



JAN HOFFER, DIRECTEUR VITENS-EVIDES INTERNATIONAL:

“Waarom zouden publieke bedrijven minder efficiënt zijn?”

Er zijn uiteenlopende redenen voor Nederlandse waterleidingbedrijven om activiteiten in het buitenland te ontplooiën. We kenden vanouds de twinning met Indonesische bedrijven. Er was de politiek georiënteerde steun aan Nicaragua, dat zich bevrijd had van een dictatuur. De aanwezigheid van veel Molukkers in Drenthe is een basis voor de activiteiten van de WMD in Oost-Indonesië. De vele Surinamers in Amsterdam vroegen ooit wethouder Jonker hun landgenoten in Paramaribo te ondersteunen. De millenniumdoelen van de Verenigde Naties vragen sinds een aantal jaren ook om een Nederlandse inspanning. In een zich stabiliserende bedrijfstak liggen uitdagingen voor jonge medewerkers niet in Nederland, wel in ontwikkelingslanden. Een jonge speler op dit veld is het recent geformeerde Vitens-Evides International. Verslag van een gesprek met de directeur van dit bedrijf, dr. Jan Hoffer, kort voor zijn verhuizing vanuit Apeldoorn naar het nieuwe hoofdkantoor van Vitens in Utrecht.

Hoe is Vitens-Evides International ontstaan?

“Voordat ik daar antwoord op kan geven, moet ik eerst uitleggen waarom Vitens met internationale activiteiten begon. Toen Vitens werd opgericht, gaf Jos van Winkelen aan dat Vitens een toonaangevend bedrijf wilde zijn, zowel nationaal als internationaal. Bij dat ‘toonaangevende’ behoorde ook het overdragen van onze kennis en ervaring aan andere landen, een aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarvoor werd één miljoen euro per jaar beschikbaar gesteld, plus twee formatieplaatsen, die overigens uit die één miljoen betaald werden. Als criteria voor onze buitenlandse activiteiten hebben Hielke Wolters en ik toen voorgesteld dat het moest gaan om het ondersteunen van stedelijke bedrijven met een distributienet, omdat dat ons eigen ervaringsgebied is en om het ondersteunen van het beheer. Dus niet het slaan van

dorpspompen, niet het doen van investeringen en niet het uitvoeren van projecten. Die benadering is geaccepteerd.”
“We wilden ook onze klanten in de gelegenheid stellen deze activiteiten te ondersteunen. Daartoe is de stichting Water for Life opgericht, onafhankelijk maar gelieerd aan Vitens, die onze klanten financieel kunnen steunen. Door dat geld in te brengen bij Aqua for All wordt de bijdrage van particulieren aan ons verdubbeld door het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking. Omdat we snel echt aan de slag wilden, hebben we in Afrika, als meest hulpbehoevende regio, gezocht naar een Nederlandse ambassade die behoefte had aan ondersteuning bij een waterproject. We kwamen in Mozambique terecht. De African Development Bank had 35 miljoen dollar beschikbaar gesteld voor de verbetering van de drinkwatervoorziening in vier steden in het zuiden van Mozambique en de vraag

was of de lokale bedrijven voldoende in staat waren dit geld goed te besteden. Daar heeft men ons toen bijgehaald.”

Wat doen jullie daar?

“De constructie in Mozambique is dat eigendom en uitvoering gescheiden zijn. Er is een nationaal bedrijf, FIPAG, geheel in eigendom van de overheid, dat eigenaar is van alle installaties in het land, deze ook bouwt en nieuwe investeringen voor uitbreiding of verbetering voor zijn rekening neemt. FIPAG sluit uitvoeringsovereenkomsten met de steden, die dan met eigen lokale bedrijven de feitelijke drinkwatervoorziening verzorgen.”

“Wij ondersteunen gedurende drie jaar het management van deze vier lokale bedrijven, die tezamen 500.000 mensen van water voorzien, op vrijwel ieder gebied. Twee mensen van ons zitten daar permanent, andere gaan er één of meerdere perioden van vier weken naar toe. Onze inbreng belooft 350.000 euro per jaar, dus één miljoen in deze drie jaar. Doel is om het percentage ‘unaccounted’ terug te dringen van 60 naar 30 procent, met name door lekverliezen te reduceren, om het systeem van inning van het watergeld te verbeteren evenals de bedrijfsvoering, de planning en de kennis van de mensen. Als deze bedrijven op een hoger niveau functioneren, mag je resultaat van de investeringen van de African Development Bank verwachten.”

“Toen het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking onder Van Ardenne begon met het stimuleren van PPP-projecten hebben wij de samenwerking met Mozambique als project ingediend. Dat heeft erin geresulteerd dat het ministerie nu ook één miljoen euro bijdraagt, wat gebruikt mag worden voor de aanschaf van materialen.”

“Toen onze benadering enige bekendheid had gekregen, kregen we een soortgelijke vraag uit Yemen, uit Ta'iz, een stad met 650.000 inwoners. Daar doen we in principe hetzelfde, maar omdat Ontwikkelingssamenwerking daar een deel van onze loonkosten vergoedt, kunnen wij meer eigen capaciteit in dit project steken. We hebben inmiddels een raamovereenkomst met het ministerie gesloten om niet steeds voor ieder project opnieuw te moeten onderhandelen. Zo komen er nu ook twee projecten in Vietnam.”

Met één miljoen per jaar kun je niet veel meer doen.

“Nee, dat is zo. Bovendien leidt een contract met Ontwikkelingssamenwerking tot een soort mono-financiering. Om onze basis te verbreden, hebben we ingeschreven op een tender van de Wereldbank om gedurende vijf jaar de drinkwatervoorziening in een groot gebied in Ghana met 85 steden, zes à zeven miljoen inwoners, te verzorgen. Omdat dit zo'n groot project was, hebben we daarvoor een combinatie met Rand Water uit Zuid-Afrika gevormd, een joint-venture: 51 procent Vitens, 49

procent Rand Water. Eis van de Wereldbank is dat bij combinaties één bedrijf de baas is. We hebben die opdracht gekregen en zijn in juni 2006 van start gegaan. Daar zijn elf mensen permanent gestationeerd: zeven van Vitens, vier van Rand Water. Ook daar werken we met korte missies voor verdere ondersteuning."

Kan zo'n project mislukken?

"Het grootste risico is imagooverlies. Het financiële risico is beperkt tot 20 procent van je inbreng. In het contract zijn concrete doelstellingen en toetsingscriteria vastgelegd op het gebied van het terugdringen van het lekverlies, het voldoen aan eisen voor kwaliteit en druk en het reduceren van kosten. Als we die niet halen, kunnen we weggestuurd worden. Ook daar is de nationale Ghana Water Company eigenaar van de installaties en verantwoordelijk voor uitbreidingen en groot onderhoud. Wij moeten wel investeringsprogramma's indienen, maar de realisatie is hun verantwoordelijkheid. Wij zijn dus alleen belast met het beheer, maar wel in zijn totaliteit."

Hoe loopt dat in de praktijk?

"Zo'n project plaatst je voor allerlei onverwachte uitdagingen. Gegevensbestanden zijn vaak niet aanwezig of niet betrouwbaar. Wij kregen 2.800 medewerkers overgedragen, zonder gegevens, zonder namen, zonder personeelsadministratie en zonder formatiebeschrijving. Het duurt dan even voordat je die informatie op een rij hebt. Maar in grote lijn klopt alles wel. In het contract is geregeld dat wij verantwoordelijk zijn voor de rekeningen waarop de mensen het watergeld kunnen storten. Je verwacht dan rekeningen bij een paar banken. Dat bleken er honderden te zijn. Auto's voor het vervoer van onze mensen zouden zij leveren. De regels voor aanbestedingen e.d. blijken zo gecompliceerd te zijn dat we nu al een jaar op die auto's zitten te wachten. Zo loop je tegen allerlei onverwachte situaties aan."

CV

1948 geboren te Bovenkarspel
1969-1975 medewerker personeelszaken TU Delft
1975-1981 personeelsadviseur provincie Friesland
1978 afronding studie Sociale Academie Groningen
1981-1988 hoofd P&O Frigem, Leeuwarden
1988-2000 hoofd P&O en hoofd Internationale Zaken Waterleiding Friesland
1991 afronding studie Sociologie Universiteit van Amsterdam
1995 promotie Bedrijfskunde TU Twente
2000-2004 hoofd buitenlandse zaken Nuon
2004-heden directeur Vitens-Evides International

"Er zijn ook positieve verrassingen. Het hele gebied van die 85 steden is in 13 regio's verdeeld. Aan het hoofd van die regio's blijken goed opgeleide managers te staan, deels opgeleid in Delft, sommige ook nog met een Amerikaanse MBA-opleiding."

Het samengaan met Evides

"Er is een samenwerking tussen Vitens en Evides tot stand gekomen, in Nederland op het gebied van klantenadministratie en industriewater. Voor internationale activiteiten is Evides ingestapt bij Vitens. Beide partijen hebben een gezamenlijke BV opgericht: Vitens-Evides International, met ieder 50 procent zeggenschap. Dit samengaan heeft een groot aantal voordelen. In het gebied van Vitens ligt geen stad die internationaal bekend is. Rotterdam is dat wel. We kunnen nu ook een veel breder ervaringsgebied inbrengen: oppervlaktewater en grondwater als bron, stedelijk - industrieel gebied en stedelijk - landelijk gebied, verschillende soorten grondslag etc. We kunnen nu uit een groter potentieel medewerkers putten. We hebben nu zo'n 15 mensen uitgezonden voor lange termijn. Ik hoop dat dat aantal nog groeit tot zo'n 30 medewerkers en dat we 75 à 100 mensen voor kortere missies beschikbaar krijgen. Evides draagt ook één miljoen euro per jaar bij."

"We proberen onze werkzaamheden op een paar landen te concentreren. Je hebt dan te maken met dezelfde wetten en regels, met hetzelfde ministerie en dezelfde ambassade. In Mozambique hebben we een tweede contract gesloten voor verbetering van de infrastructuur en het beheer in vijf steden in het midden van het land. Geen PPP-project, maar een rechtstreekse overeenkomst met de ambassade. We kijken nu ook naar de havenstad Beira, waar privatisering mislukt is. In Yemen zijn we met Aden bezig."

Hebben jullie spin-off van deze activiteiten?

"Van de twee miljoen klanten uit het oude Vitensgebied hebben zich 12.000 mensen aangemeld als donateur van Water for Life. Dat is geen groot percentage; het zijn er ongeveer evenveel als Simavi aan vaste donateurs heeft. Nu Utrecht, Flevoland en het Evidesgebied erbij zijn gekomen, zullen dat er meer worden. Deze 12.000 mensen doneren 350.000 euro, wat via Aqua for All verdubbeld wordt tot 700.000 euro. Dat geld wordt volledig besteed aan herkenbare projecten als publieke drinkwatertappunten bijvoorbeeld. Loonkosten van medewerkers van Vitens en Evides worden daar niet van betaald."

"Verder krijgen we bijdragen van bedrijven, stichtingen, Rotarykringen en soms ook losse giften van particulieren. Maar we

worden ook uitgenodigd om onze aanpak te presenteren op bijeenkomsten van de OECD, de Wereldbank en soortgelijke organisaties. De privatisering die men overal inzette, lukt niet. En er is ook geen enkele reden waarom publieke bedrijven minder efficiënt zouden werken dan private. Ook wij zijn een volledig publiek bedrijf. Over de hele wereld is 95 procent van de drinkwatervoorziening in publieke handen. Ook in de Verenigde Staten, waar privatisering hoog in het vaandel staat, gaat het nog altijd om 85 procent. Wij laten zien hoe je als publiek bedrijf op een moderne manier dit werk kunt doen."

Waarom lukt de privatisering niet?

"De financiële risico's zijn te groot. De grote Engelse en Franse bedrijven zijn niet echt bereid om risicovol te investeren. In grote steden als Buenos Aires, Rio de Janeiro, Jakarta en Mexico hebben deze bedrijven grote verliezen geleden. Men trekt zich steeds verder terug uit grote delen van de wereld. Men is wel bereid operationele kosten te maken, maar steeds minder om investeringen te doen."

"In de Nederlandse PPP-constructies nemen op watergebied alleen publieke bedrijven deel. PPP kan dus ook publiek-publiek-partnerschap betekenen. Er zijn natuurlijk wel verschillen. WMD gaat verder dan wij. Zij neemt eigendom over en investeert daar. Zij sluit nieuwe wijken aan, dat doen wij niet. Wij staan verder van de politiek af dan Amsterdam. Ik vind onze aanpak een goed voorbeeld hoe het ook kan en ik draag dat graag uit, zoals onlangs op het IWA-congres in Maastricht."

"PPP kan ook publiek-publiek-partnerschap betekenen"

Raken de Nederlandse activiteiten in het buitenland niet teveel versnipperd?

"Dat probleem lost zich voor een deel vanzelf wel op. Wij doen bijvoorbeeld niets meer via Aquanet; onze aandelen daarin zijn te koop. Er zal altijd een zekere verdeeldheid blijven. Amsterdam zit met zijn nauwe band met het gemeentebestuur, Drenthe vaart zijn eigen koers. Dat blijft voorlopig een gegeven. Wij blijven op onze manier werken. De top van beide bedrijven, Jos van Winkelen en Ger Vogelesang, vormt ons bestuur en is dus nauw bij het werk betrokken. Wij beperken ons. De Tsunami-activiteiten hebben we alleen met geld gesteund, niet met menskracht. Zo houden we dit werk in eigen hand, niet te groot, wel effectief. Dat hoop ik nog een paar jaar te kunnen blijven leiden."

Maarten Gast