

MAARTEN GAST:

“Water blijft een intrigerend element”

Begin 2005 ging de redactie van H₂O in op mijn aanbod een serie van twaalf interviews te houden: vier met een directeur van een drinkwaterbedrijf, vier met een dijkgraaf en vier met een hoogleraar. Het werden er uiteindelijk 160, vooral dankzij de positieve respons die er uit de kring van de lezers kwam. Vandaag het laatste in deze reeks waarin ik mijzelf interview op soortgelijke wijze waarop ik dat de afgelopen jaren steeds gedaan heb, de loop van een gesprek volgend. Het verslag van een terugblik, opgeschreven in mijn appartement in Bloemendaal, veilig aan de binnenduinrand.

Waarom ben je ooit aan deze reeks begonnen?

“Eerst moet ik zeggen dat ik altijd graag geschreven heb en dat nog steeds doe. Taal vind ik fascinerend, wat je allemaal met woorden kunt doen en bereiken. Doel van deze interviews was voor mijzelf om de mensen die werkzaam zijn in de watersector te laten weten wat hun hoogste leidinggevenden, de bazen van hun diensten of bedrijven, maar ook hoogleraren en specialisten denken en doen. Waar zij zich mee bezig houden, vanuit wat voor achtergrond zij hun werk doen, wat hun visie op de toekomst is. Uit eigen ervaring weet ik hoe groot de afstand tussen top en basis kan zijn, hoeveel moeite je als directeur moet doen om medewerkers over algemene ontwikkelingen, over grote lijnen zodanig te informeren dat je boodschap aankomt.”

Is dat gelukt?

“Diverse malen heb ik op het punt gestaan te stoppen. Dan liep ik bij de Vakantiecursus in Delft of op dagen van NVA of KVWN, nu Waternetwerk, lezers van H₂O tegen het lijf die mij vertelden hoe interessant zij deze interviews vonden en mij aanspoorden er toch vooral mee door te gaan. Ik heb wel de indruk gekregen dat de eigen organisatie en collega's het betreffende interview met de meeste aandacht lazen en dat is ook begrijpelijk. Ik denk dus dat het antwoord op de vraag 'ja' is.”

Waarom stop je nu wel?

“Ik heb het zeven jaar gedaan; ik vind het mooi geweest. Zelf ben ik even zoveel jaren met pensioen en ik heb geen idee meer waar oud-collega's nu in hun kringen mee bezig zijn. Ik weet niet meer dan wat ik in de krant of in H₂O lees, of tijdens een interview hoor. Als ik het binnenkatern van H₂O zie, krijg ik het beeld dat er vele enthousiaste jonge mensen in onze sector werkzaam zijn. Als er behoefte aan is, zijn daar ongetwijfeld mensen onder die dit werk van mij over kunnen nemen. Bovendien moet je op tijd weten te stoppen. Dat geldt voor sportmensen, voor mensen in allerlei functies. Ik heb dat zelf gedaan toen ik de Nationale Werkgroep Riolerings- en Waterkwaliteit leidde. Wij hadden zeven jaar onderzoek gedaan, een behoorlijke



Maarten Gast (foto: Michelle Muus)

hoeveelheid licht in de duisternis van het functioneren van rioolstelsels gebracht en tegen alle wensen in om door te gaan, heb ik toen gezegd te stoppen. 'Laat de praktijk nu eerst maar eens met de resultaten van ons onderzoek aan de gang gaan' was mijn opvatting. Dat hebben beheerders en adviesbureaus toen ook gedaan.”

Sprongen bepaalde interviews er voor jou uit?

“Met iedereen, niemand uitgezonderd, heb ik een open, boeiend gesprek gehad. Vrijwel iedereen vindt het leuk om over zijn werk te vertellen, ook over de loop van zijn leven. Omdat ik zelf in alle delen van de waterkringloop gewerkt heb, weliswaar al op mijn 36e directeur geworden ben, maar toch altijd de band met de inhoud van het vakgebied in stand heb kunnen houden, kon ik het meeste goed volgen. Twee keer kwam ik aan de grens van mijn bevattingvermogen. Dat was in de gesprekken met Ad van der Avoird, hoogleraar theoretische

chemie in Nijmegen (H₂O 2008, nummer 23) en Mischa Bonn, hoogleraar experimentele fysica in Amsterdam (H₂O 2010, nummer 9). Beide keren ging het over de structuur van het H₂O-molecuul, over de krachten die daarin spelen en over het zoeken naar een verklaring voor de bijzondere eigenschappen die water heeft. Beide hoogleraren deden veel moeite om hun verhaal zo begrijpelijk mogelijk over te brengen. Die inspanning herinner ik mezelf uit de tien jaar dat ik Klaarmeester-cursussen in Alkmaar heb gegeven. In de jaren voordat de SWO van Agnes Maenhout was opgericht. De uitdaging om kennis zo onder woorden te brengen dat je toehoorders het kunnen volgen, daar heb ik veel van geleerd.”

Ben jij nu een afvalwater- of een drinkwaterman?

“Van opleiding ben ik een afvalwaterman. Ik ben in 1942 geboren in Meppel en zocht in 1960 na mijn gymnasium examen een

mogelijkheid om op de praktijkgerichte biologie te gaan studeren. Dat werd Wageningen, waar in 1961 de eerste groep studenten met de nieuwe specialisatie Afvalwaterzuivering binnen de studierichting Cultuurtechniek startte. Een prachtige pionierstijd want Fohr werd pas in 1965 benoemd tot hoogleraar.”

“Na mijn afstuderen in 1967 was DHV in Amersfoort mijn eerste werkgever. Daar heb ik het geleerde in de praktijk mogen brengen: ontwerpen voor nieuwe rwzi's, maar ook bedrijfscontroles van bestaande installaties voor de Stichting Bedrijfs-onderzoek Afvalwaterzuiveringsinstallaties. Gemeenten konden daarmee een abonnement afsluiten voor periodieke technische en mechanisch-elektrische controle van hun rwzi's. De relatie met het ontvangende water werd een punt, aanleiding tot oprichting van de landelijke Werkgroep Biologisch Wateronderzoek. De Carrousel maakte het principe van de Pasveersloot tot elke grootte toepasbaar.”

“Op instigatie van professor Koot ben ik in 1974 overgestapt naar het toenmalige Uitwaterende Sluizen in Edam. Daar heb ik het grote verschil in maatschappelijke verantwoordelijkheid tussen een adviseur en een beherende overheid ervaren. Na de samenvoeging van secretarie en technische dienst bij Uitwaterende Sluizen en na het ontslag van Plas ben ik in 1978 voorzitter van het directieteam geworden.”

“Een paar jaar later merkte ik dat ik op mijn routine begon te draaien. Ik zocht een nieuwe uitdaging en solliciteerde toen naar de functie Hoofd Riolerings- en Waterbeheersing bij de Dienst Openbare Werken Amsterdam. Vanwege de ziekte van Kees Schuurman zocht men een nieuw hoofd. Daar ben ik eind 1981 aan de slag gegaan met André Wismeijer als adjunct. Vanuit die Amsterdamse setting ben ik in 1986 benoemd tot directeur Gemeentewaterleidingen, dat toen een zelfstandig gemeentelijk bedrijf was, als opvolger van Cor van der Veen. Twee jaar later ben ik hem ook als president-directeur van de WRK opgevolgd. Het begin van mijn drinkwaterperiode waarin ik ook vele functies binnen de Vewin, RIWA, IAWR en Eureau vervuld heb. In een toespraak in Duitsland heb ik mezelf eens voorgesteld als 'der fleischgewordener Wasserkreislauf'. Ik ken beide kanten, inclusief de riolering.”

Weleens een waterketenbedrijf overwogen?

“Bij diverse bezuinigingsoperaties in Amsterdam kwamen mogelijkheden van samenvoeging aan de orde: eind jaren '80 met het toenmalige GEB tot een integraal nutsbedrijf, midden jaren '90 met DWR tot een waterketenbedrijf. Los van allerlei praktische problemen en de onzekerheid over het voordeel dat te bereiken zou zijn, was mijn grote zorg het in de hand houden van de overhead in een grote overheidsorganisatie. Bij Openbare Werken Amsterdam had ik van nabij gezien in welke onmogelijke spagaat een directie

terecht komt die enerzijds heel trouw en toegewijd alle wensen en besluiten van een politiek bestuur wil uitvoeren, anderzijds door datzelfde bestuur ter verantwoording geroepen wordt over de hoge overheadkosten die daar het gevolg van zijn. Als er geen markt is die corrigerend werkt, heb je daar een ander mechanisme voor nodig. De combinatie van een zekere afstand door verzelfstandiging en benchmarking heeft bewezen zo te kunnen werken. Dat is de algemene ervaring in de drinkwatersector en dat is ook het effect van de stichtingvorm van Waternet. Daarnaast biedt de automatiseringstechniek nu veel meer mogelijkheden tot schaalvergroting dan destijds.”

“Ik heb grote bewondering voor de visie van Roelof Kruize, voor de vergaande integratie die hij nu al heeft weten te bereiken. Ik hoop dat Waternet zijn overhead kan beheersen, zeker wanneer het steeds groter wordt.”

Wat is de relatie met het Feitenonderzoek?

“Daarin hebben wij de ervaringen uit de drinkwatersector doorvertaald naar de andere delen van de waterketen, de riolering en de afvalwaterzuivering met name. Het zijn allemaal overheidsgebonden monopolistische nutsactiviteiten, die je prima bedrijfsmatig kunt uitvoeren. In de juiste schaalgrootte en zonder directe bestuurlijke aansturing. Het politieke bestuur stelt de kaders vast, de rest is uitvoering. Zowel qua technische invulling als qua financiering, onder verantwoordelijkheid van een bedrijfsdirectie.”

Waarvan heb jij in je werk het meest geleerd?

“Bij DHV heb ik meebelevd hoe een idee tot realisatie gebracht kan worden. Klein en Zeper probeerden in een afwasteiltje het voortstuwingsprincipe van de Carrousel onder de knie te krijgen. Zelf heb ik de eerste Carrousel, die van Oosterwolde (Fr.) in bedrijf mogen stellen. Lo de Ruiter was dijkgraaf van Uitwaterende Sluizen toen ik daar werkte. Deze erudiete en veelzijdige man liet ons als directie alle ruimte, maar was er altijd als hij nodig was. Ideaal om als directeur mee samen te werken. Een groot gastheer bovendien, een begenadigd spreker.”

“Toen de Volgermeerkwesatie begon te spelen, heb ik gezien hoe ervaren beleidsambtenaren van Amsterdam als Cley (directeur Milieudienst) en Heida (directeur Gemeentelijk Centraal Milieu Laboratorium) hun burgemeester en wethouders ondersteunden en uit de wind hielden. Grote klasse, die ik later ook op de ministeries ontmoet heb.”

“De bentazonaffaire in 1989 heeft mij geleerd hoe gevoelig de kwaliteit van drinkwater in de samenleving ligt en wat er met je gebeurt als de hele pers zich maandenlang op je stort. Bij BASF deed de directie van de interne milieudienst het

nooit goed: voor de buitenwacht te slap, voor de eigen bedrijven te streng. Zeer leerzaam.”

“In de Board of Management van Eureau heeft het mij jaren gekost om door te krijgen hoe in ieder EU-land de besluitvorming op watergebied plaatsvindt. Ook heb ik gezien hoe werkzaam EU-richtlijnen zijn: alles komt in beweging.”

“In mijn nadagen bij Amsterdam heb ik twee holdings van gemeentebedrijven mogen afbouwen. Daarbij zat de verkoop van een skybox in de Arena. Daar zou ik een apart interview mee kunnen vullen.”

“Wat denken en doen uw bazen?”

Verlaat je nu de waterwereld?

“Nee, nog niet. Ik ben voorzitter van het bestuur van de stichting Waterproef, het laboratorium van Hollands Noorderkwartier en Waternet in Edam. Daar zitten wij in interessante processen van interne efficiëncyverbetering en onderzoek naar fusiemogelijkheden zowel horizontaal in de regio als verticaal binnen de waterketen.”

“Ook ben ik lid van het bestuur van het Strömungsinstitut in Herrischried (D) en voorzitter van de Stichting Water, Drager van Leven. Water is en blijft een bijzonder intrigerend element. Zo'n eenvoudige structuur, zo vele anomalieën, eigenschappen die je niet verwachten zou, zijn rol bij het ontstaan van leven, waar wij zo vanzelfsprekend over praten, maar waar wij nauwelijks iets zinnigs over kunnen zeggen. Het vitaliseren van water, wat is dat, wat gebeurt daar, hoe kun je de ervaringen van al die mensen uit de praktijk duiden? Zeggen dat iets onzin is, lost niets op als je daarmee de feiten ontkent. Kortom interessante vragen genoeg.”

Heb je nog een slotwoord?

“Zowel in mijn studie als in mijn werk heb ik mij steeds door 'kwaliteit' laten leiden. Die instelling vond ik in de drinkwaterbedrijven ook. Dat is ook het enige dat de afnemers echt interesseert. Ik hoop dat men dat aspect ook in de toekomst op de eerste plaats blijft zetten. Verder wil ik graag iedereen die mij in al deze interviews zo open te woord stond, hartelijk danken.”

“Bijzonder veel dank ben ik mijn vroegere WRK-secretaresse Loes Pieterse en haar man Cees verschuldigd die al deze interviews publicatiegereed gemaakt hebben. Met de redactie van H₂O, Peter Bielars en Michiel van Zaane, hebben wij telkens weer een evenwichtig programma per half jaar op kunnen stellen.”

“Het was zinvol en uitdagend werk, het beste wat een mens kan hebben.”

Maarten Gast