



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Interview met Eric Gerritsen: Interview

Verhaar, M.

### Citation

Verhaar, M. (2002). Interview met Eric Gerritsen: Interview. *Bestuurskundige Berichten*, 17(2), 27-28.  
Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234483>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234483>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

medewerker. Hij vertelde van alles over de gemeente en het bestuur, en ging uitgebreid in op vragen.

Toen we klaar waren met het gemeentehuis was er de mogelijkheid om naar Checkpoint Charlie te gaan, dit was niet verplicht. Voorzover ik weet ging iedereen echter gewoon mee. Checkpoint Charlie was tijdens de deling van Berlijn de grensovergang tussen de Amerikaanse en Russische zone. Nu is een van de wachttorens een museum, waar indrukwekkende foto's en verhalen geplaatst zijn van ontsnaptingspogingen. Op straat staan nog twee grote borden met daarop 'U verlaat de Amerikaanse sector' in vier talen, het kleine grensovergangshuisje staat er ook nog, met een klein beetje fantasie waan je je midden in de Koude Oorlog!

Dit was de laatste excursie, we hebben verder de middag en een deel van de avond om dingen voor onszelf te doen. Mijn groepje en ik hebben nog wat rondgelopen in Berlijn. Zo zijn we langs een stuk van de muur gegaan, langs het standbeeld van Lenin en Marx, en hebben we de Rechtenfaculteit van de Universiteit met een bezoekje vereerd.

Op het plein voor de Rechtenfaculteit is ook het gedenkteken van de boekverbranding die op datzelfde plein plaatsvond. Het gedenkteken bestaat uit een glazen plaat in de grond, en als je daar doorheen kijkt zie je de symbolische lege boekenplanken.

Die avond vertrokken we weer met de bus richting Leiden. Het was een gezellige excursie, ik wil dan ook tot slot de Commissie Buitenland een complimentje geven voor de perfect georganiseerde reis!



De glazen koepel bovenop de Bundestag. De spiegels links zorgen voor het nodige licht tijdens heftige debatten. Via de schuine 'trappen' rechts komt men boven.



Het Berliner Rathaus

## Interview met Eric Gerritsen

Marc Verhaar

**Eric Gerritsen is avondstudent Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en staat op het punt af te studeren. Hij heeft reeds 25 jaar in dienst van het Rijk gewerkt, onder andere bij het Ministerie van VROM, Justitie en Algemene Zaken en is nu bijna een jaar werkzaam bij Rijkswaterstaat bij de stafdienst Personeel & Organisatie. Deze stafdienst stelt voor alle landelijke (decentrale) afdelingen van Rijkswaterstaat de algemene kaders op voor het personeel – en organisatiebeleid.**

### Waarom heeft u juist voor deze organisatie gekozen?

Rijkswaterstaat is een praktisch ingestelde organisatie die zeer concrete producten, zoals wegen en tunnels maakt. Dit is interessant; het resultaat van de werkzaamheden zijn zeer zichtbaar en tastbaar.

Er zijn ongeveer 11.000 mensen werkzaam bij Rijkswaterstaat. De ontwikkelingsmogelijkheden op het gebied van personeel en arbeid zijn dus groot, zowel in horizontale, als in verticale promotiekansen. Door de overstap naar Rijkswaterstaat heb ik de mogelijkheid mij meer met de organisatiekant van het P&O-werk bezig te houden. Dit sluit ook prima aan op mijn afstudeerrichting Organisatie & Management en dit is ook wat ik zocht na zo'n 15 jaar in het P&O-gebied werkzaam te zijn.

### Hoe is de aansluiting van bestuurskunde op de praktische werkzaamheden binnen Rijkswaterstaat?

Ik heb hiervoor de opleiding Personeelswerk aan de Haagse Hogeschool gedaan. Met bestuurskunde kan je een verdiepingsslag maken, omdat deze studie zich met name richt op het functioneren van het openbaar bestuur. Zodoende krijg je meer inzicht in politiek-ambtelijke verhoudingen. De kennis en vaardigheden die bestuurskunde biedt zijn zeer toepasbaar binnen een overheidsinstantie als Rijkswaterstaat.

### Hoe belangrijk zijn bestuurskundigen voor deze organisatie?

Nu worden bestuurskundigen voornamelijk in staffuncties ingezet, zoals P&O, ICT en Financieel-Economische

Zaken en ook in de bestuurlijk-juridische sector. In de toekomst zullen zij waarschijnlijk meer in de beleidskernen worden ingezet. Bestuurskundigen hebben zicht op belangrijke aspecten van een organisatie, zoals de belanghebbenden van organisaties. Doordat zij generalist zijn, zijn ze goed in staat vraagstukken vanuit diverse invalshoeken te bekijken. En dit is nu juist een kwaliteit waar Rijkswaterstaat behoefte aan heeft. Bestuurskundigen komen goed tot hun recht in de interactie en onderhandeling met andere ministeries en overheden (bijvoorbeeld provincies en gemeenten), de politiek en belangenbehartigende organisaties.

## Een groot voordeel van deze organisatievorm is het feit dat hierdoor een flexibeler financieel stelsel, het kosten-batenstelsel kan worden ingevoerd

**De huidige samenleving is sterk aan veranderingen onderhevig; denk aan vergaande Europese integratie en verscherpte eisen aan het functioneren van overheidsinstanties. Hoe werken deze zaken door in het functioneren van Rijkswaterstaat?**

Europees gezien bestaan er wel samenwerkingsverbanden met andere landen,

maar deze beperkingen zich voornamelijk tot grensaangelegenheden. Het is niet waarschijnlijk dat Europa meer zeggenschap zal krijgen in de nabije toekomst over het infrastructurele beleid van de verschillende lidstaten. Toch is Rijkswaterstaat een organisatie in beweging. De landelijke roep om meer bedrijfsmatig te werken is ook binnen deze organisatie doorgedrongen. Al in de jaren 90 is Rijkswaterstaat gestart met een meer bedrijfsmatige manier van werken. Te denken valt aan een plancyclus waarbinnen de hoofdingenieurs-directeur (HID's) en de directeur-generaal jaarlijks contracten afsluiten met betrekking tot de te leveren producten. In halfjaarlijkse gesprekken en rapportages leggen de HID's verantwoording af over de bereikte resultaten en de bedrijfsvoering. Dit leidt tot een verhoging van doelmatigheid en doeltreffendheid binnen het Ministerie van V&W.

Rijkswaterstaat zal zeer waarschijnlijk worden verzelfstandigd in de vorm van een agentschap. Een groot voordeel van deze organisatievorm is het feit dat hierdoor een flexibeler financieel stelsel, het kosten-batenstelsel kan worden ingevoerd.

Rijkswaterstaat ontwikkelt zich nu van uitvoerder van projecten naar regisseur. Dit is een politieke keuze. De overheid beperkt zich tot haar kerntaken en moet bepaalde taken aan de markt overlaten wanneer zij deze kan leveren. Projecten worden steeds meer uitgevoerd in samenwerking met het bedrijfsleven (aannemers en projectontwikkelaars), de zogenaamd publiek-private samenwerking (PPS). Van oudsher heeft Rijkswaterstaat een belangrijke rol in het plannen en

ontwerpen van projecten, tegenwoordig komt de nadruk meer te liggen op professioneel opdrachtgeverschap. Zij besteedt projecten uit aan bijvoorbeeld aannemers en ingenieursbureaus. De organisatie dient mee te veranderen met deze plannen. Dit vergt een verandering in de organisatiecultuur. Het zal echter nog vijf tot tien jaar duren voordat de nieuwe cultuur en de daarmee gepaard gaande werkwijze volledig geïmplementeerd is.

**Verschillende disciplines kunnen fricties opleveren binnen organisaties, zoals bijvoorbeeld in een ziekenhuis waar het management de dienst uitmaakt, terwijl de professionals (artsen en verpleegkundig personeel) deze samenwerking vaak moeilijk vinden, omdat zij de relevante vakinhoudelijke kennis in huis hebben. Werkt dit principe ook door in een vrij technische organisatie als Rijkswaterstaat?**

Nee, ik heb dat in de praktijk niet meegemaakt. In onze organisatie zijn 3 van de 18 HID's geen ingenieurs. Van groot belang is dat een manager naast zijn specifieke managementvaardigheden, goede inhoudelijke kennis bezit over het terrein waar hij/zij actief op is. Een manager moet zich waarmaken. Dit is in feite in het bedrijfsleven niet anders. Inhoudelijke kennis is een zeer belangrijke bron waaraan een manager in Nederland mede zijn gezag aan ontleent.

**Rijkswaterstaat is in belangrijke mate afhankelijk van bijvoorbeeld aannemers die projecten realiseren. In de uitvoering treden soms problemen op. De bouwfraude is hiervan een voorbeeld. Hoe garandeert Rijkswaterstaat een goede samenwerking met dergelijke instanties en hoe wordt fraude binnen de eigen organisatie voorkomen?**

De bouwfraude is geen voorbeeld van 'problemen in de uitvoering'. Het is natuurlijk wel een probleem op zich. Jam-

mer dat de kwestie schadelijk kan zijn voor de beeldvorming van het publiek. Rijkswaterstaat voert een zogenaamd integriteitsbeleid. Als overheidsdienaar functioneer je in een "glazen huis". Het is van belang voor een overheidsdienaar om integer te functioneren. Het integriteitvraagstuk van ambtenaren en politici is in feite door toenmalig minister van Binnenlandse Zaken, wijlen -Ien Dales, op de agenda gezet. Binnenlandse Zaken geeft het kader aan dat de ministeries toepassen in hun organisatie. Rijkswaterstaat heeft integriteitsbeleid geïmplementeerd binnen haar organisatie, onder andere door middel van het spelen van een speciaal voor Rijkswaterstaat ontwikkeld integriteitspel -en video die binnen een afdeling wordt gespeeld, wordt een aanzet gegeven voor een discussie wat ambtenaren nu wel of niet toelaatbaar vinden in bepaalde situaties. Fraude speelt zich altijd af in het geniep. Het gedijt wanneer er geen duidelijke regels zijn of bij ontbreken van goede controle op fraude. Rijkswaterstaat heeft er al veel aan gedaan om duidelijke regels en voorschriften

## **De leiding van Rijkswaterstaat heeft gekozen voor competentie management als speerpunt van het personeelsbeleid**

ten op te stellen om fraude of corruptie te voorkomen.

Rijkswaterstaat besteedt projecten uit aan het bedrijfsleven. Een aannemersbedrijf bijvoorbeeld wil een bepaald project doen. Er vindt een gunning plaats, een onderhandeling over welk bedrijf een bepaald project mag gaan doen. Bij deze onderhandelingen zijn altijd meer-

dere ambtenaren en onderdelen van V&W betrokken. Ook vindt terugkoppeling plaats over de gevoerde gesprekken. Daarnaast maakt Rijkswaterstaat contractafspraken met partijen waaraan opdrachten worden verleend. Zodoende kunnen bedrijven juridisch aan gemaakte afspraken worden gehouden. Overigens lijkt de mate van afhankelijkheid naar buiten toe vaak groter dan die in werkelijkheid is. Het voeren van regie betekent weliswaar dat je het ontwerp en de uitvoering overlaat aan de markt, maar bij de oplevering wordt wel getoetst of de doelstellingen van het project gerealiseerd zijn. Dus die brug moet niet alleen op tijd liggen, maar ook voldoen aan kwaliteitseisen op gebied van techniek, duurzaamheid en gebruikswaarde. Hoe ze zijn gerealiseerd is minder belangrijk geworden.

**Zullen bestuurlijk-juridische scholing en kennis in de toekomst belangrijker worden?**

Er is een verschuiving waar te nemen in de (benodigde) capaciteiten en competenties van werknemers. Waar vroeger vooral inhoudelijke technische kennis van belang was, worden vaardigheden tegenwoordig steeds belangrijker. Kennis verouderd snel, terwijl dit bij vaardigheden minder het geval is. Dus vooral wat je kan wordt belangrijk. Om deze reden heeft de leiding van Rijkswaterstaat gekozen voor competentie management als speerpunt van het personeelsbeleid. De aandacht voor competenties is een logische ontwikkeling; de Rijksoverheid wordt vaak geconfronteerd met maatschappelijke vraagstukken en problemen waarvoor geen pasklare antwoorden uit een boekje bestaan. Het is een enorme uitdaging voor beleidsmedewerkers om daar een oplossing voor te bedenken. Dit geldt zeer zeker ook voor de projecten waar Rijkswaterstaat mee bezig is.

## **Austria and Europe; back to normality**

*Dr. Alexander Christiani*

**Dr. Alexander Christiani is the Austrian Ambassador in the United Kingdom and former Ambassador in the Netherlands.**

Almost exactly 21 months have passed since I left my post as Austrian Ambassador to the Netherlands and moved to London. The memories of my last five months in The Hague are still very much alive - both in the positive and negative sense.

In hindsight the sanctions against Austria by our 14 EU-partners - a tremendously bitter and unprecedented experience for my country and at the same time a mayor challenge for our Diplomatic Service, provided otherwise a golden opportunity for maximum public exposure for the Austrian Ambassador. In this difficult month, my brilliant Press Counsellor and I count the decisively positive change in the Dutch public towards Austria as our greatest achievement, the inability to influence the position of the government as our greatest failure.

However it may be, all this is now long past, the bitterness has faded or even evaporated and also Europe has learned a lesson. This, however, only to a certain degree:

The consistency and more precisely the inequality of member state position towards the domestic situation of other members according to whether they are big or small have become quite apparent.

Nevertheless, Austria, is playing her full, active and in most cases constructive role on the European scene and the enlargement of the European Union has become the top priority of Austria's foreign policy. The extension of the area of stability and prosperity to those countries for all too long under communistic domination remains a matter of the utmost political order for the Austrian government. This consensus, however, was severely put to the test recently when Mr. Haider and his party instigated a referendum on the closure of the newly

opened Czech nuclear power station TEMELIN. Since an explicit veto against the accession of the Czech Republic to the European Union was threatened, the referendum immediately got an anti-enlargement connotation. The signatures of close to a million Austrian voters signalled a deeply rooted concern and anxiety towards a power station close to the border which many experts regard as unsafe. The Austrian and the Czech governments have agreed to the so-called "Melker process" (named after the provincial town of Melk where the respective Heads of Government met) to cooperate closely to allay fears on both sides. A complete shut down of the plant, however, as demanded by Mr. Haider and the Austrian Freedom Party seems out of the question. The referendum as such is currently under parliamentary consideration in Austria. The Christian Democrats have made it abundantly clear that any veto against the membership of Austria's neighbours is not in the cards.

Austrian endeavours to elevate the matter to the European level in making nuclear safety part and parcel of the "acquis communautaire" failed. I think it is highly regrettable that nuclear safety which is uppermost on the minds of so many people does not seem to be a matter of great concern to most of its member states. I remember that one of the more frustrating experiences as Ambassador in the Netherlands consisted in the lack of interest and support of Austria's position on the part of the Dutch government.

In the meantime the Austrian government is again fully back on track vis-à-vis the enlargement of the Union and the politicians of the coalition spare no effort to educate the republic also on the economic benefits which will accrue from vastly enlarged market opportunities. The task at hand is not an easy one

taking into account the fears and apprehensions of a sizeable number of the population, mainly in border areas as to a sudden, unchecked influx of cheap labour and migration. Therefore both Austria and Germany have insisted on a transitional period of 5-7 years after accession in which the full liberalization of the labour market will not take place. This time, this was met with understanding and support also from Brussels and it seems meanwhile that the candidate countries have accepted the inevitable. In all fairness one should not forget that Austria is the only member country of the Union which borders on 4 applicant countries.

On the Austrian domestic scene the coalition between the Christian Democrats and the Freedom Party have made deep inroads into the hitherto rather inflexible and static system. The government

## **The lack of interest and support of Austria's position on the part of the Dutch government**

has successfully initiated a number of reforms which in the old dispensation between the Social Democrats and the People's Party seemed unthinkable. The most striking of these reforms consists in bringing the budget deficit to zero in accordance with the so called stability pact of the EURO-zone.

The bad news is that this was only possible by painful cuts of a number of social services on the one hand and the highest tax quota so far on the other. Another possible source of conflict between the governing parties since the Freedom