

MINISTER SLAAT
ALARM OVER
WEGLEKKENDE
EXPERTISE

HOE LANG BLIJFT HET GOED GAAN BIJ RIJKSWATER- STAAT?

Geen klokkenluider, nee, minister Schultz van Haegen zelf trekt aan de bel. “Bij Rijkswaterstaat is de kritische ondergrens bereikt wat betreft de kennis over waterveiligheid, kwalitatief én kwantitatief”, schrijft ze begin juni in een brief aan de Tweede Kamer. Hoe kan dit, uitgerekend in Nederland? En hoe denkt Rijkswaterstaat deze kenniserosie te stoppen?

Tekst Hans Oerlemans | Foto Ton Poortvliet / Hollandse Hoogte

Frank Spaargaren:

‘De afnemende focus op kennis gaat gelijk op met het verdwijnen van technisch geschoolde professionals uit het management’

Zelden zal een minister zich zo kritisch hebben uitgelaten over het kennisniveau van haar belangrijkste uitvoeringsorgaan. De kwestie ligt gevoelig. Op een verzoek om reacties houden partners van Rijkswaterstaat zich op de vlakte of reageren helemaal niet. Kennisinstituut Deltares antwoordt H₂O schriftelijk: “Uit overwegingen van integriteit hebben we besloten geen medewerking te verlenen. We communiceren liever rechtstreeks met Rijkswaterstaat en niet over Rijkswaterstaat.”

Anderen reageren met de nodige omzichtigheid, zoals Roy Tummers, directeur Water bij de Vereniging voor Energie, Milieu en Water (VEMW). “Onze leden werken in veel projecten uitstekend samen met kundige vakmensen van Rijkswaterstaat. Maar door opeenvolgende reorganisaties lijkt het accent bij de dienst steeds meer te verschuiven naar beheer en controle. Dat gaat ten koste van de aandacht voor de complexiteit van dossiers en de samenhang binnen projecten. We merken dat helaas op alle werkerterreinen waar ‘waterexpertise’ van essentieel belang is. Vaak hebben een of twee medewerkers binnen een afdeling nog wel de benodigde kennis, maar zodra zij met pensioen gaan of vertrekken naar elders, valt er een gat. Door bezuinigingen worden die gaten niet meer opgevuld en dan bereik je de kritische ondergrens waar de minister het nu over heeft.”

MARKT, TENZIJ

Bij opeenvolgende reorganisaties is Rijkswaterstaat in tien jaar tijd gekrompen van ruim 11.000 naar 9.000 medewerkers. Een nieuwe bezuinigingsronde moet resulteren in een verdere reductie met 1.500 arbeidsplaatsen. Op steeds meer werkerterreinen geldt het principe: ‘markt, tenzij...’. Onderzoek, ontwikkeling, ontwerp, uitvoering en beheer van projecten worden uitbesteed aan marktpartijen. “Dit heeft geleid tot een uitstroom van kennis en ervaring”, erkent Schultz in haar brief over Waterveiligheid aan de Kamer.

Directeur Paul Oortwijn van NL Ingenieurs zag de rol van Rijkswaterstaat verschuiven van allround uitvoerder naar hoofdzakelijk opdrachtgever. “Dat kan uitstekend werken zolang er genoeg expertise aanwezig blijft. Een professionele opdrachtgever heeft diepgaande kennis en brede ervaring nodig om de juiste vragen te kunnen stellen. Als Rijkswaterstaat het opdrachtgeverschap niet meer vanuit adequate eigen kennis aanstuurt, kan dat op termijn gevolgen hebben voor de waterveiligheid.”

HARDE KERN

Minister Schultz van Haegen wil dat de dienst in ieder geval een harde kern behoudt van 25 à 50 specialisten op het brede terrein van de waterveiligheid. Hoe wil de dienst dit realiseren? Een woordvoerder wijst op de problemen bij het werven en behouden van specialisten. >

“Op sommige kennisvelden is het aanbod van experts ook landelijk gezien erg gering. We bieden onze medewerkers de kans om vakinhoudelijke opleidingen te volgen, praktijkervaring op te doen en samen te werken met de markt. Jonge academici halen we binnen met traineeprogramma's waar veel belangstelling voor is. Twee jaar geleden gebeurde dat met een speciaal programma voor alleen civiele ingenieurs.”

Paul Oortwijn zoekt de oorzaak van de *braindrain* ook in de stelselmatige onderwaardering van het werk van ingenieurs: “Ik zie hoe de beloning van specialisten zowel bij de overheid als bij ingenieurbureaus voortdurend onder druk staat. Kijk naar de nauwelijks gedifferentieerde salarissen bij het Rijk gecombineerd met flinke bezuinigingen op de apparaatskosten. En ook het jarenlang inkopen op de laagste prijs. Overheid en markt moeten de honorering van specialisten aanpassen om toppers te binden. De concurrentie met nieuwe meer aantrekkelijke sectoren zou weleens de grootste bedreiging kunnen zijn voor de expertise in de watersector.”

JURIST ALS HOOFDINGENIEUR

De afnemende focus op kennis gaat gelijk op met het verdwijnen van technisch geschoolde professionals uit het management. Dat constateert Frank Spaargaren, hij gaf in de jaren zeventig leiding aan de bouw van de Oosterscheldekering (zie kader *Brandbrief ingenieurs Deltawerken*).

“Je ziet bij Rijkswaterstaat en ook elders bij de overheid dat het management wordt bemand door allrounders: juristen, economen en bedrijfskundigen. Ze wisselen snel van functie binnen diensten en departementen, zeker als er veel wordt gereorganiseerd. Kijk bijvoorbeeld naar de leidinggevende posities van het Deltaprogramma. Daar zit niet één waterbouwkundige bij!”

Roy Tummers (VEMW):

‘Door bezuinigingen worden gaten niet meer opgevuld’

Het ‘oude’ Rijkswaterstaat gold als een gesloten bastion van ingenieurs. In de jaren negentig kwam er veel kritiek, vooral op de plannen voor dijkverhogingen langs de grote rivieren. Rijkswaterstaat zou te weinig oog hebben voor natuur en landschap en geen oor voor burgers en regionale overheden. De reorganisaties waren mede bedoeld om van Rijkswaterstaat een meer transparante en maatschappelijk georiënteerde dienst te maken. Bij projecten kwam er nu ook aandacht voor natuur, landschap, de inbreng van burgers en andere stakeholders, communicatie en educatie. Maar hoe meer partners aan tafel zitten, hoe belangrijker het proces wordt. Een geslaagd proces levert niet automatisch de beste oplossing. In dat ingewikkelde samenspel is de civiele techniek nog slechts één van de disciplines.

De vraag dringt zich op of je een uitvoeringsorganisatie als Rijkswaterstaat kunt aansturen met professionele leidinggevendenden of dat daarvoor leidinggevende professionals vereist zijn. Spaargaren: “De hoofdingenieur-directeur van Rijkswaterstaat Zeeland was tot voor kort een jurist. Wellicht een goeie manager, maar niet in staat tot een technisch inhoudelijk oordeel. Een jurist kijkt heel anders naar een waterbouwkundig vraagstuk dan een ingenieur. Dieper in de organisatie zitten nog wel ervaren mensen, maar hun signalen dringen niet of te laat door. Als juristen de aanbestedingen en contracten opstellen, wordt vooral gekeken naar de kosten, het tijdpad en de risico's. Alles wordt in juridische termen afgedekt. Dat laat weinig ruimte voor innovatie.”

Rijkswaterstaat weerlegt de kritiek. “Onze managers moeten hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Daarvoor hoeven ze zelf geen specialist te zijn, maar ze moeten hun beslissingen wel kunnen baseren op de juiste kennis. We moeten zorgen voor korte lijnen met de werkvloer. Vertrouwen in de kennis en kunde van de medewerkers vormt daarbij de basis.”

BRANDBRIEF INGENIEURS DELTAWERKEN

Als er een klokkenluider is in deze kwestie, dan is het Frank Spaargaren (74). Hij constateerde in 2012 ernstig achterstallig onderhoud aan de Oosterscheldekering. Spaargaren gaf leiding aan het ontwerp en de bouw van de unieke halfopen dam. Een technisch gecompliceerd bouwwerk dat permanent monitoring en onderhoud vereist. Als geen ander weet hij waar de risico's liggen. Door de sterke stroming vindt voortdurend erosie plaats bij de betonblokken voor de dam. Na tien jaar verwaarloosd onderhoud, waren gevaarlijk diepe kuilen ontstaan.

Bij één oever zou zelfs sprake zijn van direct gevaar. "Men liep langs de rand van de afgrond", schreef Spaargaren samen met vijf oud-collega's in een brandbrief aan de Tweede Kamer. In eerste instantie pikte Rijkswaterstaat Zeeland de noodkreet niet op. Pas toen zij contact zochten met de directeur-generaal volgde er snel actie om de diepste gaten te dichten.

Ook werden de mannen uitgenodigd voor gesprekken met de top van Rijkswaterstaat en minister Schultz van Haegen. "De minister heeft ons expliciet gevraagd te blijven kijken naar de Oosterscheldekering en te helpen het onderhoud weer goed op de rails te zetten." Volgens Spaargaren is de zaak geen incident, want vergelijkbare problemen met monitoring en onderhoud komen ook voor bij andere vitale waterwerken.

"De politiek zegt: haal alle kennis voortaan uit de markt. Tegelijkertijd moet Rijkswaterstaat fors bezuinigen, waardoor veel specialisten naar de markt zijn vertrokken. Toch heeft Rijkswaterstaat ook vandaag nog wel ervaren krachten, maar die werken verspreid over afdelingen in het hele land. We hebben voorgesteld de expertise rond waterveiligheid te bundelen in een afzonderlijk onderdeel. Laat die eenheid effectief samenwerken met de regionale diensten."

Rijkswaterstaat komt nu met een enigszins vergelijkbare aanpak. De beschikbare kennis over vitale waterwerken zoals de Maeslantkering wordt geclusterd in zogenoemde *Communities of Practice* (CoP). Daarin werken de operationele regionale eenheden samen met centrale dienstonderdelen op tactisch en strategisch niveau.

Of hiermee het probleem is getackeld, betwijfelt Spaargaren maar hij is blij dat het tanende kennisniveau nu hoog op de agenda staat. "Mijn indruk is dat de top van Rijkswaterstaat begint in te zien dat er in de leiding van regionale diensten ervaren technici moeten zitten om goed te kunnen communiceren met de lagere niveaus in de organisatie."

Paul Oortwijn
(NL Ingenieurs):
'Ik zie hoe de beloning van specialisten zowel bij de overheid als bij ingenieursbureaus voortdurend onder druk staat'

"We blijven het nationale boegbeeld van waterveiligheid", antwoordt Rijkswaterstaat op de vraag of de positie van Nederland als toonaangevende waterbouwnatie in gevaar zou kunnen komen. "Onze opgave is duurzame waterveiligheid garanderen en dat vraagt om *state-of-the-art* technieken en inzichten. We zien onszelf als aanjagers van innovatie en nemen de rol van *launching customer* voor nieuwe technieken."

"Daarvoor moeten we zeer diverse competenties in huis hebben. Het aantal medewerkers met waterbouwkundige kennis binnen specifieke disciplines is nu nog maar net voldoende. Vandaar de maatregelen om deze kennis kwantitatief op niveau te houden en kwalitatief te versterken. Het gaat om vakgebieden als morfologie, geo-engineering, risicomangement, industriële automatisering en operationele kennis."

Of de beperkte maatregelen die nu worden genomen voldoende zijn, zal de toekomst leren. De winst is wel dat de minister en de ambtelijke top volmondig erkennen dat er een probleem is. Dat schept verplichtingen waar de Tweede Kamer de minister op kan afrekenen. |