

## **DE ONVOORZIENE GEVOLGEN VAN 'KEIJTSIAANSE VERNIEUWINGSDRIFT'**

Arjen Schreuder, NRC Handelsblad 12 maart 2010

Het is niet moeilijk te raden waarom de top van Rijkswaterstaat ongelukkig was met het boek van Marcel Metze over de reorganisatie van deze eerbiedwaardige overheidsdienst. Je huurt voor veel geld een gerenommeerde onderzoeksjournalist en een team redacteuren in om van binnenuit de verandering van Rijkswaterstaat in de jaren 2003-2008 te beschrijven, waarna de auteur in zijn verslag de conclusie trekt dat de reorganisatie niet helemaal is gelukt, op weerstand bij vooral lagere echelons is gestuit en op sommige onderdelen misschien zelfs onwenselijk was. En dat allemaal beschreven in een boek vol spanningen tussen botsende karakters.

Rijkswaterstaat wilde het boek alleen nog publiceren als het fors ingekort, gekuist en positiever van toon zou worden. Dat weigerde Metze. Hij stapte naar de rechter, maar die verbood hem het boek in eigen beheer uit te geven. Nu is het boek dan toch verschenen, na tussenkomst van, inmiddels demissionair, minister Eurlings (Verkeer en Waterstaat, CDA) en op aandringen van Kamerleden die niet gediend waren van censuur door Rijkswaterstaat. Metze heeft een aantal passages aangepast die de persoonlijke levenssfeer van een aantal ambtenaren raken, schreef Eurlings aan de Tweede Kamer.

Meeslepend is een te groot woord voor dit verhaal. Metze heeft een uitstekende pen, maar een reorganisatie van een ambtelijk apparaat met eindeloos veel managementtaal blijft niet honderden pagina's lang tot de verbeelding spreken. Wel geeft het boek een interessant inblikje in dit ingenieursbolwerk. De hoofdrolspelers zijn net mensen. De inmiddels vertrokken directeur-generaal Bert Keijts wordt niet altijd even vleiend beschreven: Zijn jaren in de wachtkamer van de top doen vermoeden dat achter het goedmoedige uiterlijk van Bert Keijts ook een schaker schuilt, iemand die weet te manoeuvreren en zetten vooruit weet te denken. Ook andere ambtelijke hoogvliegers ontkomen niet aan zulke observaties. Waterstaters moesten even slikken bij beschrijvingen van financieel topman Ab Lambarts, een directe, confronterende, soms ook botte man, met een voorliefde voor oneliners, die in 2006 plotseling overleed.

De zich voortslepende Operatie Ondernemingsplan krijgt kleur aan de hand van verslagen, dagboekfragmenten en interviews. De inmiddels vertrokken Keijts wilde zijn Waterstaat met keijtsiaanse vernieuwingsdrift omvormen van een logge, bureaucratische organisatie tot een slank, flexibel en vooral publieksgericht netwerk. Geen slecht idee, want Rijkswaterstaat lag enkele jaren eerder nog zwaar onder vuur. De bouwfraude en grote kostenoverschrijdingen bij de aanleg van de Betuweroute en de Hogesnelheidslijn-Zuid hadden het aanzien geschaad. De rijksdienst had ook nog heel wat in te halen als het ging om een meer bedrijfsmatige manier van werken. Bovendien kampte Rijkswaterstaat met identiteitsverlies want waterstaters gedijen bij rampen en grote projecten zoals de aanleg van de Afsluitdijk, nieuwe autosnelwegen en Deltawerken. Nu is het al feest als Rijkswaterstaat een weg mag verbreden. En dan waren er nog bedreigingen vanuit de politiek. Toen Karla Peijs zeven jaar geleden aantrad als minister, ging ze aan de slag met de boodschap: Dat Verkeer en Waterstaat, daar moet flink de bezem doorheen.

Als het doel van de reorganisatie was om discussies over het bestaansrecht van Rijkswaterstaat te stoppen en daartoe, zoals de uitdrukking intern luidt, het dak dicht te houden, dan is dat gelukt. De kritiek is wat verstomd. Rijkswaterstaat is publieksvriendelijker en slanker geworden, wordt minder gezien als staat in de staat. Maar was al dat uitbesteden van werk wel z'n goed idee? Na lezing van Veranderend getij blijf je zitten met het idee dat te veel deskundige waterstaters te snel zijn vertrokken om des-

kundig toezicht op dat uitbestede werk te kunnen houden; en dat Rijkswaterstaat zich kan verschuilen achter regeltjes. Zoals bij de aanbesteding van de tweede Coentunnel bij Amsterdam. Directeur Frank Keizer van de Coentunnel Company, winnaar van de aanbesteding, klaagt over overmatig gespecificeerde technische eisen en conservatisme, bijvoorbeeld met betrekking tot apparaten. Het moet zonnepanelen zijn en de kast moet twintig bij veertig centimeter en hij heeft de kleur groen. Vakmensen zeggen dan ja, dat is dus die kast van Siemens, ik kan die alleen daar kopen. Siemens weet dat, dus voor die kast betaal je drie keer de prijs van wat hij eigenlijk zou moeten kosten.