

Consultancy

P.M.A. van den Berg

.....

Juist op het moment dat de RVV zich opmaakte voor weer eens een reorganisatie en ik me afvroeg of ik door wilde gaan tot mijn 65e, werd ik door Agri-Live Consultants (ALC) gevraagd projectleider te worden van een veterinair project in Estland. De keuze was snel gemaakt en ik heb op 62-jarige leeftijd gekozen voor flexibel pensioen.

Terwijl collega Minderhoud een algemeen overzicht heeft gegeven van het consultancywerk, lijkt het mij aardig een schets te geven van een specifiek project. Het betreft hier een project om Estland in het kader van de toetreding tot de EG op het gebied van de grenscontrole, waar veterinaire goederen vanuit de zogenoemde 'derde landen' worden binnengebracht voor toelating in het vrije verkeer in de EG, op alle ter zake doende aspecten op hetzelfde peil te brengen als de huidige lidstaten van de EG.

SAMENWERKING

Na het onafhankelijk worden van de Oostbloklanden zijn er talloze ondersteuningsprojecten opgezet in alle mogelijke vormen van samenwerking. Een van die modellen is het zogenoemde 'twinning project' waarbij een land aan een van de toetredende landen een samenwerkingsproject

aanbiedt voor een concreet onderdeel zoals ik dat hiervoor heb aangegeven. De financiering geschiedt dan op 50/50-basis.

In het onderhavige geval was Senter International, een agentschap van het ministerie van economische zaken (EZ), de opdrachtgever. Alles vond plaats in het kader van het Programma Samenwerking Oost-Europa. In contact met de betrokken landen, het Nederlandse bedrijfsleven, de vakdepartementen en de Nederlandse ambassades werd jaarlijks de programmering van de economische projecthulp ter hand genomen. Volgens daartoe vastgelegde en geëigende procedures (bijvoorbeeld aanbestedingsprocedures), was Senter International vervolgens verantwoordelijk voor het ontwikkelen, uitvoeren en beheren van deze projecten. Aan de hand van de zogenoemde 'terms of reference' waarin met betrekking tot het beoogde project de bestaande situatie en de te bereiken einddoelen worden beschreven, konden consultants dan een gedetailleerde offerte uitbrengen.

ACTIVITEIT

Het hoofddoel van het project in Estland heb ik hiervoor al aangegeven. De belangrijkste activiteiten die moesten worden verricht om dit doel te bereiken waren:

1. Het samenstellen van een handboek betreffende grenscontrole volgens EG-regels, de technische uitrusting en 'lay-out' van

grenscontrolestations, het instrueren en trainen van het personeel en het bouwtechnisch aanpassen van een grenscontrolepost, die zowel geëigend is voor de invoer van levende dieren als voor veterinaire producten, met bijbehorend laboratorium en uitrustingsstukken. Als locatie voor de grenscontrolepost was Luhaama, gelegen in het zuidoosten van Estland aan de grens met Rusland, aangewezen.

2. Het gebruiken van Luhaama om keuringspersoneel te onderrichten betreffende de regelgeving en de te volgen procedures en onderzoeksmethodieken.

3. Het opstellen van een 'masterplan', na te hebben bewerkstelligd dat alle betrokken partijen (overheid en bedrijfsleven) overeenstemming hebben bereikt betreffende de te opwaarderen grenscontrolestations alsmede de financiering.

Hierbij moet u bedenken dat de controlestations zodanig moesten worden ingericht, dat ze geschikt waren voor het ontvangen van de producten, die via dit 'eerste kantoor' rechtstreeks vanuit een derde land de EG worden binnengebracht. Zo is er op praktische gronden voor gekozen alleen Luhaama uit te rusten voor de ontvangst van levende dieren.

TIJDSPLANNING

Teneinde de voortgang van dit project te kunnen bewaken, werd het van te



Een deel van dit gebouw in Luhaama is aangewezen voor de inspectie van dierlijke producten.

voren ingedeeld in een aantal fases met bijbehorende tijdsplanning alsmede het benodigde budget. De start werd gemaakt met een zogeheten 'inception phase', waarvoor een maand werd uitgetrokken.

Alle grensposten werden vervolgens geïnventariseerd voor wat betreft de bouwtechnische voorzieningen, de aanwezige uitrusting, de laboratoriumvoorzieningen en de kennis en kunde van het personeel. Om er zeker van te zijn dat alle betrokken ministeries en organisaties van het bedrijfsleven goed op de hoogte waren van het onderhavige project werden ze regelmatig bij elkaar gehaald in een studiegroep onder auspiciën van een projectimplementatiegroep. In tegenstelling tot Nederland, waar goederen vanuit derde landen voor rechtstreekse import in de EG alleen worden binnengebracht via havens en luchthavens, heeft Estland daarnaast het wegvervoer en het vervoer via het spoor. Vandaar dat in de implementatiegroep, die het benodigde personeel moest leveren voor het uitvoeren van het feitelijke werk, naast de geëigende departementen ook de douane, de lucht- en havenautoriteiten en de spoorwegen waren vertegenwoordigd.

UITVOERING

Daarna volgde de uitvoeringsfase, die vanwege tussentijdse verkiezingen ruim drie maanden langer duurde dan voorzien. Niemand wilde namelijk een besluit nemen zolang niet duidelijk was wie de nieuwe politieke baas was. De projectleiding heeft zeer

veel tijd en energie moeten steken in het bijeenbrengen en op een lijn krijgen van alle betrokkenen. Met name wil ik hier de directie van de douane noemen, die nog geheel in communistische stijl autoritair en per decreet regeerde. Toen echter na een maand of drie taai onderhandelen het kwartje bij ze gevallen was, werden ze een van de beste participanten.

Wat voor de overheidsdiensten ook nog heel onwennig was, was de omgang met het pas kort tevoren geprivatiseerde bedrijfsleven. Dat een zeer wezenlijke verandering in het totale importregime niet gewoon om vijf voor twaalf per briefje kon worden meegedeeld, was voor hen echt even schrikken. Ook liepen we als projectleiding aan tegen de nog steeds bestaande 'top down'-communicatie binnen de overheidsdiensten. Ongeveer een halve eeuw communistische commandomaatschappij heeft alle initiatief op de werkvloer weggehaald. Tijdens de trainingssessies is behalve aan vakinhoudelijke aspecten dan ook veel aandacht besteed aan communicatie, leidinggeven, mandateren, rapporteren et cetera.

STUDIETOUR

Met een geselecteerde groep leidinggevendenden vanuit overheid en bedrijfsleven maakten we in het begin van de uitvoeringsfase een studietour door Duitsland en Nederland. Met eigen ogen hebben ze zo kunnen zien dat de overige lidstaten moesten voldoen aan precies dezelfde voorwaarden als die wij hun voorhielden. Tijdens deze reis hebben ze uitgebreid kunnen over-

leggen met vertegenwoordigers van de relevante overheidsdiensten en het bedrijfsleven, maar ook met individuele ondernemers. Het was voor hen beslist een 'eyeopener' dat een inspectieteam van de EG-commissie jaarlijks alle lidstaten bezoekt en via betrouwbare steekproeven controleert of diensten en bedrijven wat betreft inrichting en werkwijze voldoen aan de standaard van de EG. Vooral deze laatste observatie heeft veel van het wantrouwen dat er toch bestond ten opzicht van 'Brussel' en de oude lidstaten weggenomen. Vooral de mensen op de werkvloer vonden het in het begin maar niks de zo prille onafhankelijkheid voor hun gevoel weer te moeten afstaan en de vergelijking van Brussel met Moskou werd vaak gemaakt.

DOELEN

In ongeveer vijftien maanden hebben we de gestelde doelen bereikt.

Bij de compleet ingerichte grenscontrolestations en laboratoria die wij hebben afgeleverd, werden de gebouwen aangeleverd door de Estse overheid. De verdere inrichting en de benodigde uitrusting zijn door Nederlandse bedrijven geleverd.

Met heel veel plezier heb ik aan dit project meegewerkt. Het heeft me zoveel voldoening gegeven, dat ik nog ruim vijf jaar dit werk ben blijven doen als 'freelance' consultant. Het is ook een prachtmanier gebleken om mijn werk als dierenarts af te bouwen.

P.M.A. van den Berg is gepensioneerd dierenarts.