

'Eigen succes is geen succes'

tekst Gert-Jan Kleefmann

fotografie Foppe Kooistra

Rijkswaterstaat ondergaat de komende vier jaar een metamorfose en ook de Bouwdienst verandert. Leendert Bouter, sinds maart dit jaar hoofdingenieur-directeur van de Bouwdienst: "De politiek verwacht van ons dat we meer kwaliteit leveren met minder mensen. Bovendien moeten we meer werk naar de markt brengen. Dit vraagt Rijkswaterstaat-breed om ingrijpende veranderingen. Niet in de laatste plaats als het gaat om onze manier van werken." Wat betekent 'de Nieuwe Bouwdienst' voor de relaties bij Rijkswaterstaat en in de GWW-sector?

De reorganisatie van de Bouwdienst die in de komende maanden haar beslag krijgt, vindt haar oorsprong in het zogenoemde Ondernemingsplan van Rijkswaterstaat, antwoordt Bouter op de vraag naar het waarom van een andere manier van werken. "RWS kiest er voor om één corporate dienst te zijn en dat betekent dat er voor de verschillende regionale en specialistische diensten geen ruimte is om 'eigen winkeltje' te spelen. Illustratief daarvoor is bijvoorbeeld de soms binnen RWS gevoerde discussie over de vraag of een project nu van een regionale dienst of van een specialistische dienst is. Die discussie is in feite volkomen irrelevant: het is een project van RWS als geheel en daarmee van de minister van Verkeer en Waterstaat. Waar het dus om gaat, is dat we dat project als RWS met elkaar tot een succes maken."

Naast de notie dat RWS meer als een geheel moet opereren, ligt er ook een essentiële en zwaarwegende politiek bestuurlijke reden ten grondslag aan de reorganisatie c.q. de andere manier van werken. "We moeten eenvoudigweg meer voor elkaar krijgen met het geld dat er is en dat vertaalt zich naar een andere manier waarop we de organisatie inrichten, een slimmere wijze van werken en slimmer inkopen," aldus Bouter.

Front- en backoffice

Hoe ziet het nieuwe werken bij Rijkswaterstaat er uit? De regionale diensten zijn beheerder van het Nederlandse hoofdwegen- en (hoofd)vaarwegensysteem. Zij vormen het zogenoemde frontoffice. Als een van de specialistische diensten vervult de Nieuwe Bouwdienst een louter ondersteunende functie (backoffice). Met andere woorden: welke werkzaamheden hebben de regionale diensten te doen om de systemen goed en veilig te laten functioneren? En hoe helpt de Bouwdienst daarbij? Dat is anders dan de huidige situatie, waarin de Bouwdienst grotere



Hoofdingenieur-directeur Leendert Bouter: "De Nieuwe Bouwdienst zal zich veel meer beperken tot de rol van opdrachtgever en regisseur."

eigen verantwoordelijkheden heeft. "De vraagstukken van de regionale diensten staan centraal. Ik hoop en verwacht dat zij de Bouwdienst leren kennen als een dienst die hen met dat vraagstuk helpt, vooral op het gebied van projectbeheersing, inkoop en contractering en inzake bouw- en onderhoudstechnologie. Dat zijn namelijk onze drie kerncompetenties. Het is aan ons om de



Leendert Bouter met Bert Keljts, directeur-generaal van Rijkswaterstaat.

regionale diensten te laten zien dat wij voor hen op die gebieden van waarde kunnen zijn”, vindt Bouter.

Ook in de ‘klassieke’ manier van werken heeft de Bouwdienst zich altijd laten kennen als een bijzonder deskundige club, benadrukt Bouter: “Dat was zo, dat is zo en moet zo blijven. Maar in ons imago was wel een deuk ontstaan. Het overheersende beeld was dat de Bouwdienst te veel op eigen houtje ondernam en arrogant en (te) duur opereerde. Dat past niet in het streven om vraagstukken gezamenlijk als één Rijkswaterstaat aan te pakken. Het succes van de ander is jouw succes. Eigen succes is géén succes.”

Een concrete verandering betreft de overheveling van het geld waarmee de uitvoering van een werk - bijvoorbeeld de bouw van een weg of de ‘droge’ en ‘natte’ kunstwerken - wordt betaald. “Voorheen werd het geld dat aan de aanemer moest worden betaald toevertrouwd aan de HID van de Bouwdienst. Nu gaat het geld naar de regionale diensten. Wij als Bouwdienst werken voor hen. Het zal best nog wel voorkomen dat we een compleet product in de vorm van een sluis, gemaal of brug verzorgen voor de regionale diensten, maar dan heet het ook echt ‘verzorgen’. We zeggen niet meer: ‘Laat ons die brug maar bouwen en we bellen u wel als die klaar is.’ Nogmaals: wij verzorgen de dingen voor hen, maar we bepalen niet wat er wél of níet gebeurt. Dit betekent ook dat

we in een vroeg stadium van aanleg- en onderhoudsprojecten met elkaar aan tafel moeten zitten.”

Meer markt

Een ander belangrijk element in de nieuwe werkwijze is het meer naar de markt brengen van werk. De stelregel is: naar de markt, tenzij... Bouter: “Natuurlijk zijn er zaken die niet uitbesteedbaar zijn. De verantwoordelijkheid voor betrouwbare en veilige infrastructuur kunnen we niet aan de markt opdragen. Dat is een publiek belang en dat blijft aan onze kant; de overheid blijft aanspreekbaar op veiligheid, duurzaamheid en kosten. Maar wanneer projecten gebouwd moeten worden of onderhoud nodig is, moeten we veel minder zelf gaan doen en veel meer aan de markt overlaten. Bijvoorbeeld via design & constructcontracten, waarbij de markt ook het ontwerp maakt. Wij zullen ons veel meer beperken tot de rol van opdrachtgever en regisseur.”

Het meer aan de markt overlaten, impliceert wel de acceptatie van het feit dat er – zeker met het oog op de omvang van de verandering - fouten gemaakt kunnen worden en dat er leergeld betaald zal gaan worden. “Het is een illusie om te denken dat je risicoloos een knop kunt omzetten naar een andere manier van werken, waarbij je het werk overlaat aan de markt”, oordeelt Bouter. “Onze taak is het om in kaart te brengen wat er eventueel mis zou kunnen gaan en hoe risico’s beheerst kunnen worden. Daarom is projectbeheersing – vanuit het risico-denken - ook zo’n belangrijk onderdeel binnen de nieuwe werkwijze.”

Kennis

Meer werk naar de markt mag niet betekenen dat de Bouwdienst inlevert op haar expertise, stelt Bouter uitdrukkelijk. “We moeten altijd weten waar het over gaat en we hebben verstand van zaken nodig, vooral op het gebied van contractering en inkoop, bouw en onderhoudstechnologie en projectbeheersing/projectmanagement. Verstand van zaken kan je natuurlijk krijgen door zelf driftig te studeren en te onderzoeken, maar kennis kun je ook ontwikkelen door een verbinding te leggen tussen de eigen uitvoerings- en ervaringswereld en de kenniswereld buiten onze deur. Een verbinding dus met universiteiten, kennisinstituten en organisaties zoals het CUR (Civieltechnisch Centrum Uitvoering Research en Regelgeving), waar bedrijfsleven, universiteit en

‘De verantwoordelijkheid voor betrouwbare en veilige infrastructuur is een publiek belang en dat blijft aan onze kant’

overheid bij elkaar zitten.” In de civiele wereld wordt veel gewerkt met door CUR-commissies opgestelde rapporten die vaak vooruit lopen op regelgeving middels NEN- of Europese normen. Vanuit haar positie in de uitvoeringswereld kan de Bouwdienst vragen genereren voor de kenniswereld. “Andersom moeten we nieuwe kennis uit die kenniswereld oppakken en vertalen voor toepassing in de uitvoering. Wat dat laatste betreft hoop ik dat marktpartijen zoiets direct oppakken, doordat we hen ook zullen uitnodigen om mee te doen aan innovaties. Daar moeten wij ze dan ook wel de ruimte voor geven. Wij kunnen dat stimuleren door bij een aanbesteding zodanige selectiecriteria te hanteren, dat niet alleen de op grond van hun uitvoeringservaring vanzelfsprekende partijen mogen meedoen. Echte innovatie-impulsen krijg je wellicht vooral wanneer ook totaal onverwachte partijen een kans krijgen.”

Druk op de ketel

De reorganisatie van de Bouwdienst staat zoals eerder opgemerkt niet op zich zelf, maar maakt onderdeel uit van een metamorfose waarin RWS zich als een samenhangend geheel zal ontpoppen. Bouter: “Dat betekent niet dat je binnen een paar maanden over de volle breedte van de RWS-organisatie in één keer alles kunt veranderen. Dat vooral de druk op de ketel van de Bouwdienst momenteel hoog is, heeft ook te maken met gedachte dat je het best kunt beginnen op plaatsen waar je landelijk opereert. Als daar iets verandert, heeft het meteen ook landelijke effecten.”

Hoewel het beleidsvoornemen van de Bouwdienst is gepresenteerd binnen het DT RWS en bij een aantal collega-HID’s, is Bouter zich ervan bewust dat het verhaal van de nieuwe Bouwdienst niet bij iedere medewerker van een regionale dienst bekend is. “Zoiets heeft doordruppeltijd nodig, maar de kernpunten zijn bekend. Tegelijkertijd zijn er natuurlijk ook veel vragen over wat het nu allemaal in de praktijk zal betekenen? Op alle niveaus waar we met elkaar werk te doen hebben, zullen we het daar met elkaar over moeten hebben.”

Olievlek

“Niet overal kan het ineens op een andere manier”, beseft Bouter. “Lopend werk bijvoorbeeld moet je niet à la minute op een andere wijze willen aanpakken. Maar op sommige plaatsen gebeurt het al wel: bij de opstart van de Westrandweg en Tweede Coentunnel bijvoorbeeld, of bij projecten zoals De Maaswerken en Ruimte voor de Rivier. Overal waar we kansen zien, bekijken we hoe we de samenwerking met partners daadwerkelijk anders kunnen insteken. Zulke projecten hebben een belangrijke olieplekwerking. Iedereen kan eraan zien dat Rijkswaterstaat inderdaad anders kan werken.” □



“Onze kerncompetenties zijn projectbeheersing, inkoop en contractering en bouw- en onderhoudstechnologie. Ik hoop en verwacht dat de regionale diensten van Rijkswaterstaat ons leren kennen als partij die op deze gebieden van waarde kan zijn.”

Leendert Bouter

Ir. L.C (Leendert) Bouter trad na zijn studie Civiele Techniek aan de TU Delft, in 1971 in dienst bij Rijkswaterstaat. Hij werd beleidsmedewerker bij de afdeling Water op de Hoofddirectie. Na vijf jaar maakte hij de overstap naar de directie Water-huishouding en Waterbeweging. Daar hield hij zich als coördinator bezig met onderzoek en advisering.

Vanaf 1980 was Leendert Bouter hoofd van de hoofdafdeling Waterkwaliteit en Waterbeheer bij de Directie Benedenrivieren. Tussen 1987 en 1997 was hij directeur Realisatie werken en verkeer en vervoer bij de Directie Zuid-Holland. Tevens was hij de laatste jaren plaatsvervangend HID van deze directie. Van de Directie Zuid-Holland maakt Leendert Bouter een jaar de overstap naar de Directie Limburg om tijdelijk de functie van HID op zich te nemen.

In 1998 werd Leendert Bouter projectdirecteur van het project Betuweroute. De laatste functie die Leendert Bouter bekleedde was HID van de Directie HSL-Zuid. Onder zijn leiding heeft de Directie HSL-Zuid samen met het bedrijfsleven grote stappen vooruit gezet in de realisatie van het infrastructurele deel van de Hogesnelheidslijn. Op 1 maart 2004 trad Bouter in dienst als hoofdingenieur-directeur van de Bouwdienst.