

HARRY BAAYEN, KWARTIERMAKER DELTARES (DELTA-INSTITUUT):

# “Meerwaarde Nederlandse kennis zit in de breedte”

Enige jaren geleden bracht de commissie Wijffels rapport uit aan de regering over versterking van de positie van Nederland als kennisland. Ingrijpende wijzigingen in de bestaande structuur van kennisorganisaties en kennisbedrijven waren het gevolg. Besloten werd tot de vorming van grote technologische instituten, waarin de kennis van Rijksdiensten, TNO, onderzoeks- en ontwikkelingsinstituten en universiteiten en hogescholen in één verband zou worden samengebracht. Eén van deze nieuw te vormen instituten kreeg als werknaam Delta-instituut, kenniscentrum van water en bodem in een delta, op internationaal topniveau. Op 25 januari jl. werd de naam van dit nieuwe instituut bekendgemaakt: Deltares. Verslag van een gesprek met ir. Harry Baayen, die als kwartiermaker dit instituut op poten zet, in zijn kantoor naast GeoDelft.

## *Hoe ver is de oprichting van het Delta-instituut gevorderd?*

“Het wordt een stichting, die eind van dit jaar gereed moet zijn. Het instituut is een samenvoeging van verschillende onderdelen, die deels ook verschillend in dit proces zitten. Bijzonder is echter dat het voor iedereen evident is dat dit instituut er moet komen. Met iedereen bedoel ik dan zowel de betrokkenen als hun omgeving.”

“Het is een initiatief van de minister van Verkeer en Waterstaat. Bijgebracht worden WL|Delft Hydraulics (350 medewerkers), GeoDelft (250), het deel van TNO dat zich met de ondiepe ondergrond bezighoudt, bodem en grondwater (130) en delen van drie specialistische diensten van Rijkswaterstaat: RIKZ (65), RIZA (65) en Dienst Weg- en Waterbouw (15). In totaal betekent dit een instituut van 700 à 800 fte's, bezet door zo'n 1.000 medewerkers. De kennis van al deze mensen past redelijk bij elkaar, maar door alle ontwikkelingen van de laatste jaren kregen die rijksdiensten, TNO en de kennisbedrijven WL|Delft Hydraulics en GeoDelft een verschillend karakter.”

## *Wat is het hoofddoel van de samenvoeging?*

“Dat zijn er twee: het verbreden en integreren van kennis én het veiligstellen, op hoog niveau houden. De integratie ontstaat door het bijeenbrengen van water, bodem en grond, van zoet en zout. De verbreding vindt plaats door ook gammadisciplines toe te voegen, zoals economie, bestuurskunde en ruimtelijke ordening, en alpha-disciplines, zoals geschiedenis en communicatiewetenschappen. Dus meer gebieden, meer aspecten, meer synergie. Om het andere punt, het veiligstellen en op niveau houden van kennis, te realiseren, wordt alle kennis, ook die bij Rijkswaterstaat aanwezig is, in één instituut ondergebracht. Dat losmaken vind ik dapper van Rijkswaterstaat, want daar was de deskundigheid altijd sterk gekoppeld aan de beheersverantwoordelijkheid. Doel

is om wereldwijd te kunnen opereren, zowel voor de overheid als in de markt en tot de top van de wereld te behoren. De ambitie is hoog, het werk is interessant. Dat stimuleert medewerkers, geeft werkplezier en is goed voor je ego.”

## *In welke fase zitten jullie nu?*

“Een half jaar geleden zijn we begonnen met kwartier maken, het inventariseren van alles wat er moet gebeuren en het optuigen van de procesorganisatie die nodig is om het instituut te realiseren. In april wordt de stichting officieel opgericht. Er komt dan een algemene vergadering van deelnemers. Dat verandert de samenwerkingsverhoudingen, want WL en GeoDelft worden opgeheven als zelfstandige bedrijven, maar TNO en Rijkswaterstaat blijven bestaan. Iedere deelnemer brengt één lid in. De algemene vergadering doet een voordracht voor de Raad van Toezicht, die door de minister benoemd wordt. De Raad van Toezicht is de statutaire werkgever van de directie, benoemt deze

directie, en de directie is de werkgever van alle medewerkers. De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf leden. Wie er in komen, is nog niet bekend. Wel is er een tijdelijke Raad van Toezicht onder voorzitterschap van Gerrit Blom, oud-directeur-generaal van Rijkswaterstaat, met als leden Jan Hoogland, oud-hoofddirecteur water van Rijkswaterstaat, Wessel Ganzevoort en Carel-Jan Reigersman namens WL en GeoDelft en Hans Huis in 't Veld, voorzitter van de Raad van Bestuur van TNO. De directie bestaat in ieder geval uit een algemeen directeur, een wetenschappelijk directeur en bijvoorbeeld twee locatiedirecteuren voor de vestigingen Delft en Utrecht. De vestiging Utrecht is er vanwege de band van de geologen met de faculteit Aardwetenschappen van

de Universiteit van Utrecht. De bij Rijkswaterstaat nieuw te vormen waterdienst komt overigens in Lelystad. Dat is nu ook vastgelegd.”

## *Welke opdracht krijgt dit Delta-instituut mee?*

“In het kabinetsbesluit staat een heel boodschappenlijstje van kerngebieden: integraal waterbeheer, waterveiligheid, waterbouw en beheer en onderhoud van waterbouwkundige werken, grondwater, bodembeheer, geologie, benutting van de ondiepe ondergrond, geo-engineering, grondconstructie interactie en ruimtelijke inpassing van infrastructuur en waterwerken. De minister houdt ook invloed op het instituut en dat is ook terecht, want de minister verlaat zich op de kennis die daar aanwezig is en die soms van vitaal belang voor Nederland is.”

“Wat wel verandert, is het werkpakket van de instituten dat tot dusverre in overleg met het eigen ministerie werd vastgesteld. In de toekomst wordt het onderzoek vraaggestuurd. Dat wil zeggen dat de verschillende departementen hun vragen, hun kennisbehoefte en het budget dat zij beschikbaar willen stellen, inbrengen bij een centrale regievoerder. Deze vertaalt de vragen in programma's met budgetten. Een penvoerder stelt op basis hiervan program-mavoorstellen op en zet aanvragen uit bij instituten. Die dienen voorstellen in, die de penvoerder beoordeelt. Het uiteindelijke

“Dapper dat ook Rijkswaterstaat haar kennis in het instituut onderbrengt”

pakket moet ook door de regievoerder en de hoofden financiën van de departementen worden geaccepteerd. Onderzoek binnen de specialistische diensten van Rijkswaterstaat vond tot dusverre plaats ten behoeve van hun beheerstaken. Ook dat verandert voor deze mensen.”

“We schatten in dat 40 à 50 procent van de omzet gefinancierd gaat worden door het Rijk. Die geldstroom is ook voor vijf jaar gegarandeerd. De rest, dus 50 à 60 procent, moet van de markt komen, van overheden uit binnen- en buitenland. Een bedrijf als WL heeft die slag al meegemaakt. Dat



Harry Baayen.

werd vroeger geheel door de Nederlandse overheid gefinancierd, maar haalt nu zo'n 80 procent van zijn opdrachten uit de markt in binnen- en buitenland."

#### Hoe ziet die buitenlandse markt eruit?

"Het gaat voor een deel om versterking van de positie van het Nederlandse bedrijfsleven in het buitenland, ondersteuning van de bedrijven die daar werken met kennis. Wij ondersteunen ook de Nederlandse staat in het kader van ontwikkelingssamenwerking of van samenwerkingsovereenkomsten. We mikken op werk voor andere partijen, waarbij we Nederlandse kennis ten gelde kunnen maken, dan wel kennis opdoen in het buitenland die ook hier van toepassing kan zijn. Wij richten ons op die vraagstukken en opdrachten die door Nederlandse markt-partijen niet (alleen) uitgevoerd kunnen worden of waarvoor zij geen belangstelling hebben."

"Er zijn buitenlandse opdrachtgevers die geld willen steken in de opbouw van een kennisinfrastructuur ter plaatse. Singapore bijvoorbeeld wil eigen onderzoeksfaciliteiten om te kunnen beschikken over topkennis. Bijkomend voordeel voor ons is dat onderzoek daar goedkoper is. Met China bestaat al samenwerking in de kennissfeer. Dat is zowel interessant als confronterend. Daar weet men alles, wat wij ook weten."

#### Wat kunnen wij dan als bijzonderheid inbrengen?

"Onze toegevoegde waarde zit in 'de breedte' van het onderzoek, in onze ervaring met multidisciplinair werken en de samenwerking tussen instituten. Daarin zijn wij verder. Maar China loopt deels ook op ons voor. Het investeert enorm in kennisontwikkeling, met als gevolg dat voor 20 procent van de afgestudeerden geen werk is. Hier hebben wij in de beta-richting en groot gebrek aan studenten en afgestudeerden."

#### Kun je nog concreter zijn over de hoofdgebieden van jullie werk?

"We hebben een aantal kerndomeinen gedefinieerd. Dat zijn gebieden als 'bouwen in een slappe bodem', in de sfeer van de leefomgeving 'ondergrond, water en ruimte' en 'bodemkwaliteit en bodemecologie', in de sfeer van het leven met water 'veiligheid en inrichting', 'waterbeheer en gebruik', 'waterkwaliteit en aquatische ecologie' en 'waterbouw en gebruik'. Ook meer algemene domeinen als 'meten, modelleren, voorspellen, informeren', wat vooral voor het bedrijfsleven interessant is, 'experimentele observatoria en proeftuinen', 'versterking van de kennisbasis' en 'fysieke laboratoriumfaciliteiten'. Dat zijn dus de algemene voorzieningen en faciliteiten die je zelf nodig hebt om dit soort kennis in stand te houden en verder te ontwikkelen. Dat is de problematiek van onze ondergrond. Dat is ook onze kennis van de ecosystemen water en bodem."

"In het thema water kom je alles wat te maken heeft met zeespiegelrijzing, bodemdaling en klimaatverandering tegen. Voor het antwoord op de vraag hoe we Nederland droog en veilig houden, moeten wij de kennis aanleveren. Die kennis van dijken en gemalen etc. is er, maar levert die ook een land dat we willen. Zijn de gevolgen van de maatregelen acceptabel, ook op lange termijn? Ik bedoel over 200 à 300 jaar. Op zo'n termijn is zeker alle infrastructuur vervangen. Als je moet vervangen, kun je veranderen. Wat doe je dan?"

"Je moet je daarvoor ook de vraag stellen hoe je verwacht of wilt dat Nederland er op lange termijn, bijvoorbeeld over 250 jaar, uit zal zien."

#### Kom je zelf uit deze sfeer?

"Niet uit de sfeer van water en bodem. Ik heb in Delft bouwkunde gestudeerd en me beziggehouden met architectuur en volkshuisvesting. Mijn eerste baan was bij

het directoraat-generaal van het toenmalige ministerie van VRO. Later ben ik bij Milieubeheer terechtgekomen. Ik was betrokken bij grote projecten als de vijfde baan van Schiphol, de Betuweroute en de HSL. Vanaf 1997 ben ik me gaan bezig houden met de grote emissiebronnen en de mondiale effecten daarvan: aantasting van de ozonlaag, verzuring, klimaatverandering. Het sluiten van convenanten met de industrie. Een leuk onderwerp om mee bezig te zijn."

"Hiervoor ben ik verantwoordelijk geweest voor het oprichten van een kennisnetwerk op het gebied van inkopen en aanbesteden bij de overheid (Pianoo). Daar heb ik bewust gekozen voor een kennisnetwerk in plaats van een kenniscentrum. Een kenniscentrum heeft de problematiek van halen en brengen. Kennis leveren moet leuk zijn, kennis halen ook. Steeds dezelfde beginnersvraag krijgen, is niet leuk. Dat ondervang je in een netwerk. Mensen gaan dan elkaar helpen, met elkaar communiceren. Als bijvoorbeeld iemand een domme vraag stelt, gaat een collega die dat hoort of leest daarop reageren. Van een collega wordt dat geaccepteerd, van het kenniscentrum wordt het oordeel 'u stelt een domme vraag' als onterechte kritiek ervaren. Dat ondervang je in een netwerk. Maar de deskundigen willen ook netwerken. Ook kennis moet stromen. Afschermen en patenteren is de weg niet. Je moet ervoor zorgen dat jouw kennis grote maatschappelijke meerwaarde heeft. Dan genereer je een grote opbrengst. Je moet niet bang zijn voor de combinatie van openheid en concurrentie. Als jij de beste bent, komt men toch wel bij jou als men echt kennis nodig heeft."

#### Maarten Gast

#### Curriculum vitae

1949: geboren in Bergen op Zoom  
 1967-1975: studie bouwkunde TU Delft  
 1976-1993: medewerker DG Volkshuisvesting, ministerie van VRO  
 1993-2000: directeur DG Milieubeheer, ministerie van VROM  
 2000-2005: plv. directeur-generaal van de Rijksgebouwendienst, ministerie VROM  
 2005-2006: directeur Pianoo, ministerie EZ  
 2006-heden: kwartiermaker Delta-instituut