

P⁺

SENIOR
EXPERTS

Bijlage | januari + februari 2010

PUM vliegt uit

Marokko

Indonesië

Eritrea

Peru

Kirgizië

Georgië

Bolivia

Zuid-Afrika

Mongolië



Ondernemers voor Ondernemers

P+ WORDT GESCHREVEN EN
GEMAAKT DOOR EEN
ONAFHANKELIJKE REDACTIE.

HOOFDREDACTEUR:
Jan Bom

EINDREDACTEUR:
Astrid van Unen

ORGANISATIE EN REDACTIE:
Bureau Milieu & Ontwikkeling:
Hans van de Veen
Han van de Wiel

BEGELEIDING PUM:
Floor Oostervink

ART DIRECTION:
B5, Bolsward:
Boudewijn Boer
Studio 10, Amsterdam:
Tineke Kooistra

FOTOGRAFIE:
Kees van Berkesteijn
Denise ten Bokum
Fotostudio Tacul
Ton Poortvliet
En anderen

ILLUSTRATIES:
Vos Broekema en Melanie Drent
Erik Kriek

UITGEVER:
Bob Wennekendonk

UITGAVE:
Atticus b.v.

VERSPREIDE OPLAGE:
25.000 exemplaren

DRUK:
Senefelder Misset Doetinchem

REDACTIEADRES:
Rietsnijderslaan 3
1394 LC Nederhorst den Berg
T 00 31 (0) 294 255719
M 06 27 153 000
E info@peopleplanetprofit.be
www.peopleplanetprofit.nl
www.peopleplanetprofit.be
www.peopleplanetprofit.info
www.p-plus.nl

PUM

Netherlands senior experts

www.pum.nl

INHOUD

Zeventig bestemmingen

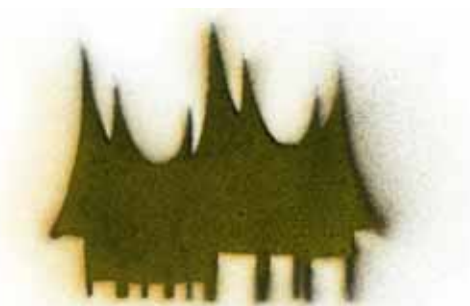


Ambassadeurs

Vrijwel iedere week van het jaar is er wel een PUM-expert aan het werk in Marokko. Wat komen ze doen? Wie zit er op hen te wachten? Wat bereiken ze? 4

Planeet over

PUM zendt senior experts uit naar ruim zeventig landen. Eén-op-één geven ze daar advies aan ondernemers. We kozen negen bestemmingen, verdeeld over de planeet. 10



Superman of teamplayer?

Heeft hij nog toekomst? De PUM-expert, de door de wol geverfde manager of specialist in ruste die als een soort Superman waar ook ter wereld invliegt? Of is de toekomst aan de teamplayer? 16

Wanted: meer vrouwen

Vrouwelijke ondernemers. In Nederland nog steeds uitzonderlijk, in de meeste landen heel gewoon. Om hen beter te bedienen zoekt PUM meer vrouwelijke experts. 18



P+ Cartoon

Illustratie Erik Kriek

19



VOORWOORD

DOOR BERNARD WIJNTJES, VOORZITTER VNO-NCW EN PUM



Ontwikkelingshulp op maat

Gepensioneerde experts, op zoek naar een zinvolle besteding van hun nieuw verworven vrije tijd, zetten hun kennis in om ondernemers in ontwikkelingslanden een stap verder te helpen. Hun kracht is dat ze één-op-één advies geven. Dat is ontwikkelingshulp op maat: precies afgestemd op de wens van de aanvrager.

Ruim dertig jaar geleden waren de verenigde werkgevers in Nederland (eerst NCW, later VNO-NCW) hun tijd ver vooruit met het opzetten van het Programma Uitzending Managers, een naam die later werd veranderd in PUM Netherlands senior experts. De focus op kennisoverdracht aan bedrijven was nieuw

“Betere ambassadeurs kan Nederland BV zich niet wensen”

in die tijd. Hoe terecht die keuze was, zien we vandaag de dag nog altijd. Landen waar de economie van de grond komt, vragen nog meer om kennis dan om geld. Terecht, zelf het geld verdienen geeft een veel beter gevoel dan het te krijgen. PUM-experts helpen hen die benodigde kennis te verwerven.

Versterking van de private sector is het beste middel voor de emancipatie van zich ontwikkelende landen. Het werk van PUM toont bij uitstek dat het bedrijfsleven een belangrijke bijdrage kan leveren aan de bestrijding van armoede en daarmee aan de ontwikkeling en de stabiliteit van een land. De PUM-formule is ijzersterk. En effectief. Dat blijkt uit externe evaluaties. En het blijkt ook uit de voortgaande bereidheid bij de ministeries van Buitenlandse Zaken (Ontwikkelingssamenwerking), Economische Zaken en VROM om de PUM-activiteiten financieel te ondersteunen. Het succes van de PUM-methode stimuleert ook anderen. Zo zijn er plannen voor hulp aan overheden, de medische sector, onderwijsinstellingen en sportorganisaties. Gepensioneerde ambtenaren, doktoren, leraren en sportprofessionals worden uitgezonden om verbeteringstrajecten uit te zetten. PUM wordt dan altijd gevraagd zijn expertise te delen, om deze initiatieven in goede banen te leiden.

Naast effectieve (en onbezoldigde!) ontwikkelingswerkers zijn PUM-experts ook vooruitgeschoven posten van het Nederlands bedrijfsleven. Zij bereiden de weg voor tal van Nederlandse en

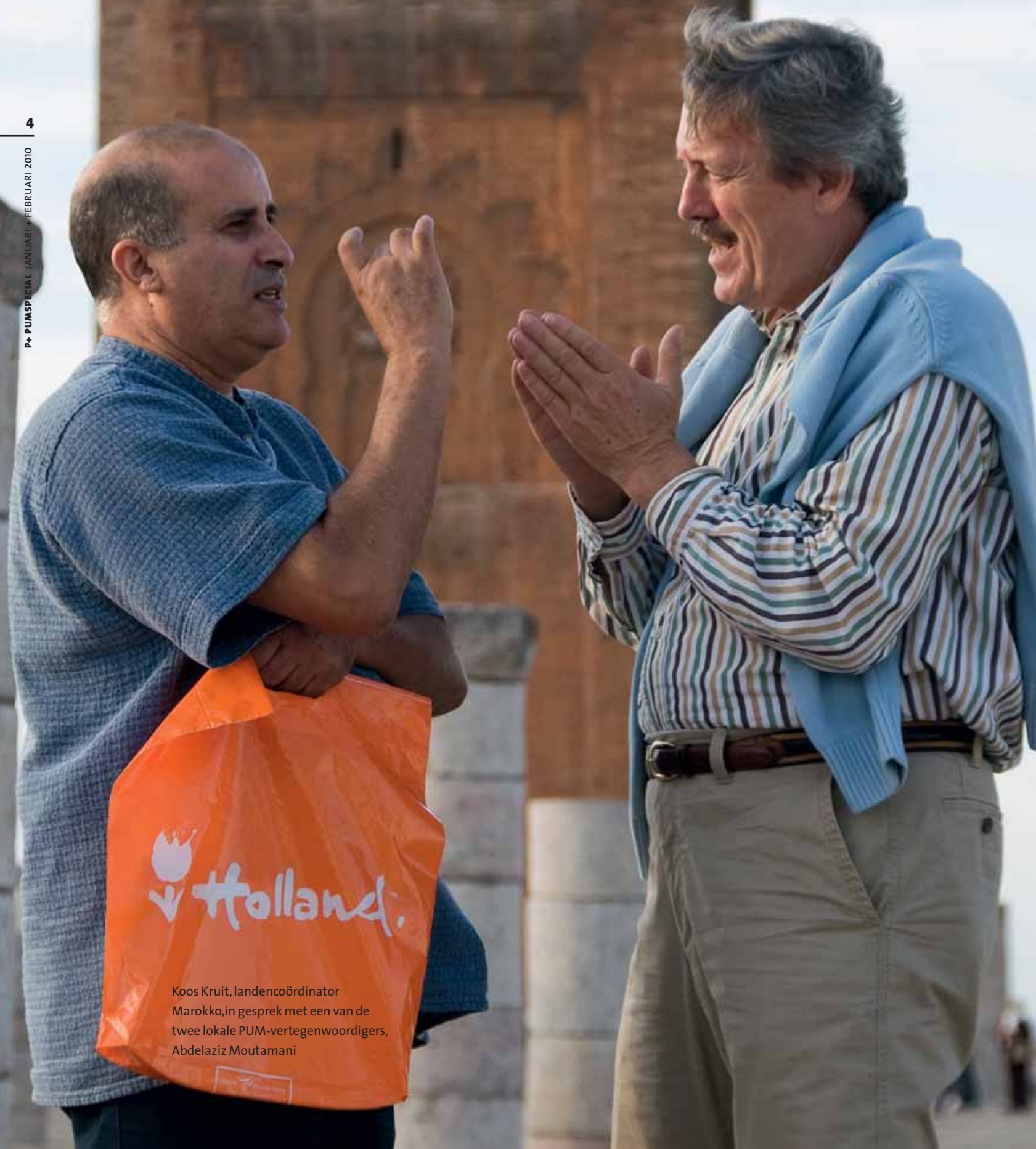
Europese bedrijven. Hun werk leidt regelmatig tot nieuwe handelscontacten, productie- en afzetmogelijkheden. Betere ambassadeurs kan Nederland BV zich niet wensen.

De uitdaging voor de toekomst is te zorgen dat de uitwisseling van kennis en ervaring zo effectief mogelijk gebeurt, en voor beide zijden winstgevend is. Nieuw verworven kennis moet blijven hangen en verder worden uitgebouwd. Om het midden- en kleinbedrijf in ontwikkelingslanden en in Oost-Europa zo goed mogelijk te ondersteunen, en hen daadwerkelijk op een hoger niveau te brengen, zijn eenmalige missies vaak onvoldoende. PUM wil dat de bedrijven met wie ze werkt structureel worden aangesloten op kennisbronnen. En dat ze stevige contacten opbouwen met andere bedrijven, in hun sector, ook in het buitenland. Daarom is follow-up van ingezette trajecten zo belangrijk. Vaker dan voorheen zullen meerdere experts met verschillende deskundigheden gezamenlijk worden ingezet. Het nieuwe kennismanagement-systeem gaat ervoor zorgen dat alle expertise die PUM in huis heeft over een brede linie inzetbaar is.

Het werk van de PUM-experts heeft de meeste kans van slagen in die landen waarmee de Nederlandse overheid en het bedrijfsleven banden hebben, of dat nastreven. Dit zet elk project in een breder verband, wat de kans vergroot dat de verbeteringen beklifven. Zo kunnen we in grote delen van de wereld het PUM-gevoel creëren. Ondernemers voor ondernemers. Dat geeft alle vertrouwen in de toekomst.

www.vno-ncw.nl
www.pum.nl





Koos Kruit, landencoördinator Marokko, in gesprek met een van de twee lokale PUM-vertegenwoordigers, Abdelaziz Moutamani

MAROKKO **VRIJWILLIG, MAAR NIET VRIJBLIJVEND**

Ambassadeurs van BV Nederland

Vrijwel iedere week van het jaar is er wel een PUM-expert aan het werk in Marokko. Wat komen ze doen, wie zit er op hen te wachten en wat bereiken ze?

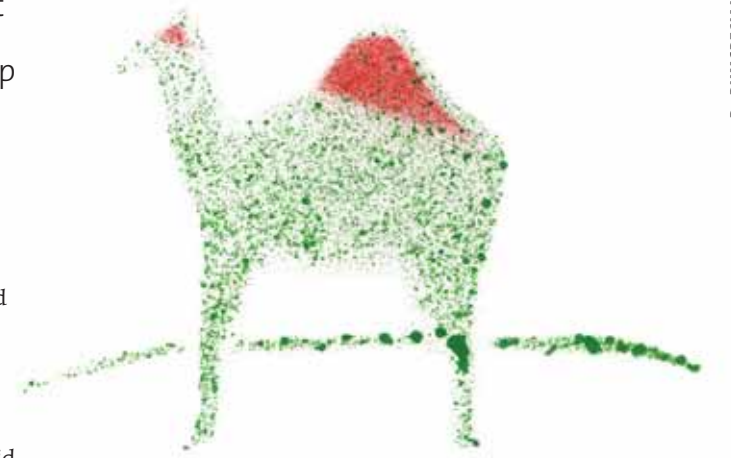
✦ TEKST HANS VAN DE VEEN ✦ FOTOGRAFIE DENISE TEN BOKUM

“Kijk, net gearriveerd uit Nederland.” Trots wijst Ahmed Amira in zijn bloemshop in hartje Casablanca op twee grote vazen met enorme rozen. Twee dagen geleden via internet in Aalsmeer besteld, nu in zijn winkel. Klaar voor verwerking in boeketten. Rozen worden wel gekweekt in Marokko, maar niet deze soorten. Zijn klanten zijn graag bereid er de portemonnee voor te trekken. “Volgende week bestel ik opnieuw tweeduizend stuks.”

Vijf jaar geleden begon Amira zijn bedrijf Fleurscasa International in Casablanca, nu is hij een regelmatige leverancier van bloemstukken aan tophotels en bij grote evenementen. Twee PUM-experts had Amira in die tijd over de vloer. De eerste steunde hem bij het ontwikkelen van zijn business concept, de tweede bracht zijn personeel de fijnere kneepjes van het bloemschikken bij. Ook kreeg zijn assistente een training in Nederland. “Dankzij het advies van de experts hebben wij nu een geheel eigen collectie, en onderscheiden we ons van de concurrentie.”

Ahmed Amira is Tunesiër van geboorte maar roemt het ondernemersklimaat in Marokko. “Als ondernemer word je niet veel in de weg gelegd in deze open economie. Dat is in deze regio lang niet overal zo. En bovendien gaat het hier economisch goed.”

De dynamiek van de Marokkaanse economie kan ook de bezoeker moeilijk ontgaan. In steden als Casablanca en de hoofdstad Rabat wordt druk gebouwd aan grote, prestigieuze projecten. De laatste invoerbelemmeringen tussen Marokko en de Europese Unie verdwijnen volgend jaar, een nieuwe boost voor een economie die al jaren in de lift zit. Met investeringsprogramma's op terreinen als toerisme en land- en tuinbouw houdt de overheid er de vaart in. Daar staan grote problemen tegenover,



zoals de kloof tussen arm en rijk, een schromelijk tekort aan banen voor de relatief jonge bevolking en een schandalig hoog percentage analfabetisme.

“Miljoenen mensen in mijn land verdienen hun brood in microbedrijfjes. Zij zijn veelal niet in staat de ontwikkelingen op de markt te volgen, lopen achter qua arbeidsomstandigheden en ook op milieugebied gaat er van alles mis. Als overheid slagen we er onvoldoende in hen te bereiken. Consultancy is hier maar beperkt aanwezig en veel te duur voor deze bedrijfjes. En dus, mijne heren van PUM, kunt u een belangrijke rol vervullen.”

Mohammed Sairi, directeur op het ministerie van Toerisme en Kunstnijverheid en belast met promotie en innovatie van de sector, kijkt zijn bezoekers doordringend aan. Wat hem betreft kan PUM, samen met zijn ministerie, direct aan de slag, liever vandaag nog dan morgen. Koos Kruit, sinds drie jaar PUM-landencoördinator in Marokko, houdt de boot wat af. “Laten we beginnen met een proefproject”, stelt hij voor, “om te bepalen waar onze bijdrage het meest zinvol is.” Sairi's suggestie dat PUM ook hele sectoren zou kunnen adviseren, zoals de leerloerijen of de keramiek, ontmoet ook al niet veel enthousiasme. “Wij adviseren geen sectoren”, reageert Thijs van Praag, algemeen directeur van PUM. “Onze filosofie is om een expert direct te koppelen aan een bedrijf. Als het goed is, ➤

Bloemist Ahmed Amira



Marokko topland voor PUM in Afrika

PUM is sinds 1995 actief in Marokko. Sindsdien werden ruim vierhonderd missies uitgevoerd; eerst zo'n twintig per jaar, daarna een ruime verdubbeling tot veertig à vijftig jaarlijks. Marokko behoort daarmee met Zuid-Afrika tot de top in Afrika qua PUM-missies. Het merendeel van de projecten vond plaats in de agrarische sector; de rest in de industrie en sectoren als hotellerie, farmacie en toerisme. Nieuw zijn de milieuprojecten, waarvan er nu zes zijn voltooid.

Marokko is een van de vier landen waar PUM met de Economische Voorlichtingsdienst EVD samenwerkt in *matchmaking*, het creëren van *business links* tussen lokale ondernemers en het Nederlands bedrijfsleven. "PUM is vaak het eerste contact van ondernemers hier met Nederland", zegt Vasco Rodriguez, economisch attaché bij de ambassade in Rabat. "Wij kijken vervolgens naar de mogelijkheid van opschaling van de relatie, door inzet van de verschillende instrumenten die we daarvoor hebben."

De vaste personele betrokkenheid van PUM met Marokko bestaat uit twee Marokkaanse lokale vertegenwoordigers (vergoeding per project), de fulltime *project officer* (betaald) op het kantoor in Den Haag die de missies coördineert en de landencoördinator (vrijwillig), die het land twee à drie keer per jaar bezoekt.

hebben zijn adviezen vervolgens uitstraling naar een groter deel van de sector."

"Ik vrees de bureaucratie", zegt Van Praag als we weer buiten staan. "Wij willen zoveel mogelijk samenwerken in een land, maar alleen als we er echt verder mee komen. Daarom zijn we terughoudend in allianties met de overheid of instellingen die teveel aan de leiband van die overheid lopen." Geen onterechte zorg in Marokko, waar leden van het selecte gezelschap van families die traditioneel de touwtjes in het land stevig in handen hebben, regelmatig jobhoppen tussen de overheidsbureaucratie en het bedrijfsleven. Toch is PUM er de laatste jaren in geslaagd een stevig lokaal netwerk op te bouwen. Samenwerken met lokale organisaties, zegt Koos Kruit, "vergroot onze naamsbekendheid en leidt tot meer, en betere, aanvragen." Er zijn afspraken gemaakt met onder meer de landelijke werkgeversorganisatie, een agentschap ter bevordering van het midden- en kleinbedrijf, de Marokkaanse koepelorganisatie voor coöperaties (met ruim zesduizend leden) en Crédit Agricole, de grootste plattelandsbank.

De laatste twee stimuleren de aanwezigheid van PUM op het platteland door de lokale kosten van Nederlandse experts voor hun rekening te nemen. Dat is niet geheel volgens de PUM-filosofie, die er vanuit gaat dat de klant zijn betrokkenheid toont

door huisvesting en transport van de expert te betalen. Onder het motto: wel vrijwillig maar niet vrijblijvend. Kruit: "Omdat het een gratis advies is, kan de neiging zijn er gemakkelijk mee om te gaan. Maar men dient te beseffen dat het een kwaliteitsadvies is, van mensen die hun sporen hebben verdiend. De lokale partij moet knokken voor een PUM-project, het is geen cadeau." Maar soms is enige soepelheid gewenst. "Prioriteit heeft voor ons het vergroten van toegang tot de markt van kleine producenten op het platteland. De meeste bedrijfjes en coöperaties zijn echter zo arm dat ze zelfs die beperkte lokale kosten niet kunnen betalen. Vandaar de constructies met de koepel van coöperaties en de plattelandsbank."

Fatima en Naïma Amar vertegenwoordigen zo'n coöperatie. De zussen hebben zeshonderd kilometer gereisd om aanwezig te zijn bij een door PUM georganiseerd seminar in de hoofdstad Rabat, waar de verschillende *stakeholders* elkaar kunnen ontmoeten. Hun vrouwencoöperatie in het plaatsje Goulmina telt 35 leden, die brood en koekjes bakken en couscous-maaltijden bereiden. Vanuit een eigen winkel verkopen zij hun producten, meestal bij gelegenheid van bruiloften of begrafenissen. Gekookt en gebakken wordt er op houtvuur, bij voorkeur met palmbomenhout. Het probleem is dat deze houtbron uitgeput raakt. Vandaar de vraag aan PUM, via de koepel van coöperaties, of een expert kan onderzoeken of zonne-energie een haalbare kaart is. In november reist een PUM-expert af naar het verre oosten van Marokko. "Het mag best een man zijn", zegt Naïma, "dat is geen probleem." Zonne-energie wordt in hun omgeving al meer toegepast, dus aan de haalbaarheid twifelen de dames niet. Maar, vragen zij zich af, hoe de verfijnde smaak en geur van het koken op houtvuur te bewaren?

Jan van Eck heeft zijn klus voor een coöperatie er net op zitten. We ontmoeten hem tijdens zijn laatste werkdag op de melkfabriek in Kenitra, zo'n veertig kilometer van Rabat. De klant van Van Eck is Agricole Laitiere Extralait, een coöperatie van driehonderd melkveehouders. "Van middelgroot tot klein", zegt Van Eck. "Er zijn er met niet meer dan vijf koeien. Sommigen leveren maar twee liter melk per dag aan de fabriek." De coöperatie overweegt de productie van veevoer zelf ter hand te nemen. Niet alleen worden zo kosten bespaard, ook hopen de veehouders door meer kennis over de juiste voeding de



Fatima en Naïma Amar willen graag een PUM-expert voor hun coöperatie





Houtexpert Gerard van Bolhuis (links) adviseert Marokkaanse ondernemer



melkproductie aanzienlijk op te voeren. Met hun vraag zijn ze bij Jan van Eck aan het juiste adres, want hij was gedurende twintig jaar directeur van een Nederlands veevoederbedrijf. Die ochtend presenteerde hij zijn voorstel aan het bestuur van de coöperatie. “In grote lijnen heb ik geschetst waar ze aan moeten denken. Het probleem is dat hier nauwelijks ervaring is met de productie van veevoer, alleen voor de pluimveesector maar daar heb je met runderen niets aan. Ik heb wat contacten in Nederland genoemd, en consultancy en producenten. Het is aan hen om daar iets mee te doen. Maar men is hier eerder geneigd aan Frankrijk te denken.”

Afgezien van een dagexcursie naar enkele boerenbedrijven heeft Van Eck gedurende zijn missie het terrein van de melkfabriek niet verlaten. Toch spreekt hij van een “leuke klus”. Wat was er leuk aan? “Dat ik hier met een soort helikopterblik naar het bedrijf kon kijken en advies geven. Ik heb twee eerdere missies gedaan in Marokko en daar ging het vooral om de aanschaf van machines, of technische problemen. Daar ligt mijn kracht niet. Bel de leverancier maar, heb ik ze verteld. Die is daar voor.”

Van Eck blijft wel met een vraag zitten. “Dit is een grote fabriek. Er zit veel geld achter, dat kun je zien aan de gebouwen en het goede onderhoud. Ik ben er in deze korte periode niet achtergekomen hoe het zit met de eigendomsverhoudingen. Van wie is dit, toch niet van die kleine boertjes? En dan denk ik: kunnen jullie niet gewoon betalen voor consultancy?”

“Het antwoord is duidelijk”, reageert Koos Kruit: “Voor een volgend advies zullen ze een standaardtarief van zevenhonderd euro moeten betalen. Geen enorm bedrag, maar het maakt de overgang naar commerciële consultancy duidelijk. Voor nu wilden wij graag op hun vraag ingaan, om zo bij te dragen aan verbetering van de hele keten van kleine boeren tot de fabriek.” Voor de PUM-landencoördinator heeft een dergelijke eerste missie ook een verkennend karakter voor mogelijke vervolgprojecten: “Ons doel is zoveel mogelijk een kleine keten van projecten uit te voeren met het bedrijf in een periode van zo’n twee jaar, waardoor het echt kan veranderen.” Dat geldt niet bij de missies waar een specifieke, vaak technische vraag aan ten grondslag ligt. “Maar in veel gevallen is het een kwestie van eerst maar eens de rommel opruimen; soms letterlijk, vaak figuurlijk. Pas daarna kun je echt ingaan op de business.”

Die stelling wordt geheel onderschreven door veteranexpert Gerard van Bolhuis, in Marokko bezig met zijn 28ste en laatste missie (vanwege het bereiken van de zeventigjarige leeftijd, de

grens voor PUM-experts). In een klein fabriekje van pallets en fruitkistjes adviseert hij over de haalbaarheid van een droogruimte voor het hout. In de omgeving vindt veel tuinbouw plaats voor de export. De tomaten en sperzieboontjes zouden verpakt kunnen worden in de kistjes van deze fabriek, maar dan moeten ze wel aan de Europese richtlijnen voor voedselveiligheid voldoen. Daartoe is een droogruimte onmisbaar. Van Bolhuis: “Ik heb hier te maken met een creatieve eigenaar. Die droogruimte is een van zijn vele plannen. Maar hoe groot moet die ruimte worden, met welke capaciteit? Dat heeft hij nog niet uitgewerkt. Omdat hij geen prognose heeft van de benodigde capaciteit over twee jaar, moet je daar eerst aan werken. Nadat ik m’n technische adviezen heb gegeven, gaan we dus over het management praten. Over delegeren van verantwoordelijkheden en over het opstellen van een businessplan. Dat was weliswaar niet zijn vraag, maar daar draait het wat mij betreft wel om.”

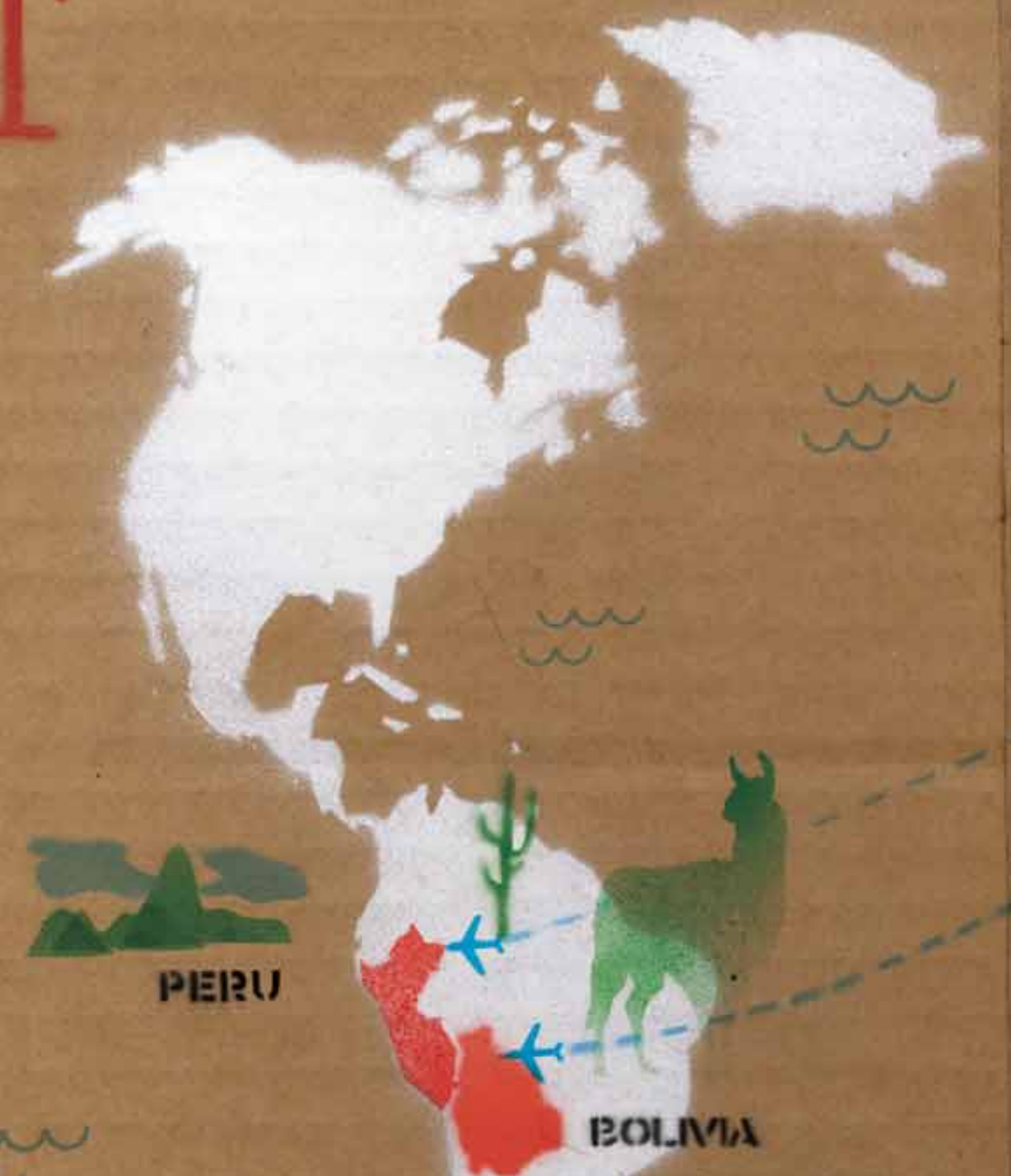
Een man als Van Bolhuis illustreert de goede naam die Nederlandse experts in Marokko hebben, zegt Naguib Tibari, een van de twee lokale PUM-vertegenwoordigers. “Deze man is op zo veel plaatsen in de wereld geweest. Daardoor kan hij oplossingen voor problemen aandragen die hij uit bijvoorbeeld India kent. Hij heeft geen beperkte Hollandse blik.”

Tibari is vanaf de beginjaren betrokken bij de PUM-operaties in Marokko, en heeft in die tijd heel wat argwaan moeten wegnemen. “Men kon niet geloven dat de experts voor niets werkten. Wat was de verborgen agenda? Nu kan ik ze verwijzen naar de ervaringen van klanten die hen voorafgingen en speelt dat probleem niet meer zo.”

Over het meten van het effect van de PUM-missies heeft hij een duidelijke mening. “Met de evaluatieformulieren die de klanten na een missie invullen kan ik niet zo veel. Men vindt het vaak onbeleefd, zeker bij de vrijwillige inzet van een PUM-expert, om kritische noten te kraken. Dus neem ik pas aan dat ze tevreden zijn als ze om een vervolgmisatie vragen, en een expert die net zo goed is als de vorige. En dat gebeurt gelukkig vaak.” ■



THIS
SIDE
UP



PERU

BOLIVIA

De hele wereld over

PUM zendt senior experts uit naar ruim zeventig landen in Afrika, Azië en het Midden-Oosten, Latijns-Amerika en Centraal- en Oost-Europa. Acht bijzondere ervaringen in acht verre landen. >

* TEKST HAN VAN DE WIEL * INFOGRAPHIC VOS BROEKEMA EN MELANIE DRENT



NEDERLAND

KIRGIZIË

MONGOLIË

GEORGIË

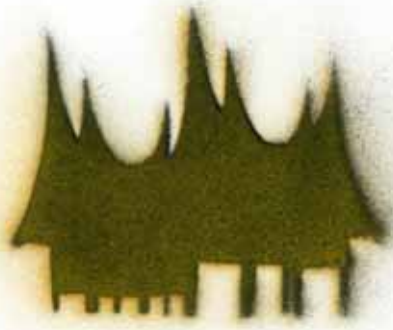
MAROKKO

ERITREA

INDONESIË

ZUID-AFRIKA





INDONESIË SUPERVAKMAN LEERT DELEGEREN

Vier keer bezocht Paul Dielissen sinds 2005 het metaalbedrijf UD Pande Besi Wayan Djegog op Bali. “Het is een van de projecten waar ik het meest trots op ben”, zegt Dielissen, die als ondernemer in dezelfde branche heeft gewerkt. “Ik ken hun vragen en zorgen, mij vertrouwen ze.” Pande Besi maakt traditionele messen en maal- en snijmachines voor de agrarische en voedingsindustrie. Eigenaar Wayan Djegog is een supervakman, zegt Dielissen. Toch was diezelfde eigenaar tegelijkertijd het probleem: hij bemoeide zich met alles, waardoor het bedrijf steeds achter de feiten aanliep.

Tijdens zijn eerste missie brengt Dielissen de dochter en de schoonzoon van de eigenaar de beginselen van kostenrekening, prijsopgaven, marketing en verkoop bij. Die splitsing van verantwoordelijkheden betekent een ommekeer: omzet en winst groeien spectaculair. En Wayan Djegog is opgelucht dat hij eindelijk van het financiële “gezeur” af is en zich op de techniek kan storten.

Pas daarna komt Dielissen toe aan de eigenlijke vraag: het verbeteren van de machines die het bedrijf produceert. Samen met de driekoppige leiding ontwerpt hij nieuwe machines die dezelfde functies hebben maar met een Europese look. De machines zijn zo goed, dat het bedrijf de concurrentie met bedrijven op Java wel aandurft. Dielissen: “Ik ga nog één keer terug om ze met die beslissing te helpen.”

“Ik ken hun vragen en zorgen, mij vertrouwen ze.”



ERITREA MODELBOERDERIJ ZONDER MACHINES

Op drie kwartier rijden van de Eritrese hoofdstad Asmara ligt het kaasbedrijf van Zecarias Fessehaye en zijn vrouw Abrehet. In de propere stallen staan een stuk of vijftig koeien, deels voor de melkproductie. “Het is een modelbedrijf, dat regelmatig bezoekers heeft via de minister van Landbouw en er pico bello uitziet”, zegt Theo Janssen, die er eind 2008 op bezoek was. Wekelijks levert Zecarias veertig kilo harde kaas, vijftig kilo mozzarella en 25 kilo boter aan de betere restaurants van Asmara. Janssen: “Die producten leveren veel op, maar de veevoederprijzen zijn ook erg hoog.”

De kaas wordt gemaakt zonder veel kennis en machines. Zecarias en Abrehet zijn volledig *selfmade* en absorberen gretig alle informatie die ze kunnen vinden. Vindingrijk zijn ze ook: tijdens Janssens bezoek wordt een oude vrieskist omgebouwd tot een perfecte ‘rijpingskamer’. Maar de hygiëne laat te wensen over en Janssen (langdurige ervaring in de voedingsmiddelenindustrie, bij onder meer Nutricia, Jonker Fris en Martinus) beseft dat ieder advies alleen zinvol is als er een pasteur komt, evenals apparatuur om zuursel aan te maken. Het bedrijf kan dit zelf niet bekostigen, omdat de Eritrese munteenheid waardeloos is. Terug in Nederland weet Janssen het benodigde geld bijeen te krijgen en stuurt hij een container met de apparatuur naar Eritrea. Eind 2009 gaat hij met Fessehaye de apparatuur installeren.

“Dit is een modelbedrijf, dat regelmatig bezoekers heeft via de minister van Landbouw.”



PERU RECYCLINGBEDRIJF VERZUIPT IN DE FLESSEN

In het zuiden van Peru leidt Gladys Aycaya het recyclingbedrijf Cepa Harold, dat vooral oud papier, gerimpeld karton en petflessen inzamelt, sorteert en doorverkoopt. De zaak loopt zo goed dat het bedrijf bijna verzuipt in de flessen. Die worden los aangeleverd, op sommige dagen met vrachtwagenladingen tegelijk, met een onoverzienbare berg flessen als gevolg. Expert Jan Boon adviseert mevrouw Aycaya in de zomer van 2008 om de flessen in grote korven op te slaan, zodat er ruimte vrijkomt op de werkvloer. Verder zou ze meer zicht moeten krijgen op de prijsontwikkeling van de producten en het werk verlichten door een automatische transportband aan te schaffen.

Het project is voorgedragen door een van de drie lokale PUM-vertegenwoordigers in Peru, Saskia Tegels. Deze doctoranda Latijns-Amerika studies woont in het nabijgelegen Arequipa, is mede-eigenaar van een reisbureau en oprichtster van de Nederlandse School te Peru. “Nadat ik het project heb aangedragen, hebben de eigenaresse en ik elkaar ontmoet en de details van het project doorgesproken. Bij de start van het project ben ik naar Tacna afgereisd en heb ik de expert ontmoet en gesproken. Na de missie ben ik in contact gebleven met de Nederlandse expert en de eigenaresse.”

Aycaya heeft inmiddels alle adviezen van Jan Boon toegepast. Ze sorteert bijvoorbeeld geordend en onderhandelt over de prijzen. Door de economische crisis gaat het wat minder met de papierrecycling, en dat heeft effect op haar bedrijf. “We hopen dat het volgend jaar beter gaat”, zegt ze. Over Boon is ze erg tevreden. “Ik heb veel geleerd van Jan. Eens wil ik zo wijs zijn als hij, zodat ik net als hij anderen kan adviseren.”



KIRGIZIË KOEIENMAN LEERT OVER KIPPEN

In de Kirgizische hoofdstad Bisjkek runt dierenarts Akylbek Jumaliev een goed lopend bedrijf: Central Asian Breeding Services. Tot voor kort was hij vooral gespecialiseerd in kunstmatige inseminatie van koeien: het bedrijf importeert sperma en verkoopt dat aan de talloze kleine boeren ter verbetering van hun koeienrassen. Jumaliev heeft hiervoor al diverse keren PUM-experts over de vloer gehad. “En altijd gaven ze een precies en belangrijk advies”, zegt hij.

Drie jaar geleden is CABS zich ook op de pluimvee sector gaan richten, omdat dit een booming business is. Jumaliev verkoopt vaccins, vitaminen, voerconcentraten, kleine producten als voederbakken en geeft advies. Aanvankelijk vinden de boeren de prijzen van de (Nederlandse) producten te hoog. Dat verandert als blijkt dat kippen die met zijn vaccin zijn ingeënt de pseudovogelpest overleven. En nu wreekt zich het gebrek aan echte praktijkkennis, zegt Ton Bokkers, zelf pluimveehandelaar. “Jumaliev is een koeienman, een vakman, maar heeft nauwelijks kennis van de pluimvee sector. Dat belemmert hem bij de verkoop: zonder vakkennis kan hij de kippenboeren niet overtuigen.” Opbouwen van die kennis kost tijd. Bokkers assisteert hem daarbij. “Ik ga mee als hij de boeren bezoekt en kijk hoe hij het doet. Daar praten we dan over.”

“Ik ga mee als hij de boeren bezoekt en kijk hoe hij het doet. Daar praten we dan over.”



GEORGIË KLANTVRIENDELIJKHEID KUN JE LEREN

Georgië is een schitterend land, zegt Hans van der Steenhoven. Op schitterende plekken in de bergen staan monumentale moskeeën en kerkjes. “Internationale hotelketens hebben die toeristische potentie ontdekt, en zijn aan het bouwen geslagen.” Een knelpunt is het ontbreken van goed personeel dat het de veeleisende gasten naar de zin kan maken. “De mensen zijn in het algemeen niet klantvriendelijk. Een erfenis uit de Sovjettijd.”

Om hier verandering in te brengen, hebben regering en bedrijfsleven in 2006 samen het Icarus College opgezet, een school voor hotel- en toeristische praktijkopleidingen. De directie heeft PUM gevraagd het curriculum te vergelijken met het Nederlandse niveau en de kwaliteit te verhogen. De keuze voor deze school is mede genomen door PUM-sectorcoördinator Onderwijs, Ria van Eck. “We letten vooral op het management: zitten er capabele mensen, hebben ze goede netwerken en kunnen ze aan geld komen, want dat hebben wij niet.”

Van der Steenhoven (voormalig directeur van het ROC Mondriaan in Den Haag) is nu vijf keer in Georgië geweest en heeft gemengde gevoelens over de resultaten. “Het land is door de recente oorlog met Rusland jaren in ontwikkeling teruggeworpen.” De hotelketens stopten subiet met hun bouwactiviteiten. Nu die voorzichtig weer op gang komen, constateert hij dat “de knop nog niet om is. In vergelijking met Nederland, zitten de studenten van Icarus nu op vmbo-niveau. Hopelijk ontstaat er druk vanuit de hotelketens, die goed personeel willen.”

“Georgië is door de recente oorlog met Rusland jaren in ontwikkeling teruggeworpen.”



BOLIVIA INTERIEURBOUWER GOOIT HET ROER OM

De showroom van interieurbouwer Chinga Decoraciones in Santa Cruz ziet er prachtig uit, met producten – voornamelijk lampen en meubels – van een goede kwaliteit. Maar de manier waarop ze worden gemaakt, is voor verbetering vatbaar, zegt Haike Bijlsma, die het bedrijf in de zomer van 2009 bezocht. “Een werknemer moet bijvoorbeeld een kast maken aan de hand van een foto uit de catalogus. Hij gaat wat rekenen, maakt een provisorische houtstaat en gaat aan de slag. Het product wordt tamelijk grof in elkaar gezet en daarna goed afgewerkt, door dezelfde persoon. Als het product toch niet voldoet aan de wensen van de klant, kan hij opnieuw beginnen. Dat leidt tot veel onvrede.”

Bijlsma, ex-directeur van een meubelfabriek met veertig jaar ervaring in het vak, wil het productieproces rationaliseren door tekeningen en materiaalstaten met een computerprogramma te maken en de werknemers niet langer alleen op hun eigen producten te zetten. Het management is enthousiast en gooit het roer om. De binnenmuren in de productiehal worden gesloopt, de vloer gevlakt en de machines logisch opgesteld. Bijlsma: “Nu is het de kunst om te bewijzen dat deze werkwijze tot een beter resultaat leidt. Daarvoor was deze missie te kort en daarom ga ik binnenkort weer. Je kunt de onzekerheid over wat er staat te gebeuren niet te lang laten voortbestaan.”

“Deze missie was te kort en daarom ga ik binnenkort weer.

Je kunt de onzekerheid over wat er staat te gebeuren niet te lang laten voortbestaan.”



ZUID-AFRIKA STERKE VROUW IN DE BOUW

Sophia Fritz is directeur-eigenaar van een aannemers- en schoonmaakbedrijf in Kaapstad. Geen sinecure in een door mannen gedomineerde bedrijfstak. “Maar ze is stevig en taai”, zegt Melanie Stallen, zelf bouwkundig ingenieur en gepokt en gemazeld als vrouw in de bouw. Stallen was onlangs op bezoek in Kaapstad. Fritz heeft twintig tot dertig mensen op afroep klaarstaan, afkomstig uit de achterstandswijk Hannover Park. Ze is gespecialiseerd in loodgieterwerk, tegelzettingen, stuken en schilderen. De meeste opdrachten krijgt ze via gewonnen tenders bij de gemeente. Maar de competitie is moordend.

Stallen heeft Fritz onder meer geadviseerd zich te focussen op de aannemerij. “De combinatie met schoonmaken begrijpen klanten niet”, zegt ze. Ook zou ze zich meer op de private markt moeten richten: daar worden opdrachten gegund en is de concurrentie kleiner. “Maar daarvoor moet die markt haar kennen. Dus moet ze veel netwerken en kwistig zijn met haar visitekaartje.” Daarnaast zou het verstandig zijn als Fritz een deel van het personeel laat bijscholen tot echte vakkrachten, met de bijhorende diploma's en certificaten. “Dat staat heel sterk in je offerte.” Bovendien kunnen die de rest van het personeel *on the job* trainen. Fritz moet ook zelf dingen aanpakken: de slaapkamer annex kantoor veruilen voor een echt kantoor, en verantwoordelijkheden gaan delen. Stallen: “Nu trekt ze alles zelf. Als het bedrijf gaat groeien, kan dat niet meer.”

“Dus moet ze veel netwerken en kwistig zijn met haar visitekaartje.”



MONGOLIË BETERE DOCENTEN, HOGERE MELKPRODUCTIE

Het Mongol Farmer College in Ulan Bator en PUM gaan drie jaar intensief samenwerken in het kader van het VEHICLE-programma, dat het beroepsonderwijs in partnerlanden ondersteunt. PUM gaat het curriculum verbeteren en docenten trainen. Uiteindelijk moet dat leiden tot een hogere zuivelproductie. “Er komt veel meer nadruk te liggen op de praktijk”, zegt projectleider Wim de Jong. “De bijhorende lespakketten gaan we helemaal uitwerken. Het huidige materiaal draagt nog een Sovjetstempel en is overwegend in het Russisch. Terwijl de meeste informatie op internet in het Engels is. Dus we gaan het Engels van de staf bijspijkeren.”

Tot 1990 fungeerde Mongolië in de praktijk als een satelliet van de Sovjet-Unie. Daar draagt het nog de sporen van. Moderne praktijkkennis is zeldzaam. De Jong (26 jaar ervaring als melkveehouder): “Daardoor vallen de resultaten vaak tegen. De zuivelproductie is ondanks de grote veestapel zo laag dat het land zuivelproducten importeert. In de Sovjettijd werkten mensen op collectieve boerderijen, na 1990 hervatten velen het nomadische bestaan. Daardoor is de veeteelt in Mongolië weer heel extensief. Technieken als inkuilen ontbreken, terwijl die wel nodig zijn omdat er maar een paar maanden per jaar gras groeit. Men wil toewerken naar een intensievere melkveehouderij, met moderne stallen. Dat begint bij beter praktijkonderwijs.”

“Technieken als inkuilen ontbreken, terwijl die wel nodig zijn omdat er maar een paar maanden per jaar gras groeit.”



Superman of teamplayer?

Heeft hij nog toekomst? De PUM-expert, de door de wol geverfde manager of specialist in ruste die als een soort Superman waar ook ter wereld invliegt, in een handomdraai de grootste problemen oplost en daarvoor niet meer verwacht dan een bedankje? Sponsors en Haagse bestuurders willen dat PUM aansluit bij het werk van anderen, synergie is vereist.

Een T-shaped expert. Dat is het profiel van de ideale PUM-adviseur anno 2010. Iemand die diepgaande deskundigheid combineert met brede bedrijfskundige- of management-ervaring. “Een expert moet niet alleen oog hebben voor het specifieke probleem dat moet worden opgelost”, zegt algemeen directeur Thijs van Praag, “maar ook analyseren wat in een onderneming moet gebeuren om daadwerkelijk een ontwikkelingsstap naar een hoger niveau te maken. Daar houden we met onze selectie nu rekening mee, en we gaan onze mensen er ook in trainen.” Een scherpere selectie op de jaarlijkse aanmeldingen – gemiddeld zo’n vijfhonderd – moet helpen de beoogde kwaliteitsslag te maken. En dus volstaat voor de manager in ruste niet meer de bereidheid zich in te zetten voor de goede zaak, maar wordt hij tijdens een sollicitatieprocedure aan de tand gevoeld. Ook dient hij te beschikken over de nodige culturele gevoeligheid, van doorslaggevend belang voor een succesvol optreden in verre oorden. De aanscherping van het profiel van de PUM-expert vloeit voort uit een recente fase van bezinning. Met 40 procent meer missies in vijf jaar tijd maakte PUM een stormachtige groei

door. Het afgelopen jaar werd pas op de plaats gemaakt. Professionalisering van de organisatie met zo’n vierduizend aangesloten vrijwilligers stond even centraal. En kennismangement: de uitdaging ervoor te zorgen dat de kennis en het netwerk van die ene expert het jaar rond beschikbaar zijn, ook buiten de een of twee missies die hij per jaar uitvoert. Behalve in de experts (en de 250 lokale vertegenwoordigers) wordt ook geïnvesteerd in de follow-up van de PUM-projecten. Van Praag: “We willen meer zekerheid dat de kennis die we met onze mensen aan bedrijven aanbieden echt wordt geïmplementeerd. We brengen onze klanten in contact met bronnen van kennis, dus ook met organisaties en bedrijven hier. Dat biedt ondernemers daar een structureel perspectief, en is ook interessant voor Nederland.”

Vergeleken met dertig jaar geleden, toen het Programma Uitzending Managers werd opgericht, ziet de wereld er nu heel anders uit. In de meeste landen waar de organisatie werkt, is de economie op een hoger niveau gekomen. Het midden- en kleinbedrijf in landen als Indonesië of Rusland zit niet te wachten op ontwikke-

PUM - DE MISSIES

- + 25 duizend in dertig jaar
- + gemiddelde duur: twee tot drie weken
- + circa tweeduizend per jaar
- + actief in circa 70 landen en 80 sectoren
- + top-5 bestemmingen: Rusland, Indonesië, India, China, Zuid-Afrika
- + top-5 sectoren: agrarisch, toerisme/horeca, business support, metaal, chemie



Thijs van Praag, algemeen directeur PUM

Jonge managers ook welkom?

Een PUM-expert is een gepensioneerde manager. Waarom eigenlijk niet een die nog in functie is? In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen bieden bedrijven werknemers vaak nu al gelegenheid als vrijwilliger hun expertise ook elders nuttig in te zetten. Staatssecretaris Frank Heemkerk van Economische zaken riep in een interview in PUM-magazine de organisatie op breder te kijken dan alleen de doelgroep van gepensioneerde managers. “Veel mensen willen best onbetaald verlov nemen voor een PUM-missie. Na een aantal jaren hard werken even elders bijtanken. Zoek die mensen op!” “We werken eraan”, zegt algemeen directeur Thijs van Praag, “al was het maar omdat de vervroegd uittrekkende manager tot een uitstervend ras behoort.” De PUM-directeur wil investeren in vaste relaties met bedrijven die verder kijken dan alleen een businessmodel, en oudere werknemers in de laatste fase van hun loopbaan een nieuwe uitdaging willen bieden. Jonge managers zouden samen met een PUM-expert op missie kunnen gaan, om vervolgens nog enkele maanden bij de lokale onderneming door te kunnen brengen. “Even elders met je poten in de modder staan. Zeer blikverruimend.” Vanwege de economische recessie zijn de plannen tijdelijk geparkeerd. “Maar we gaan er snel mee aan de slag.”

lingshulp, maar zoekt kennis, contacten en afzetmarkten in het buitenland. En dus groeit de behoefte aan adviseurs die hen daarbij kunnen helpen. Minister Koenders van Ontwikkelingssamenwerking, met een kleine tien miljoen euro per jaar hoofdfinancier van het PUM-programma, dringt aan op meer “synergie”. Goede klanten van PUM moeten doorstromen naar andere programma’s, zoals het CBI (bevordering importen uit ontwikkelingslanden) of PSI (business-to-business). Door dat soort samenwerking sla je wel degelijk een deuk in een pakje boter, aldus de minister. Integratie vindt ook plaats met activiteiten van het ministerie van Economische Zaken, de tweede hoofdsponsor. Met de EVD werkt PUM in Marokko, Ghana, Afghanistan en Ethiopië samen in de zogenoemde ‘matchmaking facility’. Ondernemers aldaar kunnen bij de Nederlandse ambassade vragen om een PUM-expert die hun bedrijf kan doorlichten. Die stelt vervolgens een programma samen voor een bezoek van de ondernemer aan bedrijven in Nederland. Opvallend bij dit soort regelingen is dat de nogal verschillende doelstellingen van Ontwikkelingssamenwerking (armoedebestrijding) en Economische Zaken (bevorderen belangen Nederlands bedrijfsleven) ineens niet meer zo ver uit elkaar liggen. Directeur Van Praag (“Ik ben een bruggenbouwer”) ziet het met genoegen aan. Ook al is samenwerken

met verwante organisaties vaak lastiger dan het lijkt, omdat ze allemaal hun eigen criteria hanteren. Een voorbeeld van hoe het kan, is het programma Bankers for Bankers met ontwikkelingsbank FMO, waarbij PUM-experts uit de financiële wereld CEO’s van banken in opkomende markten coachen. Nieuw is het programma waarbij PUM-experts het beroeps-onderwijs in ontwikkelingslanden ondersteunen. Ook getuigend van een nieuwe aanpak is het milieuprogramma dat PUM voor het ministerie van VROM uitvoert, wat resulteerde in 130 missies in 2009 rondom thema’s als afvalverwerking en duurzame energie. **Meer kwaliteit en betere inbedding** moeten uiteindelijk ook de impact van het PUM-werk vergroten. Dat de PUM-expert over het algemeen nuttige adviezen geeft, daaraan wordt nauwelijks getwijfeld. Maar de vraag of er sprake is van blijvende effecten is veel lastiger te beantwoorden. Wie kan zeggen of de omzetverbetering van een bedrijf, een jaar na het bezoek van een PUM-expert, aan zijn adviezen is toe te schrijven? Zijn de tweeduizend projecten op jaarbasis meer dan geïsoleerde speldeprikken, dragen ze bij aan de duurzame ontwikkeling van land en bevolking? Een externe evaluatie over een periode van vier jaar, in 2007 uitgevoerd in opdracht van BuZa en EZ, kwam er niet uit. PUM-projecten ‘passen binnen de doelstellingen van beide ministeries en komen



PUM - DE MENSEN

- + bestand van vierduizend experts
- + circa vijfhonderd jaarlijkse aanmeldingen
- + 125 stafvrijwilligers (met name landen- en sectorcoördinatoren)
- + 42 betaalde stafleden
- + 250 lokale vertegenwoordigers

+ TEKST HANS VAN DE VEEN
+ FOTO KEES VAN BERKESTEIJN / FOTOSTUDIO TACUL, BOSKOOP



Textielexpert Else van Laere

Wanted: meer vrouwen

Vrouwelijke ondernemers. In Nederland nog steeds uitzonderlijk, in de meeste landen heel gewoon. Om hen beter te bedienen zoekt PUM meer vrouwelijke experts.

tegemoet aan de behoeften en wensen van de aanvragers', luidde de conclusie. Maar ook werd opgemerkt dat harde criteria om de bijdrage van PUM aan bijvoorbeeld armoedebestrijding te meten ontbreken.

Meetbaar zijn wel de zakelijke contacten die tot stand komen met Nederlandse ondernemingen: dat gebeurde in 40 procent van door PUM-experts in 2008 geadviseerde bedrijven, zo bleek uit een recent onderzoek van Economische Zaken.

"We proberen op verschillende manieren de impact van het werk van onze mensen nog beter te meten", zegt Van Praag, "inclusief de effecten op langere termijn." Los daarvan is hij ervan overtuigd dat maar weinig programma's zo goedkoop en zo effectief zijn als dat van PUM. De transformatie van Superman tot teamspeler moet ervoor zorgen dat dit ook in de toekomst zo blijft.



Vrouwelijke ondernemers nemen vaak extra gretig alle mogelijke informatie tot zich, merkte PUM-expert Else van Laere. Van het werken met Excel tot de financiële boekhouding. "Ik was op missie in Pakistan, bij een zeer ambitieuze zakenvrouw. Die zoog me helemaal leeg, wilde alles weten. Daar had ik echt het gevoel iets bij te dragen."

Die gretigheid heeft zonder twijfel te maken met de achtergestelde positie van vrouwelijke ondernemers. Want, ook al zijn vrouwen in veel landen traditioneel de spil van de economische bedrijvigheid, op ministeries, in Kamers van Koophandel en andere ondersteunende organen heerst veelal het *old boys network*. Else van Laere kan er van meepraten. Als textieldeskundige is ze al op tal van PUM-missies geweest. Textiel is een typische vrouwensector, maar, zo merkte ze, "als adviseur kom je toch snel in het mannenwereldje terecht." Een producent van luxe kussenslopen in Bangladesh deed z'n uiterste best haar te introduceren in zijn ondernemersclub. "Allemaal mannen, daar had ik niets te zoeken." PUM-experts en lokale vertegenwoordigers moeten volgens Van Laere in dergelijke situaties proactief op zoek naar netwerken van vrouwelijke ondernemers. "Die zijn er meestal wel, maar treden niet zo op de voorgrond. Als je daarmee contact zoekt, kun je vrouwen echt steunen. En meer aanvragen uit die hoek

genereren." Waar netwerken van vrouwelijke ondernemers ontbreken, kan PUM de oprichting ervan ondersteunen.

In de praktijk is de drempel voor vrouwelijke ondernemers om tot een adviesaanvraag te komen vaak nog te hoog, heeft ook PUM-bestuurslid Jeltje van Nieuwenhoven gemerkt. "Als we een vrouw ter plekke hebben als lokale vertegenwoordiger kan dat erg helpen om die stap wel te zetten. En dan moet je ook zorgen voor voldoende vrouwelijke experts."

Als adviseur van een nieuw ingestelde werkgroep Gender bij PUM is de voormalige voorzitter van de Tweede Kamer gevraagd met concrete suggesties te komen. Dat zal niet zo'n probleem zijn, verwacht ze. "Dat we hier zo achterlopen moet je natuurlijk niet als norm nemen." Waarbij Van Nieuwenhoven doelt op het gebrek aan vrouwelijke managers in ons land, waar het aantal vrouwen dat zich meldt bij PUM een afspiegeling van is. Slechts 8 procent van de huidige experts is vrouw. "We moeten gericht meer goede vrouwelijke ondernemers werven in Nederland. En als je die dan hebt, dan moet je daar breed ruchtbaarheid aan geven. Zodat ze ook aan de slag kunnen." Wat haar betreft is het nieuwe vrouwenbeleid overigens onderdeel van een streven naar meer diversiteit bij PUM. "Wat meer kleur kan ook geen kwaad."

"Je moet een project van PUM niet beoordelen op de ene bijdrage van die ene adviseur aan het bnp, je moet ook kijken naar de voorbeeldwerking van zo'n project. Eén geslaagde onderneming kan honderd andere ondernemingen inspireren."

+ HERMAN WIJFFELS STOND DERTIG JAAR GELEDEN ALS ALGEMEEN SECRETARIS VAN HET NCW AAN DE WIEG VAN PUM.

CARTOON SENIOR EXPERTS



+ ILLUSTRATIE ERIK KRIEK



WERELDWIJD ERVARING DELEN

- PUM Netherlands senior experts speelt sinds 1978 een zichtbare rol in de wereld van ontwikkelings-samenwerking met korte intensieve projecten van doorgaans twee tot drie weken.
- PUM zendt senior experts uit naar circa zeventig landen in Afrika, Azië en het Midden-Oosten, Latijns-Amerika en Centraal- en Oost-Europa. Zij adviseren daar op aanvraag ondernemingen en instellingen die behoefte hebben aan kennis en ervaring die ter plaatse onvoldoende voorhanden zijn.

De experts doen dat op basis van de ervaring die zij zelf in hun loopbaan hebben opgebouwd, op alle denkbare terreinen van het economisch leven. PUM-experts zijn onafhankelijk en doen hun werk belangeloos. Ze ontvangen geen financiële vergoeding. PUM is sinds zijn oprichting uitgegroeid tot Europa's grootste 'uitzendbureau' voor de inzet van professionele vrijwilligers in ontwikkelingslanden en opkomende markten.

Neem voor meer informatie over PUM of aanmelding als expert contact op met Wessel van Weerd, Hoofd P&O, wessel.van.weerd@pum.nl, telefoon 070 3490587.

PUM Netherlands senior experts
Postbus 93078, 2509 AB Den Haag
T 070 3490555
F 070 3490590
E info@pum.nl
www.pum.nl