

Twinning doelmatig instrument voor ontwikkelingssamenwerking

Twinning is bijna altijd interculturele samenwerking. Daarom is bij twinning aandacht voor de cultuurverschillen van de partners essentieel.

In de Nederlandse samenleving staat de IK-cultuur voorop, terwijl bij vele niet-westerse culturen sprake is van een WIJ-cultuur. In Nederland wordt bewust of onbewust sociaal en ander gedrag afgemeten naar de mate van iemands materiële succes. Als verwacht succes uitblijft, en dus ook geen status, gezag en autoriteit worden verkregen, dan zoeken we naar de schuldige. Dit schuldcontinuüm is voor ons een belangrijk referentiekader, aldus drs. P. A. Slors, directeur Onderwijs en Training van het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT).

Hij was de eerste spreker op 11 oktober 1989 tijdens een VWN-themadag over de samenwerking met ontwikkelingslanden op het gebied van drink- en afvalwater ofwel over twinning, nu en in de toekomst. De bijeenkomst werd gehouden in het KIT te Amsterdam. Dagvoorzitter was mr. H. R. Bax, directie-secretaris van de N.V. Waterleiding Friesland.

In veel niet-westerse landen is niet het schuld-continuüm, maar het schaamte-continuüm het referentiekader, aldus de heer Slors. Hierbij staat 'het gezicht' centraal. Het gezicht van iemand wordt bepaald door het aanzien van die persoon in de samenleving. Men hoeft echter materieel niet succesvol te zijn om sociaal toch een hoog aanzien te hebben. In niet-westerse culturen is het hebben en behouden van een gezicht een essentiële drijfveer in het dagelijks leven.

Directe communicatie is dan ook uit den boze en indirecte communicatie is regel.

Levenservaring draagt bij tot het hebben van een gezicht. Daarom hebben oudere mensen per definitie recht op respect, gezag en autoriteit. Het tonen van respect is ook een van de kernpunten in de omgangsvormen van een cultuur waarin 'het gezicht' centraal staat. Hoe men met tijd omgaat of hoe men tijd ziet, hangt hiermee samen.

Als men uitgaat van het principe 'tijd is geld', dan is een planning onvermijdelijk. Ziet men tijd als een sociale component of worden sociale aspecten boven materiële gesteld, dat wordt het maken van een planning moeilijk.

Het is niet eenvoudig om vanuit de twee geschetste invalshoeken met elkaar te communiceren. Het vereist namelijk van de partners een duidelijk bewustzijn dat het referentiekader van beide partijen weliswaar verschillend maar tegelijkertijd logisch is. In de contacten met niet-



Gezamenlijk op de hurken voor onderhoud van het leidingnet.

westerse landen is de non-verbale communicatie minstens even belangrijk als de verbale. Zo kunnen we zonder woorden, bijvoorbeeld door middel van onze gezichtsuitdrukking, onze houding of onze kleding, veel duidelijk maken. Iedere cultuur heeft in die non-verbale communicatie haar geboden en verboden.

Concluderend kan worden gesteld dat als partners van twinningprojecten zich niet bewust zijn van en rekening houden met culturele verschillen, deze projecten nooit tot een optimaal resultaat kunnen leiden. Bovendien is bij twinning de sociale component even belangrijk als de technisch-materiële, omdat het bij deze samenwerkingsprojecten vrijwel altijd om langdurige contacten gaat, aldus de heer Slors.

Overheidsbeleid voor de drink- en afvalwatersector

Ir. H. P. J. van Schaik gaf als sector-deskundige drinkwater en sanitatie binnen de eenheid Technische Advisering van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de visie van de overheid weer op ontwikkelingssamenwerking in de drink- en afvalwatersector.

Definitie

Lauren Cooper verstaat onder twinning 'a professional relationship between an operating entity in a developing country and a similar but more mature organization in another part of the world'. Bij twinning gaat het om een nauwe relatie tussen twee organisaties met als belangrijkste doel het uitwisselen van operationele bedrijfservaring en -kennis.

Als dit niet lukt, dan kunnen er diverse oorzaken zijn. Zo kunnen de verschillen in bedrijfsvoering tussen de tinnende bedrijven te groot zijn of kunnen grote culturele en sociale verschillen bestaan tussen de mensen van de twee deelnemende organisaties. Ook kunnen degenen die de bedrijfservaring en kennis moeten overdragen over onvoldoende didactische vaardigheden beschikken. Twinning is op de praktijk gericht en vormt een combinatie van advisering en training vanuit praktijkervaring en kennis. Twinning is overigens pas echt productief, als geprofiteerd kan worden van een langdurige relatie van 10 tot 15 jaar, aldus Cooper.

Ervaringen

Vanaf het begin van de jaren tachtig heeft de Wereldbank het aangaan van twinning-relaties tussen waterleidingbedrijven in het westen en in ontwikkelingslanden gestimuleerd. Als gevolg hiervan zijn relaties tot stand gekomen tussen Nederlandse en Indonesische waterleidingbedrijven. In veel gevallen is het initiatief uitgegaan van de Indonesische bedrijven. De vraag naar assistentie behoort ook bepalend te zijn, niet het aanbod. Bij de twinning tussen Nederlandse en Indonesische waterleidingbedrijven gaat het om initiatieven van de bedrijven zelf. Hierbij nemen de bedrijven ook een aanzienlijk deel van de kosten voor hun rekening. Deze bijdrage biedt in zekere zin de garantie dat de twinning niet mag mislukken. Het ministerie van Buitenlandse Zaken verleent verder nog een subsidie. Dat niet alleen de initiatief-

nemers op bedrijfsniveau twinning belangrijk vinden blijkt wel uit het landenbeleidsplan Indonesië-Nederland voor 1989 tot 1992, waarin veel aandacht wordt besteed aan twinning.

International Water Decade

In 1978 riepen de Verenigde Naties de jaren tachtig uit tot het Internationale Water Decennium met als belangrijkste doelstelling om iedereen in 1990 te voorzien van een deugdelijke drinkwatervoorziening op beloofbare afstand. In 1990 zal dit nog niet zijn gerealiseerd en bovendien zullen veel deugdelijke voorzieningen die de laatste jaren zijn aangelegd om allerlei redenen weer in onbruik raken. Aanleg van voorzieningen is dus niet voldoende. Er moet ook een goede gebruiks- en onderhoudsstructuur zijn en tegelijkertijd moeten de voorzieningen voldoen aan de wensen en behoeften van de gebruikers. Nutsvoorzieningen, waaronder de drinkwatervoorziening, vallen traditioneel onder de verantwoordelijkheid van de overheid. In veel ontwikkelingslanden is dat nu ook het geval. In een aantal westerse landen is het overheidsbeleid gericht op privatisering van de waterleidingbedrijven. Deze beleidslijn wordt ook aanbevolen voor de drinkwaterorganisaties in ontwikkelingslanden. Bedrijfsverzelfstandiging is echter een gecompliceerd en tijdrovend proces.

Toekomstige ontwikkeling

De inzet van enthousiaste mensen die de praktijk goed kennen en die praktische suggesties kunnen doen om de bedrijfsvoering te verbeteren, is heel belangrijk. Twinning kan tot een verbeterde bedrijfsvoering leiden zonder dat dit veel geld of containers met onderdelen kost. Twinning past goed in het algemene beleidskader van ontwikkelingssamenwerking. Na een aantal jaren ervaring met twinning te hebben opgedaan, moet nu worden onderzocht hoe verder te gaan, zowel in Indonesië als daarbuiten.

Techniek en organisatie bij projecten in ontwikkelingslanden

Ir. A. N. Jansen, verbonden aan het Bureau Internationale Samenwerking van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne (RIVM) in Bilthoven, besteedde vooral aandacht aan de specifieke wensen van ontwikkelingslanden in de samenwerking.

Het RIVM als adviseur

Het Bureau Internationale Samenwerking adviseert het ministerie van Buitenlandse

Zaken over de voorbereiding en implementatie van drink- en afvalwaterprojecten, die met Nederlandse steun in ontwikkelingslanden worden uitgevoerd. Daarbij werkt het RIVM op het grensvlak van het ministeriële beleid en de uitvoering hiervan door de lokale overheden.

Situatie in Indonesië

In Indonesië woont circa 50% van de stedelijke bevolking in 11 grote steden. Van dit deel van de bevolking wordt ongeveer 30% (13 miljoen mensen) door een waterleidingbedrijf van water voorzien. In het hele land zijn er 267 bedrijven met een totale productiecapaciteit van circa 51.000 liter per seconde. De omvang van de bedrijven verschilt sterk. Er zijn relatief weinig grotere bedrijven en veel kleine bedrijven. In het algemeen zijn de Indonesische waterleidingbedrijven niet in staat om 24 uur per dag voldoende water onder voldoende druk aan hun afnemers te leveren. De geregistreerde klachten van consumenten hebben dan ook vaak betrekking op de druk in het leidingnet. Slechts in de helft van alle bedrijven is apparatuur aanwezig voor het controleren van de fysisch-chemische kwaliteit van het water. Alleen de 11 grotere bedrijven vormen hierop een uitzondering. Of de beschikbare apparatuur ook daadwerkelijk wordt gebruikt is overigens nog de vraag. Met de bacteriologische monitoring van de waterkwaliteit is het niet veel beter gesteld.

Het niet gemeten waterverbruik bedraagt bij de Indonesische waterleidingbedrijven gemiddeld 43%. De oorzaken hiervan zijn terug te voeren tot fysieke verliezen en de nauwkeurigheid waarmee de productie en consumptie worden gemeten. In de helft van de bedrijven wordt het distributienet min of meer regelmatig gecontroleerd op lekkages en schade aan leidingen. Hierbij is een handicap dat voor eenderde deel van het distributienet geen accurate tekeningen aanwezig zijn. Samengevat geldt dat aan onderhoud en

bedrijfsvoering van grote en kleine waterleidingsystemen nog veel kan worden verbeterd. Daarbij gaat het om het inventariseren van de tekortkomingen en vooral om het introduceren van een bedrijfscultuur, die de basis vormt voor een ononderbroken, voldoende, veilige en kostendekkende levering van drinkwater aan de consument. Om dit te kunnen realiseren is twinning tussen Indonesische en Nederlandse waterleidingbedrijven van belang.

Twinningprojecten strekken zich immers uit over meerdere jaren, waardoor het mogelijk is aan een geleidelijke verandering van de bestaande bedrijfscultuur te werken. De grote kracht van twinning is het gedurende langere tijd begeleiden van een Indonesisch door een Nederlands bedrijf bij het vinden van de juiste wijze van bedrijfsvoering.

Tappunten

Ongeveer 30% van de stedelijke bevolking wordt door middel van 1,3 miljoen huisaansluitingen en circa 7.000 publieke tappunten van water voorzien. De Indonesische overheid gaat in het huidige vijfjarenplan ervan uit dat in 1994 dit percentage minimaal zal zijn verdubbeld. Om het gestelde doel te bereiken moet in ieder geval aanvullende productiecapaciteit worden geïnstalleerd. Daarnaast moet worden gestreefd naar een beter benutten van de huidige productiecapaciteit door het terugdringen van het onacceptabel hoge lekverlies. Het is van groot belang het aantal publieke tappunten te vergroten om zo de financieel zwakkeren in de Indonesische samenleving water te kunnen leveren. Het is vooral de taak van twinnende bedrijven om met inventieve oplossingen een deugdelijke drinkwatervoorziening voor de economisch minder draagkrachtigen te realiseren.

Drinkwatervoorziening op het platteland

Het grootste deel van de Indonesische bevolking, circa 140 miljoen mensen, leeft

TABEL I - Bevolking en waterleiding in Indonesië.

Categorie	Steden		Waterleiding			
	Aantal	Bevolking x 10 ⁶	Aan-gesloten x 10 ⁶	Aan-sluitingen x 10 ⁶	Bedrijven	Aan-sluitingen/bedrijf
1: < 100.000	431	12	3,6	0,36	190	2.000
2: 100-500.000	66	11	3,3	0,33	66	5.000
3: > 500.000	11	20	6,0	0,61	11	50.000
	508	43	12,9 (30%)	1,30	267	

De huidige geïnstalleerde productiecapaciteit bedraagt 51.000 l/sec. De totale bevolking van Indonesië telt 164.10⁶ zielen, waarvan urbaan: 43.10⁶ (26%) en (semi)ruraal: 121.10⁶ (74%).

in plattelandsgebieden. De Indonesische regering vindt dat de rurale bevolking in principe zelf verantwoordelijkheid moet dragen voor investerings- en onderhoudskosten van de eigen drinkwatervoorziening. De ervaring leert dat het tot stand brengen van zo'n voorziening op het platteland een geheel andere aanpak vereist dan in stedelijke gebieden. Door middel van voorlichting moeten dorpsbewoners worden gemotiveerd om een verbeterde drinkwatervoorziening aan te leggen en deze ook zelf te betalen. De heer Jansen acht de mogelijkheden voor Nederlandse waterleidingbedrijven om met twinningactiviteiten de rurale drinkwatervoorziening te ondersteunen beperkt.

Toekomstperspectief

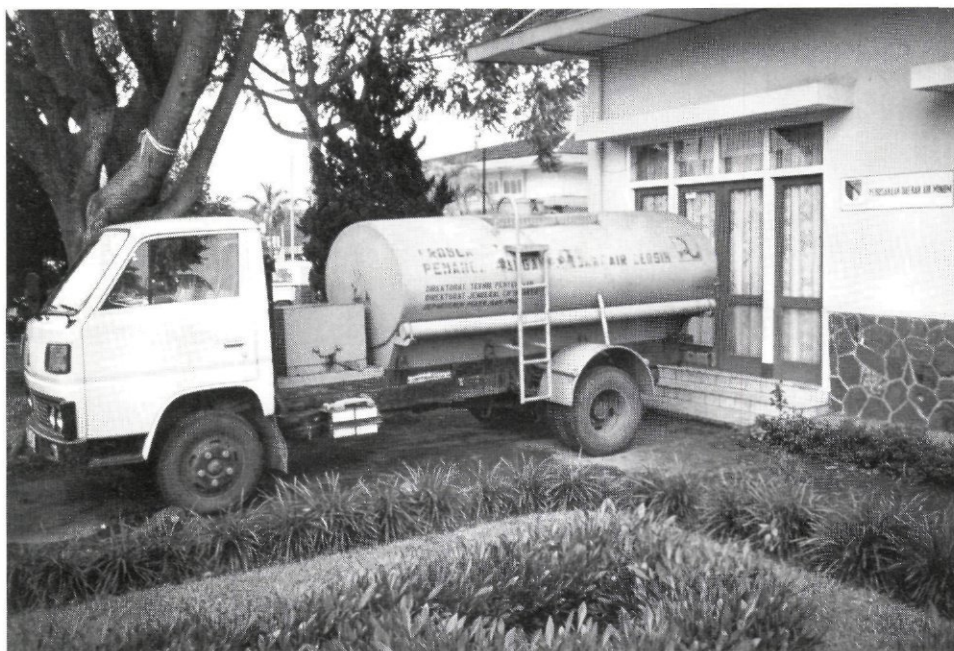
Ook in Indonesië blijkt de noodzaak van maatregelen om de kwaliteit en kwantiteit van de bronnen voor de drinkwatervoorziening te handhaven. Zo hebben recente ecologische verkenningen uitgewezen dat door overmatig gebruik van mest in de landbouw het nitraatgehalte van de bodem is toegenomen. Bovendien bevat het slib in de estuaria van rivieren steeds meer pesticiden.

In Indonesië wordt men steeds meer geconfronteerd met het teruglopen van de capaciteit van putten en bronnen.

Dit wordt veroorzaakt door de ongecontroleerde houtkap, die leidt tot erosie en vermindering van het waterbindend vermogen van de bodem. Daarnaast is het een gevolg van de illegale, voornamelijk industriële, onttrekkingen van grondwater. Door het binnendringen van zout water wordt het grondwater als bron voor de particuliere drinkwatervoorziening steeds vaker onbruikbaar. De Indonesische overheid benadert investeringen in de drink- en afvalwatersector tegenwoordig niet meer sectoraal maar integraal. Deze geïntegreerde ontwikkeling van de stedelijke infrastructuur kenmerkt zich door een grotere inbreng van de lokale overheid bij de planvorming. Daarbij moet die overheid ook een groter deel van de investeringskosten betalen. Op basis van deze benadering wil de Indonesische overheid de drink- en afvalwatersector in de toekomst verder ontwikkelen.

De visie van de waterleidingbedrijfstak

De vice-voorzitter van de VEWIN, drs. W. T. van Gelder, sprak over de visie van de bedrijfstak op twinningactiviteiten. Hij ging daarbij vooral in op de toekomstige ontwikkelingen en de rol van de VEWIN hierin.



In sommige gebieden in Indonesië wordt drinkwater per auto aangevoerd.

Samenwerkingsverband

Waterleidingbedrijven in ontwikkelingslanden hebben steun nodig op zowel het gebied van management als van uitvoering en onderhoud. Deze steun kan alleen effectief zijn, wanneer er van een lange-termijnsamenwerking sprake is, in tegenstelling tot investeringsadviezen zoals die door adviseurs in korte-termijnprojecten worden gegeven.

Twinning betekent ook een passende manier om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Dit is erg belangrijk, want er is niet alleen behoefte aan technische hulp, maar ook aan hulp bij het verbeteren van het financiële en administratieve beheer, aan consumentenvoorlichting, aan PR-activiteiten, enz. Van de drie belangrijkste elementen in ontwikkelingshulp: geld, materialen en training van mensen kan het laatste het best worden gerealiseerd door middel van een nauwe samenwerking tussen twee gelijksoortige bedrijven, waarbij uitwisseling van kennis plaatsvindt. Ontwikkelingsactiviteiten door ontwikkelde landen zouden waar mogelijk gesteund moeten worden door plaatselijke instellingen en overheden, om hun algemene betrokkenheid bij deze activiteiten te vergroten.

Een groot voordeel van twinning is, dat dit per definitie deelname op directieniveau inhoudt, waardoor een zo efficiënt mogelijke uitwisseling van kennis en ervaring is gewaarborgd.

Indonesië

Met de volle steun van de Nederlandse en Indonesische regering, zijn de afgelopen vier jaar zes twinning-akkoorden van

kracht geworden. De deelnemers zijn:

1. Drinkwaterleiding Rotterdam en Bandung;
2. NV Waterleiding Friesland en Palembang;
3. Provinciaal Waterleidingbedrijf van Noord-Holland en Bogor (stad en streek);
4. NV Watermaatschappij Zuid-West Nederland en de 'kabupaten' Bandung (dat is de streek rond Bandung);
5. NV Waterleiding Maatschappij Gelderland en Medan;
6. NV Waterleiding Maatschappij Noord-West-Brabant en Balikpapan (op Kalimantan).

Verder wordt gedacht aan een samenwerking tussen de NV Watermaatschappij Zuid-Holland-Oost en een stad op Java.

De Nederlandse waterleidingbedrijven richten zich voornamelijk op Indonesië. Dit heeft voor een deel te maken met de historische banden tussen Nederland en Indonesië. Maar dat argument alleen is niet voldoende om de hulp op dat land te concentreren. De voornaamste overwegingen waren dat: e noodzaak tot hulp duidelijk wordt gevoeld (zowel door de bedrijven als door de regering); – een twinningoperatie daar een duidelijke kans op succes heeft, omdat de betrokken Indonesische bedrijven een basisorganisatie hebben, die voldoende onafhankelijk is om verder te ontwikkelen. Bovendien valt te verwachten dat de resultaten van de twinningoperatie zich niet zullen beperken tot de zes waterleidingbedrijven, maar dat de door de Indonesische twinningpartners opgedane kennis en ervaring ertoe zullen bijdragen

dat in heel Indonesië een betrouwbare watervoorziening wordt gerealiseerd.

Twinning moet zorgvuldig worden voorbereid. Daarom is het noodzakelijk het waterleidingbedrijf van de twinning-partner grondig te onderzoeken om een beeld te krijgen van de problemen die opgelost moeten worden en om te beoordelen of twinning een geschikt middel is om aan de behoeften tegemoet te komen. Het is belangrijk dat de twinningpartner een min of meer onafhankelijke positie heeft binnen de algemene besluitvoeringsstructuur in het ontwikkelingsland en dat het waterleidingbedrijf behoorlijk is georganiseerd. Nauwe persoonlijke contacten tussen medewerkers van de twee samenwerkende bedrijven en een vertrouwensrelatie met wederzijds respect zijn verdere vereisten over een succesvolle twinning.

VEWIN/PERPAMSI

Om de reikwijdte van twinningen te vergroten en om meer steun te verlenen aan de ontwikkeling van de drinkwatervoorziening in Indonesië, hebben de Nederlandse en Indonesische verenigingen van waterleidingbedrijven, VEWIN en PERPAMSI, beloven samen te werken. Als eerste resultaat van de samenwerking is in november 1988 in Bandung een seminar van 4 dagen gehouden. Tegelijkertijd is een bestuurlijk overleg tussen de VEWIN en PERPAMSI gestart, waarbij de directeurs van de twinningende bedrijven zich hebben beraden op de twinningovereenkomsten en de resultaten daarvan. Uit dit bestuurlijk overleg tussen PERPAMSI en VEWIN is gebleken dat:

- de relatie met de overheden moet worden aangehaald om hen bewust te maken van het algemeen belang van twinning;
- voorbereidingen moeten worden getroffen om nieuwe twinningen te stimuleren. Doel: 10 overeenkomsten in 5 jaar;
- moet worden gestreefd naar snellere procedures zodat de stappen tot goedkeuring in Indonesië en Nederland op elk niveau worden vereenvoudigd;
- prioriteiten zijn gesteld in de volgorde: lekverlies, administratieve procedures en relaties met afnemers.

De bedoeling is PERPAMSI te helpen bij het opzetten van zelf te geven trainingscursussen. Hiervoor krijgt PERPAMSI de beschikking over VEWIN-studieboeken en handleidingen, die samengesteld zijn door Nederlandse deskundigen en die ook in Nederland worden gebruikt voor trainingscursussen. Besloten is de boeken in het Indonesisch te vertalen.

Lagere overheden

Lagere overheden, zoals provincies en gemeenten, moeten een grotere rol spelen in de ontwikkelingssamenwerking. Zij doen dat al in de samenwerkingsverbanden tussen Nederlandse en Indonesische waterleidingbedrijven. Twinning is een effectieve vorm van ontwikkelingssamenwerking. Het is voor de rijksoverheid aantrekkelijk, omdat de bestede gelden worden aangevuld door de waterleidingbedrijven door het inbrengen van kennis en ervaring. De Wereldbank bepleit decentralisatie in ontwikkelingslanden op lokaal niveau. De regeringen in de westerse wereld moeten deze vorm van ontwikkelingshulp financieel steunen en de waterleidingbedrijven zullen hiertoe hun kennis en menskracht moeten aanwenden.

Twinning in de praktijk

De directeur van de NV Waterleiding Friesland, ir. J. C. van Winkelen, evalueerde de mede namens de algemeen directeur van de PDAM 'Tirta Musi' in Palembang (Indonesië), ir. Djoko Setiarso, de twinningactiviteiten tussen beide waterleidingbedrijven sinds 1986.

Doelstelling

De NV Waterleiding Friesland (WLF) en de PDAM 'Tirta Musi' tekenden op 29 mei 1986 een twinningovereenkomst met een looptijd van drie jaar. Beide bedrijven hebben ongeveer evenveel personeelsleden en een vrijwel gelijke waterproductie. Bovendien zal ook het bedrijf in Palembang in de toekomst een

streekwaterbedrijf worden.

Het hoofddoel van de twinning is de organisatie van het Indonesisch bedrijf zodanig te verbeteren dat het de drinkwatervoorziening in Palembang (1 miljoen inwoners) adequaat kan verzorgen. Hiervoor moet het aantal aansluitingen (43.000) worden uitgebreid en moet het niet gemeten verbruik (in 1986 meer dan 50%) worden teruggebracht tot circa 20%. Dit verbruik is nu zo hoog door lekken in buizen of lekkende kranen bij afnemers, door afwezigheid of slecht functioneren van watermeters en door veel illegale aansluitingen.

Resultaten

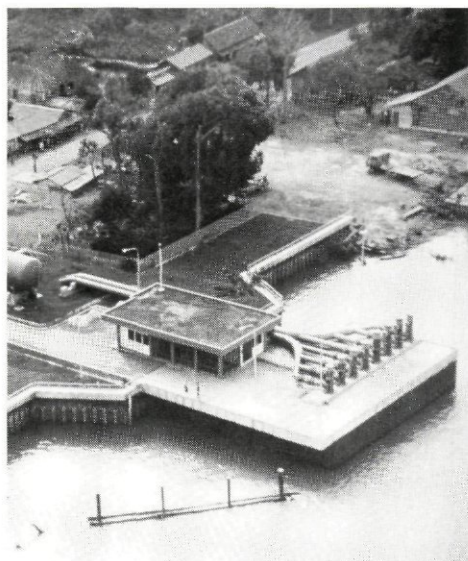
'Tirta Musi' heeft vooral behoefte aan assistentie bij het verbeteren van het leidingnet. Hiertoe zijn eerst de problemen van het net geïnventariseerd en vervolgens is in samenwerking met de directeur van het bedrijf een plan van aanpak opgesteld, waarbij is gekozen voor blokrenovatie. Daarnaast is het lager technisch personeel in Palembang getraind door medewerkers van de WLF in het repareren van lekkages, het persen en schoonmaken van leidingen, het verwisselen van watermeters en het gebruik van materialen. De assistentie van de WLF heeft verder betrekking op:

- het verkorten van de administratieve procedure voor nieuwe aansluitingen;
- het opzetten van een watermeterherstelplaats en
- het beter afstellen, repareren of vervangen van pompen.

De 'Nederlandse' aanpak is te tijdrovend en te duur gebleken, maar alleen al door

Waterleidingbedrijf PDAM 'Tirta Musi' in Palembang.





Rutze waterinname Gandus (aan de rivier de Musi).

lekke buizen te dichten is het lekverlies in 1988 gedaald tot zo'n 42%. Wanneer WLF-medewerkers terugkeren naar Nederland stagneert vaak de voortgang van het project. Daarom verblijven nu permanent een of meer medewerkers in Palembang. Dit is in het belang van de continuïteit van de twinning.

Conclusie

Als op de huidige wijze wordt doorgegaan, zal het nog wel 10 tot 15 jaar duren voordat het waterleidingnet in Palembang wezenlijk is verbeterd. Daarom moet worden gezocht naar meer efficiënte vormen van hulpverlening dan twinning. Een mogelijkheid is assistentie op meer commerciële basis, waarbij naast de kapitaalverschaffing en de projectbouw ook het management wordt opgedragen aan de particuliere investeerder. Het Nederlandse bedrijfsleven speelt bij dergelijke projecten nauwelijks een rol. Het financiële risico voor de kapitaalverschaffer en het ontbreken van geïnteresseerde particuliere waterleidingbedrijven in Nederland zijn hiervoor de oorzaken.

Het nadeel van een commerciële relatie is dat deze meer tot winst dan tot hulp kan leiden. Daar staat tegenover dat een twinningrelatie ook te vrijblijvend kan zijn. Een overeenkomst tussen twinnende bedrijven helpt dit te voorkomen. De heer Van Winkelen pleitte voor een grotere betrokkenheid van Nederlandse waterleidingbedrijven bij investeringen in ontwikkelingslanden. Het ministerie van Buitenlandse Zaken investeert via consultants in drinkwaterprojecten. Snel na het gereedkomen van die projecten beëindigen de consultants hun werkzaamheden. Als een waterleidingbedrijf in een

ontwikkelingsland een nieuw, technisch project in gebruik moet nemen, kan dit tot problemen leiden. Op dit moment heeft het bedrijf steun nodig. Consultants en waterleidingbedrijven kunnen gezamenlijk die hulp bieden. Verder kan het Nederlandse waterleidingbedrijf in het ontwikkelingsland assistentie verlenen nog lang na het moment van overdracht van het nieuwe project.

Op het gebied van twinning (management-ondersteuning) lopen de Nederlandse waterleidingbedrijven internationaal voorop, maar tegelijkertijd benut de bedrijfstak de mogelijkheden voor investeringsprojecten in ontwikkelingslanden onvoldoende.

Consultants en twinning

Ir. N. A. Amesz, algemeen directeur van het adviesbureau voor water en milieu IWACO BV, gaf tenslotte als consultant zijn visie op het winnen van waterleidingbedrijven. Daarbij schetste hij de rol van consultants in Indonesische twinningprojecten.

Complementariteit

De basis van een succesvolle samenwerking tussen waterleidingbedrijven en consultants wordt gevormd door complementariteit in deskundigheid. Een consultant en een waterleidingbedrijf zijn immers niet hetzelfde en zullen dat ook nooit worden. Naast complementariteit is er een zekere overlap, die als voordeel heeft dat de partners in een project dezelfde taal spreken.

Invalshoeken

Ook in benadering verschillen waterleidingbedrijven en consultants. De primaire taak van een Nederlands waterleidingbedrijf is het leveren van veilig drinkwater tegen een redelijke prijs. Twinning met een buitenlands waterleidingbedrijf is secundair, zonder overigens afbreuk te doen aan het belang van twinning. Voor een consultant is dienstverlening echter een hoofdzaak: de kern van de bedrijfsvoering. Het is voor hem dus van groot belang te zorgen voor een dienstverlening van goede kwaliteit. Dit betekent dat hij ook moet investeren in een vaste, op ontwikkelingssamenwerking georiënteerde staf, die 'cross-culture' kan werken en die de plaatselijke taal goed beheerst.

Een twinningovereenkomst lijkt meer vrijblijvend. Daarom is het belangrijk zowel bij de twinnende waterleidingbedrijven als bij de VEWIN de inhoud en voortgang van het programma te evalueren. De betrokkenheid van de

TABEL II – Complementariteit en overlap.

Aspect	Waterleidingbedrijf	Consultant
Onderzoek		•
ontwerp		•
haalbaarheid		•
aanbesteding		•
toezicht	•	•
algemene bedrijfsorganisatie	•	•
tarievenpolitiek	•	•
consumenten-informatie	•	•
verminderde lekverliezen	•	•
training	•	•
watermeter-onderhoud en herstel	•	
training van fitters	•	
bestuurlijke verhoudingen	•	

Indonesische waterleidingbedrijven, de PDAM's, is hierbij essentieel.

Bij twinningprojecten is in de interne organisatie gelukkig zo'n signalerings-, evaluatie- en terugkoppelingsmechanisme aanwezig.

In het eerder genoemde overlap-gebied, waar consultants nauw samenwerken met medewerkers van de verschillende PDAM's, blijkt snel of een Indonesische staf wel of niet bij twinningactiviteiten betrokken is geweest. De staf die in Indonesië samengewerkt heeft met een Nederlandse waterleidingtechnicus of die een tijdje in Nederland heeft gewerkt, is enige ervaring rijker geworden. De meerwaarde van zo'n staf zit in meer algemene zaken, zoals status, motivatie, enthousiasme, blikverruiming en referentiekader.

Twinning blijkt positieve effecten te sorteren. Maar we moeten beseffen dat we het alleen over de situatie in Indonesië hebben gehad. Een land met 267 waterleidingbedrijven, waarvan slechts een handvol bij twinningactiviteiten betrokken is.

Samenwerking en afstemming

Door een intensieve samenwerking tussen consultants en waterleidingbedrijven wordt het uiteindelijke doel beter gediend. Bovendien ontstaan hierdoor nieuwe mogelijkheden, die gezamenlijk kunnen worden verkend. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van ieders sterke en zwakke punten. Dit vereist wel een voortdurende afstemming, vooral met de PDAM's. Deze bedrijven zullen in de toekomst steeds meer taken krijgen, wanneer zij gaan functioneren als autonome nutsbedrijven. Het plannen en financieren van uitbreidingen vergt tenslotte een andere begeleidingsstructuur.

• • •