

'De rol van de Bouwdienst is veranderd'

tekst: Michiel Slütter en Gerard Haverkamp

fotografie: BVF/Leonard Davids

Acht jaar geleden werd Rinus Olierook gevraagd om hoofdingenieur-directeur bij de Bouwdienst te worden. Hij hoefde niet lang na te denken.

"Ik keerde terug naar mijn roots. Het is het vak, waar ik vandaan kom. Ook al reken ik al jaren niets meer uit, bouwen doe ik het liefst."

Op 1 oktober is hij weg. Olierook blikt terug en geeft zijn mening over 'de maatschappelijke onderstroom' en de toekomst van de Bouwdienst.



*Rinus Olierook op een van zijn geliefde plaatsen, de Maeslantkering.
"Dit was het eerste grote project met een design & constructcontract."*

Bouwdienst Magazine
september 2003 3

De eerste klus van Rinus Olierook in dienst van Rijkswaterstaat was een deelproject voor de stormvloedkering in de Oosterschelde. Het is inmiddels meer dan een kwart eeuw geleden, maar hij praat er nog vol vuur over. "De stormvloedkering was voor mij de aanleiding om naar Rijkswaterstaat te gaan." Olierook had de schuiven, de installatie en de bewegingswerken onder zijn 

hoede. “Dat project heeft mij veel bevrediging geschonken. Ik vond het fantastisch om iets voor de publieke zaak te bouwen.”

De mening van de maatschappij weegt zwaar voor Olierook. “Wat vinden de mensen van wat wij bouwen? Ik vind het belangrijk dat kunstwerken niet alleen in de smaak vallen bij ingenieurs. Bij de Bouwdienst kijken we ook naar andere aspecten, zoals de vormgeving en architectuur, maar bijvoorbeeld ook naar de belevingswaarde. Het gaat om de kwaliteit van de ruimte.”

Een mooi voorbeeld waarbij dit thema een zwaar accent krijgt, is de aanstaande verbreding van de rijksweg A2 ter hoogte van de Vinex-locatie Leidsche Rijn. “Vroeger kwam de Bouwdienst in zo’n project pas langs als er kunstwerken moesten worden gebouwd. Die bereidden we dan tot in detail voor en we zaten bovenop de uitvoering. We leken meer een constructie- dan een ingenieursbureau. Tegenwoordig is er afstand tot de feitelijke realisatie, het werk dat door marktpartijen wordt uitgevoerd. Maar we zitten wel veel eerder met de andere partijen aan tafel en spreken dan over gebiedsgerichte ontwikkeling: wat zijn de mogelijkheden van een gebied, welke ontwikkelingen passen daarin en hoe stemmen we die op elkaar af. We denken na over de grote lijnen en wachten niet tot andere partijen al de grote beslissingen hebben genomen.”

Maatschappelijke onderstroom

De rol van de Bouwdienst is dus veranderd, wat niet betekent dat er automatisch meer werk is. Olierook: “Er is een beweging om meer markt in te schakelen en minder zelf te doen. Die beweging is bepaald niet nieuw. Toen ik hier in 1995 kwam, moesten er zestig mensen uit. Hun werk ging naar de markt. Het is een continu proces, maar daarom niet minder lastig om te managen.”

Hij herinnert zich een discussie met collega-HID’ers, onder leiding van Marcel van Dam over dit onderwerp. Van Dam hield de managers voor dat er ‘een maatschappelijke onderstroom is, die vindt dat de overheid steeds minder moet doen.’ Olierook onderschrijft zijn analyse. “Het is een onvermijdelijke trend. De overheid moet niet meer alles doen.”

Olierook herinnert zich uit eigen ervaring hoe ver de bemoeienis van de Bouwdienst in het verleden reikte. “Al onze projecten werden zeer gedetailleerd uitgewerkt. We maakten zelfs de knip- en buigstaten. De klassieke werkvoorbereiding is overigens historisch wel te verklaren. Vlak na de oorlog kon de

aannemerij niet zoveel, maar er moesten wel bruggen worden gebouwd! En daarom deed Rijkswaterstaat dat.” Maar de maatschappij heeft zich sindsdien ontwikkeld en bedrijven kunnen taken overnemen, waarvoor vroeger alleen overheidsdiensten voldoende expertise in huis hadden.

Deskundigheid

Hoever het uitbesteden aan het bedrijfsleven moet gaan, weet Olierook niet precies. “Je kunt veel aan de markt overlaten, maar de overheid moet wel een deskundig opdrachtgever blijven. Wij moeten goed kunnen specificeren wat we willen en naderhand beoordelen of onze bestelling goed is uitgevoerd”, zegt Olierook. “Het is de kunst die deskundigheid in stand te houden. Het zou kunnen betekenen dat we af en toe gedetailleerd werk zelf doen om de vaardigheden en de kennis op peil te houden en om medewerkers op te leiden.”

Op de vraag hoe vaak en hoe diepgaand dit dient te gebeuren, kan Olierook geen antwoord geven. “Ik ben er niet uit waar het minimum ligt en ik denk dat je dat nooit helemaal zult weten.” Voorlopig bevindt het kennisniveau van de Bouwdienst zich volgens Olierook niet in de gevarenzone. “Veel Bouwdienst-medewerkers vinden dat we véél zelf moeten blijven doen. Ik geloof daar niet in. Er zijn andere manieren om onze kennis op peil te houden. We kunnen kennis delen en projecten beter evalueren, zodat we er meer van opsteken. Niet voor niets is kennismanagement inmiddels een van de speerpunten in ons Strategisch Plan.”

Olierook verwacht dat in de toekomst de benodigde kennis voor infrastructurele projecten bij de Bouwdienst geconcentreerd zal worden. “Het doet me deugd dat de Directeur-Generaal van Rijkswaterstaat bij zijn laatste bezoek zei, dat hij de Bouwdienst ziet als dé instelling waar in de toekomst het gecentraliseerde bouwen zal plaatsvinden.” De concentratie van kennis is volgens Olierook een bijna onafwendbare ontwikkeling. “Er zijn nu al regionale directies, die niet meer de kritische massa hebben om nog zelf te kunnen bouwen. De grote die nog wel voldoende massa hebben, kunnen dat wat mij betreft blijven doen.”

Principalen

De verhouding met de regionale directies van Rijkswaterstaat – de feitelijke opdrachtgevers (in



“De principalen zijn onze klanten. We moeten goed luisteren naar wat zij willen.”



“Ik stond én sta pal voor de integriteit van onze organisatie.”



“Bouwen doe ik het liefst.”

‘EKB dwong ons tot een breuk met traditionele werkwijzen’

jargon: principalen) van de Bouwdienst - is sinds de jaren negentig grondig gewijzigd. “Toen ik hier begon, kregen wij geld van de hoofddirectie van de Waterstaat en in overleg met de principalen bepaalden we wat er moest gebeuren. Die tijd is inmiddels voorbij. De principalen krijgen het geld en bestellen een ontwerp bij de Bouwdienst. Ze zijn onze klanten. Wij hebben ons daaraan moeten aanpassen, wat vooral betekent dat we meer moeten luisteren naar wat de klant wil.”

Binnen bepaalde marges mogen de regionale directies zelfs met andere bedrijven in zee gaan. Zo laat de Directie Utrecht een ecoduct ontwerpen door een commercieel ingenieursbureau. De Bouwdienst werd te duur bevonden. “Het zet ons onder druk, maar ik vind het een gezonde spanning.” Het risico af en toe een opdracht te missen is vervelend, maar weegt voor Olierook ruimschoots op tegen de voordelen. “Wij hoeven niet meer na te denken over nut en noodzaak van een bepaald project. De klant beslist. Dit systeem is eenduidiger en helderder.”

Financieel beheer

Tijdens Olierook’s tijd heeft de Bouwdienst grote veranderingen doorgemaakt. Zoals gezegd wijzigden de taakopvatting, de samenwerking met opdrachtgevers en marktpartijen. En dan waren er nog Elementair en de implementatie van Externe Kwaliteitsborging (EKB), waarvan met name EKB dwong tot een breuk met de traditionele werkwijzen. Tijdens deze ingrijpende veranderingen ging het dagelijkse werk van de Bouwdienst gewoon door en daarbij kwam het financieel beheer in de knel. “Het is de achilleshiel van de Bouwdienst”, erkent Olierook.

“De accountantsdienst van het ministerie heeft nu enkele jaren achtereen geweigerd om onze cijfers goed te keuren”, vertelt hij. “Onze opvatting was dat hun eisen te ver gingen en veel te veel op details waren gericht. Daardoor ontstond een gevoel dat we in de praktijk niet meer uit de voeten konden. Wij wilden gewoon niet aan de steeds strengere regels voldoen. Achteraf moet ik zeggen dat onze houding onjuist was. Wij zijn niet degenen die de regels bepalen. Inmiddels werken we hard aan een

verbeterplan, waarmee we orde op zaken stellen. Ik wil overigens wel opmerken dat deze problemen waterstaatsbreed spelen.”

Genieten

De problemen met het financieel beheer hebben geen invloed op de voldoening die zijn baan bij de Bouwdienst hem heeft geschonken. Ook de parlementaire enquête naar de bouwfraude niet. Olierook was als lid van de top van het ministerie van Verkeer en Waterstaat nauw betrokken bij het onderzoek en noemt dat de emotioneel zwaarste gebeurtenis uit zijn loopbaan. “Ik stond én sta pal voor de integriteit van onze organisatie”. De komende maanden zal Olierook op het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat zich nog bezighouden met de afwikkeling van activiteiten die uit de enquête zijn voortgevloeid.

Genieten, dat kan hij vooral van grote en bijzondere projecten zoals de Tweede Heinenoordtunnel of de stormvloedkering in de Nieuwe Waterweg. “Vooral aan de Heinenoordtunnel denk ik met veel plezier terug. Het was de eerste boortunnel in Nederland. Het bijzondere was dat we grote problemen hadden, zonder dat iemand het in de gaten had. Ons overkwam het ergste wat je kunt bedenken bij een boortunnel: een blow-out, oftewel een open verbinding tussen de tunnel en de rivier. Alle moeilijkheden hebben we echter steeds als uitdaging kunnen presenteren en uiteindelijk is het allemaal goed gekomen. De stormvloedkering Nieuwe Waterweg staat mij nabij, omdat dit het eerste grote project was met een design & constructcontract. Dat is trouwens ook een grote verandering uit mijn tijd: de nieuwe contractvormen, waarbij we aannemers niet alleen verantwoordelijk maken voor de bouw van kunstwerken, maar ook voor het ontwerp en beheer.”

In de contacten met buitenstaanders merkt Olierook dat hij niet alleen staat in zijn fascinatie voor grote infrastructurele projecten. “Wij doen fantastisch werk. Steeds meer wordt mij duidelijk dat we belangrijke projecten uitvoeren, die door de maatschappij worden gewaardeerd. Ik vind het heel bijzonder en het doet mij goed om te merken hoe positief het publiek oordeelt over ons.” □



Rinus Olierook en DG Rijkswaterstaat Harry Prins.

De loopbaan van Rinus Olierook bij Rijkswaterstaat

De loopbaan van Rinus Olierook bij Rijkswaterstaat begon in 1975 bij de Directie Bruggen. Daarvoor werkte de jonge ingenieur vijf jaar voor de Rotterdamse Droogdok Maatschappij (RDM), waar hij eerst kernreactoren ontwierp en ze later wereldwijd verkocht. Een baan als deelprojectleider voor de stormvloedkering in de Oosterschelde ‘triggerde’ hem om het bedrijfsleven vaarwel te zeggen en voor Rijkswaterstaat te gaan werken. “Ik was en ben nog steeds trots op de stormvloedkering.”

“Ik heb nooit een carrièreperspectief in mijn hoofd gehad”, zegt hij over het vervolg van zijn loopbaan. Het lijkt inderdaad alsof zijn glansrijke carrière hem is overkomen. Vrijwel altijd werd Olierook gevraagd om projectleider, afdelingshoofd of HID te worden. Doorgaans begon hij vol goede moed, maar het project Rekening Rijden zag hij in 1989 niet zitten. “Ik wilde niet, maar moest toch. Maar na drie weken had ik het al geweldig naar mijn zin.”

Hij kwam regelmatig op televisie om uitleg over het project te geven en koningin Beatrix liet zich persoonlijk door Olierook voorlichten. Rekeningrijden werd na 2,5 jaar afgeblazen en Olierook kreeg een functie die hem uit de publieke belangstelling wegrukte: HID bij de Meetkundige Dienst. Vervolgens lonkte de Bouwdienst. “Ik ging terug naar mijn roots. Bouwen doe ik het liefst.”