of het betrokken ministerie de zwarte piet heel gemakkelijk bij ons neer leggen. Dat is nou eenmaal zo. Kijk maar naar de tarieven. In veel steden dekken die niet meer dan de kosten van de chemicaliën en de stroom. Als wij dan aanroeren dat eigenlijk ook het



Gerhard van den Top.

onderhoud en afschrijvingen opgevoerd moet worden, dan raak je een gevoeliger snaar. Indirect praat je dan over de verhoging van de watertarieven of over het snijden in de kosten. Dat zijn lastige onderwerpen. Het is onze rol die telkens opnieuw op de agenda te zetten.”

Anders denken over privatisering

Aanvankelijk was de begeleiding van het management gericht op het klaarstomen van het lokale publieke drinkwaterbedrijf op een overname door een private onderneming. “Maar net als in Nederland”, vervolgt Van den Top, “is iedereen zich gaan afvragen wat de toegevoegde waarde is van privatisering. Hierdoor is meer oog ontstaan voor alternatieven en worden onze publiek-publieke samenwerkingsverbanden steeds beter gewaardeerd. Ook bij de Wereldbank zie je langzaam een omslag.” Toch stropen

multinationals als Veolia nog steeds de watermarkt af op zoek naar mogelijkheden voor langdurige overnames van de bedrijfsvoering op basis van een op winst gericht publiek-privaat contract. Van den Top signaleert dan ook enig wantrouwen jegens buitenlandse watermanagers. "Dat maakt de contractvorm van de samenwerking zo belangrijk. Dat zie je het beste bij onze samenwerking in Ghana. Daar werken we met het Zuid-Afrikaanse waterbedrijf Rand Water samen in een joint-venture. Anders dan bij onze andere projecten, hebben we in daar feitelijk het management overgenomen en sturen wij de 3.000 medewerkers van Ghana Water Company Limited aan. Daar voelde je in eerste instantie dan ook het grootste wantrouwen." Voor Van den Top is daar niets mis mee. "Het is allemaal mensenwerk. Net als bij ons hier. Je moet tot heldere afspraken komen over de voorwaarden en de uitgangspunten. Als vervolgens de samenwerking tot iets goeds leidt, ontstaat vanzelf een vertrouwensbasis."

Zakelijkheid in een publieke schil

"Onze aanpak verdient meer bekendheid", vindt Van den Top. Het is hem om het even hoe het wordt genoemd: publiek-private-samenwerking, publiek-publieke samenwerking, een professionele twinning of een *water operator partnership*. "Het gaat hier om een typisch Nederlandse aanpak. De zakelijkheid in een publieke schil. Nederlandse drinkwaterbedrijven zijn

Buitenland kent geen waterschappen

Voor Nederlandse waterschappen is het lastig om in het voetspoor van de drinkwaterbedrijven te treden. In het buitenland is geen directe evenknie om waterprojecten mee uit te kunnen voeren. Bovendien hebben waterschappen een andere *drive*. "Laat ik voorop stellen dat ik veel respect heb voor de aanpak van de drinkwatersector", aldus Gerard Doornbos, dijkgraaf van het Hoogheemraadschap van Rijnland en tevens verantwoordelijk voor de internationale portefeuille van de Unie van Waterschappen. "Bij ons ligt het anders. Wij zijn toch meer overheid en moeten veel kritischer zijn op de uitgaven van belastingcenten," zo laat Doornbos weten. Toch voelt hij ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De afgelopen twee jaar zijn bij de waterschappen veel buitenlandse waterprojecten gestart. Doornbos ziet de waarde daarvan en vindt dat die vooral door moeten gaan. Maar tegelijk mist hij een centrale visie. "Bij de waterschappen zit geweldig veel kennis. Ik pleit ervoor om, naast de individuele projecten, die kennis te bundelen en een structuur ontwikkelen om die kennis aan buitenlandse gemeenten in ontwikkelingslanden aan te kunnen bieden. Dit kan bijvoorbeeld door met de ministeries samen te werken in de door hen gekozen delta's. Daar zijn we binnen de Unie ons nu op aan het beraden. Het idee van de oprichting van een Watergovernancecentrum met een zelfstandige positie past daar prima in."

Als goed voorbeeld van kennisoverdracht wijst Doornbos op de Nederlandse ervaring met uiterwaarden. "Door de Zuid-Afrikaanse stad Buffalo City loopt een rivier en in de rivierbedding wonen veel arme mensen. Eens in de zoveel jaar leidt dat tot veel ellende. Samen met de gemeente Leiden helpt Rijnland Buffalo City bij het anders inrichten van de rivierbedding. Ga in die rivierbedding niet van alles bouwen, maar kijk naar andere mogelijkheden. De grond is er namelijk erg vruchtbaar."

Doornbos vindt de gedachte dat Buffalo City voor het waterbeheer een speciaal waterschap zou moeten oprichten te ver gaan. "Het is vooral belangrijk dat de uitvoering in goede handen is en dat er directe betrokkenheid is."

publiek eigendom maar hun bedrijfsvoering is zakelijk. Wij kunnen de publieke drinkwaterbedrijven in de grote steden in ontwikkelingslanden die zakelijkheid leren door ze in

hun bedrijfsvoering bij te staan. Een overname is niet aan de orde en toch wordt de zakelijkheid verbeterd. Een heel mooie hybride vorm van samenwerking." Van den Top vindt dat Nederland zich op dit soort partnerships veel meer op moet laten voorstaan. "Het zou mooi zijn als er een peleton ontstaat waar meer drinkwaterbedrijven aan meedoen. Er is nog zoveel te doen."

Duurzaam MDG-mileage

Tot slot roert Van den Top nog de millenniumdoelstellingen aan. "We kunnen in sloppenwijk geen levensvatbare uitbreiding realiseren als niet ook het slecht functionerende drinkwaterbedrijf wordt aangepakt. Neem het probleem van het *non-revenue-water* dat wel wordt opgepompt maar niets oplevert. Dat komt door de lekverliezen maar ook door niet-betalers. In Accra, de hoofdstad van Ghana, bijvoorbeeld hebben we er daar naar schatting zo'n 125.000 van. Het gaat om zeer uiteenlopende redenen van privileges, diefstal tot kapotte meters. Als je al die hobbels kunt nemen en er in slaagt de hoeveelheid *non-revenue-water* terug te dringen, heb je meer water om anderen mee te bereiken." De bedrijfsmatige verbetering is voor Van den Top net zo belangrijk als de kwantitatieve kant van de millenniumdoelstelling. Toch kan hij het niet nalaten de MDG-score nog even te noemen. Vei bedient via de internationale samenwerkingsverbanden op dit moment 20 miljoen buitenlandse 'klienten' met een verbeterde drinkwatervoorziening. Van den Top wil dat de komende jaren verdubbelen. Waarvan akte.

Jac van Tuijn (Crest on media)

Haiti

Vitens-evides International overweegt of het gaat helpen bij de wederopbouw van de drinkwatervoorziening in Haiti. "Op verzoek van het lokale waterleidingbedrijf zijn vijf van onze medewerkers in Haiti direct na de aardbeving van 12 januari naar Port-au-Prince vertrokken om te zien hoe de nog bruikbare delen van de bestaande watervoorziening het snelst weer aan de praat gebracht konden worden." Nu is volgens Vei-directeur Gerhard van den Top de vervolgvraag aan de orde: "Wat is daar onze toegevoegde waarde? De wederopbouw van de infrastructuur zal een ander moeten uitvoeren. Wij kunnen assisteren bij het opnieuw opbouwen van het waterbedrijf. Dat laatste is nu nog niet aan de orde, want vrijwel alles is verwoest. Er zal eerst een plan gemaakt moeten worden, waarschijnlijk voor een geheel nieuwe drinkwatervoorziening. Bij het opstellen van dat plan kunnen we wel helpen."

