

LUITZEN BIJLSMA, DIRECTEUR WATERDIENST:

# “Basishouding Rijkswaterstaat enorm veranderd”

Met een zekere regelmaat is in H<sub>2</sub>O aandacht besteed aan de veranderingen in de organisatie van Rijkswaterstaat. Begin 2006 schetste André van Bennekom, toen hoofdingenieur-directeur van het RIZA, de ontwikkelingslijnen die voor de toekomst waren uitgezet (nr. 4 in 2006). In dezelfde tijd werd melding gemaakt van interne discussies die het kennisniveau binnen de organisatie op peil moesten houden. Afgelopen februari vertelde Harry Baayen als kwartiermaker over de oprichting van Deltares, waarin de kennisontwikkeling en het onderzoek op het gebied van bodem en water gebundeld wordt. Ditmaal een gesprek met ir. Luitzen Bijlsma, aangesteld als kwartiermaker, maar inmiddels benoemd tot directeur van de nieuwe Waterdienst van Rijkswaterstaat, in het na de brand in 2004 vernieuwde Smedinghuis in Lelystad. Op de tafel de Rijnprijs die het RIZA in 2002 van de toen 50-jarige WRK ontving.

## Weer een nieuwe dienst?

“Om de positie van deze nieuwe dienst duidelijk te maken, zal ik het hele veranderingsproces binnen Rijkswaterstaat van de afgelopen jaren schetsen. Rijkswaterstaat beheert de hoofdinfrastructuur in Nederland. Onderdeel daarvan is het hoofdwatersysteem: de grote rivieren, de grote waterbekkens, de kust en de Noordzee. Een aantal jaren geleden is besloten om een scheiding aan te brengen tussen beleid, uitvoering en inspectie. Rijkswaterstaat is in die driedeling de uitvoeringsorganisatie geworden, met de status van agentschap, met als taak de dienstverlening aan de gebruiker en het publiek. Daarmee is een hele cultuuromslag gepaard gegaan. Het waren niet langer ‘onze’ rivieren en dijken, waar iedereen verder vanaf moest blijven. Het belang van de gebruiker en de burger kwam centraal te staan. Rijkswaterstaat kreeg de opdracht zo effectief en efficiënt mogelijk diensten te verlenen. De hoofdinfrastructuur werd opgedeeld in drie netwerken: wegen, scheepvaart en watersystemen. De dienst werd afgeslankt van 11.500 naar 8.500 medewerkers door andere keuzes te maken.”

## Welke andere keuzes?

“Rijkswaterstaat voerde de actie ‘huis op orde’, die ervoor zorgde dat iedereen efficiënter ging werken. Door standaardisatie van werkmethoden en procedures kon de overhead verlaagd worden. De derde hoofdkeuze was de invoering van het principe ‘markt, tenzij’ voor het aantrekken van deskundigen. In verband hiermee kwam ook een andere opzet van Rijkswaterstaat tot stand. Een onderscheid is aangebracht tussen ‘frontoffice’ en ‘backoffice’ diensten. De eerste verleent diensten aan de gebruiker en onderhoudt het contact daarmee. Daaronder vallen de regionale diensten, die nu dus niet meer directie heten, en de



Luitzen Bijlsma.

projectdirecties, zoals ‘Ruimte voor de Rivier’. Onder de tweede soort diensten vallen de landelijke diensten, die de landelijke taken uitvoeren, verantwoordelijk zijn voor de gemeenschappelijke voorzieningen, specialistische taken, kwaliteitsborging etc. Dit zijn netwerkdiensten. De Waterdienst is er daar één van, met het overzicht over het landelijk watersysteem.”

“Andere ‘backoffice’ diensten zijn de Verkeersdienst, verantwoordelijk voor wegen en scheepvaart, de Bouwdienst en verder nog corporate diensten voor algemene voorzieningen.”

“De Waterdienst wordt samengesteld uit delen van het RIZA in Lelystad, het RIKZ in Den Haag en het waterdeel van DWW in Delft. Het onderzoeksdeel van deze drie diensten gaat naar Deltares, de rest komt naar de Waterdienst. Mijn taak is ervoor te zorgen dat de Waterdienst er komt, de

afsplitsing naar Deltares te regelen en van de nieuwe dienst een succes te maken.”

## Verandert de positie van het oude RIZA nu ook echt?

“Ja, dat is zeker het geval. De Waterdienst moet de regionale diensten adviseren en ondersteunen, maar ook de landelijke beheertaken uitvoeren. Dat laatste is nieuw. Dat houdt bijvoorbeeld in het verdelen van het beschikbare water in tijden van droogte of het nemen van acute maatregelen bij grote calamiteiten. De nieuwe dienst wordt minder specialistisch, meer op het landelijk overzicht gericht.”

“De specialistische kennis over hoogwaterbescherming, waterkwaliteitsontwikkeling en gebiedsontwikkeling komt bij Deltares te zitten. Maar de vertaling van die kennis naar de beheerpraktijk hoort weer bij de Waterdienst. Voordeel van deze splitsing is dat Deltares de kennisontwikkeling beter in een internationale context kan plaatsen. Vragen als: Hoe gedragen dijken zich bij overstromingen? Hoe leg je eilanden aan voor een kust? Hoe ontwikkelen blauwalgen zich? zijn geen specifiek Nederlandse vragen. Zaken als het beheer van de grote rivieren en de kustwateren, grensoverschrijdende beheersaspecten bij de rivieren en de gevolgen van besluiten van de Europese Unie voor de Nederlandse wetgeving zijn dat wel. Die komen bij de Waterdienst te liggen. De Waterdienst blijft namens Nederland betrokken bij bijvoorbeeld het internationale Rijnoverleg.”

## Hoe wordt jullie verhouding tot de regionale diensten?

“De projectdirectie Ruimte voor de Rivier bereidt de uitvoering van alle aanpassingen voor. Zij doet dat in overleg met de regionale diensten. Maar een belangrijke vraag als: Met welk model rekenen we aan de rivier, hoogwatergolven en laagwaterperiodes? komt bij de Waterdienst te liggen. Dat model moet voor alle betrokkenen hetzelfde zijn. Dat geldt ook voor ‘een overstromingskans van 1 op 2.000’. Wat zo’n uitgangspunt inhoudt, zal de Waterdienst moeten definiëren.”

“Regionale diensten geven vergunningen. Aan welke eisen die moeten voldoen, zal de Waterdienst moeten aangeven. Die moeten zorgen voor eenheid, bij beheer en onderhoud en bij aanleg van voorzieningen. Daarnaast ondersteunt de Waterdienst de

## CV

1948 geboren te IJlst  
 1974 afgestudeerd TU Delft, civiele techniek  
 1974-1975 Topografische Dienst, Delft  
 1975-1981 Rijkswaterstaat, directie Waterhuishouding en Waterbeheersing, Dordrecht  
 1981-1990 Rijkswaterstaat, directie Groningen, Deltadienst en directie Zeeland  
 1990-2000 RIKZ, directielid en hoofd beleidsontwikkeling  
 2000-2003 Wereldbank, Washington  
 hoofd Bank Netherlands Water Partnership Program  
 2003-2006 Rijkswaterstaat, projectdirecteur De Maaswerken  
 2006-heden Rijkswaterstaat, kwartiermaker/directeur Waterdienst

beleidsontwikkeling op het ministerie, bij DG Water. De Waterdienst moet landelijke ontwikkelingen signaleren, de uitvoering van besluiten voorbereiden, vooruitzien naar de toekomst en meedenken in het aanpassen van de wetgeving en het hanteren van wetten in de praktijk."

### Hoe ben je op deze positie terechtgekomen?

"Ik heb bij de toenmalige directie Waterhuishouding en Waterbeheersing in Dordrecht gewerkt en kort bij de regionale directie Groningen en vervolgens bij de Deltadienst en de directie Zeeland. Vanaf 1990 tot 2000 werkte ik bij het RIKZ. Als uitvloeisel van het tweede Wereld Water Forum in Den Haag in 2000 heeft Nederland extra ingezet op het stimuleren van waterprogramma's. Daartoe is toen een samenwerking tussen de Wereldbank en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Verkeer en Waterstaat tot stand gekomen: het Bank Netherlands Water Partnership Program. Als leider van dat programma ben ik 2,5 jaar bij de Wereldbank gestationeerd geweest. Doel was om waterprojecten meer kwaliteit te geven af te stemmen op duurzaam gebruik. Ik heb me toen bezig gehouden met zaken als het beheer van waterafvoerstelsels in stedelijke gebieden in Nigeria en de prijs van irrigatiewater in Argentinië en Brazilië. Moet je water gewoon verdelen of kun je de boeren er zo voor laten betalen dat de teelt van producten die het meeste opbrengen, gestimuleerd wordt? Bij de Wereldbank was het investeren in waterprojecten geen vanzelfsprekendheid. Die bank is uiteindelijk gewoon een bedrijf dat rendement wil maken en bij voorkeur risicoloze leningen met weinig risico verstrekt. Leningen voor investeringen in infrastructuur zijn riskant. Je hebt overal actiegroepen, er zijn altijd specifieke lokale omstandigheden, soms slechte aannemers. Grote projecten lenen zich altijd voor corruptiepraktijken. Daardoor ontstond de neiging bij de bank om zich terug te trekken uit waterproblemen. Door extra aandacht aan waterprojecten te geven, hebben we mede proberen te voorkomen dat de Wereldbank zo'n beweging zou maken. Eind 2002 ben ik teruggekomen naar Nederland en hoofdingenieur-directeur voor de Maaswerken geworden, een functie vergelijkbaar met die van projectdirecteur Ruimte voor de Rivier. Medio 2006 ben ik aangesteld als kwartiermaker van de Waterdienst."

### Solliciteer je naar zo'n functie of ben je gevraagd?

"Rijkswaterstaat was vroeger een erg gesloten organisatie. Nu stromen meer mensen van buiten naar binnen en omgekeerd. Er is altijd een centraal carrière-beleid geweest, maar sinds een aantal jaren is dat opnieuw opgezet. Er zijn nu drie carrièreladders: management, project-management en specialist/adviseur. In welke richting je je ontwikkelt, is goed en professioneel geregeld. Veel aandacht wordt besteed aan beoordelingen en begeleiding. De salariering is ook afgestemd op doorgroei op elk van die ladders. Een topspecialist en een topadviseur kunnen evenveel verdienen als een hoofdingenieur-directeur of een projectdirecteur. De carrièreontwikkeling voor de hogere functies wordt centraal geregeld en bewaakt."

### Maakt het gericht zijn op dienstverlening in de praktijk veel uit?

"Dat is een enorm verschil, in de benadering van gemeenten, burgers en weggebruikers bij het werken aan de weg bijvoorbeeld. Laat je een versperring staan als er niet gewerkt wordt, omdat het voor jezelf handig is of haal je hem tijdelijk weg om het verkeer meer ruimte te geven?"

"In het waterbeheer was vroeger onze houding als gemeenten of burgers iets wilden: nee, tenzij. Dan kwam een hele serie van eisen en voorwaarden op tafel. Nu is de houding: ja, mits andere belangen niet geschaad worden. Dat is een geheel andere basishouding. Als een boer vraagt zijn stallen te mogen uitbreiden in het winterbed van de Maas bijvoorbeeld, is het antwoord nu: ja, mits voldoende hoog aangelegd. Als een gemeente woningen in het winterbed wil bouwen, moet compensatie van de waterberging plaatsvinden of moeten die woningen op voldoende hoge palen staan."

"Ja, mits' is veel moeilijker te hanteren dan 'nee, tenzij'. Het dwingt je om belangen af te wegen, je af te vragen welke maatregelen mogelijk zijn, welke effecten die hebben en wie kosten draagt of compenseert. Maar het maakt het werk ook spannender, geeft meer bevrediging, maakt je meer onderdeel van de samenleving."

### Wat worden de uitdagingen voor de Waterdienst?

"De Waterdienst omvat straks ruim 500 fte's in Lelystad. Ik verwacht na de zomer te kunnen starten. Er is een directieteam benoemd: Roeland Hillen wordt directeur hoofdwatersystemen, Roeland Allewijn directeur water en gebruik en Arie Versluis directeur van de interne bedrijfsvoeringdienst. Mensen mogen verhuizen naar Lelystad, maar zijn daartoe niet verplicht."

## "Hoogwatersysteem robuust maken voor toekomst"

Medewerkers gaan hun kennis drie dagen per week in de regionale diensten inbrengen en werken dan daar. Daar leren ze ook veel meer dan wanneer ze op een kamertje in Lelystad zitten. Twee dagen per week moet men wel hier zijn om die ervaring centraal in te brengen, te verwerken en uiteraard af te stemmen."

"Met het ministerie wordt een 'Service Level Agreement' gesloten over het presteren van het hoofdwatersysteem. De Waterdienst moet dat systeem beheren en onderhouden en het functioneren meetbaar maken. We moeten het robuust maken voor de toekomst door het goed te verbouwen. 'Ruimte voor de Rivier', Maasvlakte, dijkverzwaring en kustversterking maken daarvan deel uit. De implementatie van de KRW wordt een hoofdpunt. Bereiken we de beoogde ecologische kwaliteit? De invloed van de klimaatverandering moet onderdeel zijn voor alle maatschappelijke dynamiek. Bij wensen als wonen en/of werken aan het water is het 'ja, mits' een behoorlijke uitdaging."

**Maarten Gast**