



KARIN SLUIS EN
ANNEMIEKE NIJHOF,
DIRECTEUR ÉN
VROUWELIJK ROLMODEL

STRIJDEN VOOR DUURZAMERE WERELD

Karin Sluis en Annemieke Nijhof staan beiden alweer wat jaren aan het roer van respectievelijk advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos en Tauw. Er is veel wat hen bindt. Waarvan een duurzame wereld, en hun verantwoordelijkheid als bureau daarin, een heel belangrijke is. Maar ze hebben ook zo hun ideeën over leiderschap en watervrouwen.

Tekst Marloes Hooimeijer | Fotografie Marcel Molle

‘Elke euro overheids­geld die we investeren in de ruimte van Nedertand (60 miljard per jaar), moet bijdragen aan duurzaamheid’

Ze begroeten elkaar met drie zoenen, Karin Sluis, algemeen directeur van Witteveen+Bos, en Annemieke Nijhof, CEO van Tauw. Hun bureaus, beide gevestigd in Deventer, zijn weliswaar concurrenten, al werken ze ook regelmatig samen in projecten, persoonlijk ervaren ze bovenal ‘collegialiteit’. Ze komen elkaar geregeld tegen. Na het interview gaan ze beiden naar het diner van de Topsector Water. Ze bellen elkaar ook of drinken een kop koffie om even te sparren over organisatorische of branchezaken.

Ze hebben veel van elkaar weg. Zijn beiden begin 50, open, energiek, goedlachs, moeder, verknocht aan de watersector, veel op pad en houden allebei niet zo van ‘arm­p­jedrukken’. Liever in een overtuigend gesprek doelen en ambities vormgeven. Om de wereld een beetje beter te maken, duurzamer vooral, want dat is nog zo’n bindende factor.

Hun carrièrepad laat wel een groot verschil zien. Sluis werkt al na haar afstuderen bij Witteveen+Bos, sinds 2013 als algemeen directeur. Nijhof begon bij Tauw en stapte later over naar de rijksoverheid. In 2012 keerde ze terug bij Tauw, als CEO.

Wat is er onder jullie leiding veranderd?

Nijhof: “Ik heb de ‘participatieve leiderschapsstijl’ geïntroduceerd. Tauw was een hiërarchisch bedrijf met veel lagen, terwijl ik erin geloof dat je de professionals die er werken moet betrekken bij beslissingen. In een snel veranderende wereld is de gedachte dat je met een klein groepje mensen een bedrijf kunt leiden volstrekt achterhaald. In mijn beleving zijn wij een zwerm vogels, in verbinding met elkaar, maar de vorm die de zwerm aanneemt wordt niet door één leider bepaald. Meteen vanaf mijn eerste koffiepraatjes kwam ik met de vijf V’s aan. Ik vind Vrijheid heel belangrijk, maar dan moet je wel je Verantwoordelijkheid nemen en Verantwoording afleggen. En die drie dingen gedijen alleen in een sfeer van Veiligheid en Vertrouwen.

Die omslag heeft wel een paar jaar geduurd, het hiërarchisch denken zat heel erg in de >



Annemieke Nijhof
'Wij hebben
ook
opmerkelijk
weinig
vrouwen die
doorgroeien'

cultuur ingebakken. Bovendien brak vlak na mijn aantreden de crisis aan, wat iedereen nog voorzichtiger maakte. Maar inmiddels gaat het goed met ons. De sfeer is goed. Afgelopen juli hebben we met alle medewerkers en managers het bedrijf gekocht. Het is nu van ons allemaal, een model wat Witteveen+Bos al veel langer hanteert."

Sluis: "Ons DNA is al 71 jaar in essentie hetzelfde. Gericht op een enorme waardering voor de inhoud, van wiens vakgebied dan ook. En de overtuiging dat de professional zelf het beste weet wat die moet doen. Daarin had ik niet zo veel te doen, een kwestie van onderhouden. Wel heb ik een aantal meer maatschappelijke thema's van deze tijd geagendeerd. De drie D's. De eerste is van Duurzaamheid, gekoppeld aan de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties, zoals leven in de delta, schoon drinkwater en sanitatie. Ik ben daar echt door gegrepen en vind dat wij daar als Witteveen+Bos enorme impact op zouden kunnen hebben door er in elk project over na te denken. De tweede D staat voor alles rond digitale technologieën en de derde is natuurlijk Diversiteit. Al heb ik het dan niet alleen over de man-vrouwverhouding, maar ook over diversiteit in nationaliteiten, leeftijd en achtergrond qua opleiding. Ons management is nog steeds wel heel erg TU Delft – inclusief ikzelf."

Toch even inzoomen op die man-vrouwverhouding.

Is de watersector te veel een mannenwereld?

Nijhof: "Bij ons is de verhouding 75 procent man en 25 procent vrouw. In de leiding halen we die verhouding niet. Dat is echt nog wel een issue."

Sluis: "Bij ons precies hetzelfde. Wij nemen mannen en vrouwen aan in de verhouding waarin ze uit de voor ons belangrijkste opleidingen komen. Dat gaat best wel goed. Maar als je kijkt naar wat er doorstroomt... De verblijftijd van vrouwen is korter dan die van mannen."

Waarvoor vertrekken ze sneller?

Sluis: "Dat wilden we ook weten, dus hebben we er een afstudeeronderzoek naar laten uitvoeren. Daaruit kwamen de volgende redenen naar voren. 1. Ik wil meer thuis zijn, bij het gezin. 2. Ik zie minder doorgroeimogelijkheden bij Witteveen+Bos. Veel vrouwen vertrekken om die reden naar de overheid. Daar zitten blijkbaar ook meer rolmodellen. Reden te meer om onszelf als rolmodel te laten zien. 3. Dit werk vraagt heel veel reizen. Dat is inderdaad de aard van het werk, je doet allerlei verschillende projecten bij allerlei verschillende opdrachtgevers."

Nijhof: "Wij hebben ook opmerkelijk weinig vrouwen die doorgroeien. Ze tonen om allerlei redenen minder interesse voor bijvoorbeeld ons programma voor aankomend teammanagers. Nu ben ik zelf niet van het heel erg pushen dat dat moet, maar ik ben wel heel achterdochtig of er niet toch subtiele mechanismen in het bedrijf zijn waardoor ze ontmoedigd worden. Vrouwen hebben soms een andere aanpak nodig om de volgende stap te zetten. Toen ik zelf vijf jaar bij Tauw zat, ben ik de afdeling water en ruimtelijke ordening gaan leiden. De directeur heeft me drie keer moeten vragen. Ik kwam steeds met allerlei redenen om het niet te doen. Gewoon onzekerheid. Toen zei hij: 'Ik vraag het niet meer, ga het maar gewoon doen.' Ik geloof inmiddels in de lijfspreuk van Pippi Langkous: Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan."

Zelf stapte Nijhof ook ooit over naar de overheid, maar nam ontslag als directeur-generaal Water toen de PVV in 2010 gedoogpartner van kabinet-Rutte I werd. Vanuit principiële bezwaren. 'De angst om aan de verkeerde kant te staan was te groot', zei ze hierover eerder dit jaar in Forum. Nooit spijt gehad van die beslissing?

Nijhof: "Nee. Ik heb daar heel goed over nagedacht. Het was een hoogstpersoonlijke beslissing. Ik heb er wel veel verdriet van gehad. Ik had het enorm naar mijn zin bij het Rijk, voelde me er als een vis in het water en kon er van betekenis zijn. Maar ik was ervan overtuigd dat

er wel weer iets op mijn pad zou komen dat ook betekenis zou hebben. Dat werd Tauw. Ik was wel blij toen ik in 2013 gevraagd werd voor de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. Het publieke belang dat ik daar behartig ontstijgt het belang van Tauw. Ik was blijkbaar niet voor de rest van mijn leven gediskwalificeerd op mijn publieke hart en heb tegelijkertijd mijn persoonlijke integriteit kunnen behouden.”

2016 was een goed jaar voor jullie beide bureaus. Hoe zit dat met 2017? En met de tendens dat het meeste geld in het buitenland wordt verdiend?

Sluis: “Het belooft weer een mooi jaar te worden. De Nederlandse markt trekt duidelijk weer aan. We zullen de grootste omzet in Nederland halen, 2,5 procent groei zeker. Ook de personele groei is in Nederland het grootst.”

Nijhof: “De eindsprint moet nog komen, maar dat ziet er bij ons ook zo uit. We zien zowel het werk in Nederland als in het buitenland weer aantrekken. Het eerste half jaar zijn we als Tauw Groep tien procent gegroeid.”

Is de watersector innovatief genoeg?

Nijhof: “Ik heb jarenlang in de jury van de Waterinnovatieprijs van de waterschappen gezeten. Ik vind echt dat de watersector hartstikke innovatief is, die in elk project weer nieuwe dingen probeert toe te passen. De waterschappen zijn bereid *launching customer* te zijn. Zeker op het vlak van verduurzaming; daar is iedereen naar op zoek. Zelf hebben we de verantwoordelijkheid om de innovaties zo veel en goed mogelijk onder de aandacht te brengen.”

Sluis: “We zijn niet voor niets een van de succesvolste Topsectoren. Als je als Nederland bekend wilt staan als *‘Bring in the Dutch, want er is een overstroming’*, dan moet je ook wel van wereldklasse zijn. Momenteel liggen de opgaven in de wereld op het vlak van duurzaamheid, inclusief klimaatadaptatie. De technologie geeft heel veel mogelijkheden om oplossingen te bieden. Het is cruciaal om daarin voorop te blijven lopen, anders ben je ook geen Topsector meer.”

Helle van der Roest, voormalig ‘mister innovatie’ van Royal HaskoningDHV, stelde eerder in H₂O dat de watersector te weinig commercieel succes haalt uit waterinnovaties.

Nijhof: “Je ziet wel een tweedeling ontstaan tussen bureaus die zeggen: onze advisering is mensenwerk, dienstverlening, daarin willen wij samen met de klant vanuit zijn vraagstuk zoeken naar de meest vernieuwende oplossing. En wat ik dan maar even noem de *technology providers*, die in hun werk een stukje technologie ontwikkelen dat meer een product is. Waar ze een grote markt voor zien. Als je het een paar keer bij een *launching customer* geprobeerd hebt en het daarna honderd keer kunt verkopen, kun je in die eerste vijf keer best veel investeren. Wij zien onszelf als een bureau van het eerste soort. We zitten meer in de maak van *tailormadeschoenen*, die kun je daarna niet nog eens honderd keer als *confectiemodel* verkopen.”

Sluis: “Voor ons geldt hetzelfde.”

Heeft het regeerakkoord volgens jullie genoeg oog voor innovatie en duurzaamheid?

Nijhof: “Ik vind van wel. Maar een groot deel van ons werk is niet afhankelijk van wat in het regeerakkoord staat. Het zijn zaken als het Parijse energieakkoord, toenemende aandacht voor grondstoffschaarste, zo’n bericht over het verdwijnen van insecten, razendsnel verliezen van biodiversiteit, een paar vette momenten van hittestress in de stad en wateroverlast door hoosbuien, die de context van ons werk enorm bepalen. Het is onze kunst om op alle vragen die ons gesteld worden een duurzaam antwoord geven. Dat zijn wij aan onze stand verplicht, omdat wij dingen voor de toekomst maken voor dit land. Wij zijn toch met elkaar de leiders, niet alleen het kabinet.” >



Karin Sluis
‘Ons management is nog steeds wel heel erg TU Delft – inclusief ikzelf’

ANNEMIEKE NIJHOF

Na haar studie chemische technologie in Twente vervulde Annemieke Nijhof (1966) in de jaren negentig diverse functies bij Tauw. Tot ze de overstap maakte naar de overheid. Ze schipte het in 2005 tot raadsadviseur van toenmalig premier Balkenende en werd in 2008 directeur-generaal Water op het ministerie van IenM. In 2012 werd ze CEO bij Tauw. Ze is lid van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur en van de Taskforce Bouwagenda.

**KARIN SLUIS**

Karin Sluis (1965) is sinds 2013 CEO bij Witteveen+Bos. Daarnaast vertegenwoordigt ze NLingenieurs in het Topteam van de Topsector Water. Ze studeerde civiele techniek in Delft. Na haar afstuderen startte Sluis in 1989 als projectingenieur stedelijk water bij Witteveen+Bos. Ze is er nooit meer weggegaan. Van 1994 tot haar benoeming tot algemeen directeur vervulde ze er diverse leidinggevende functies.

Dus jullie slaan niet met de vuist op tafel bij het Rijk?

Sluis: "Ja, natuurlijk wel!"

Nijhof: "We hebben nu zelfs drie ministeries waar we invloed op uit willen oefenen: waterstaat, milieu en landbouw. Mijn hoofdboodschap: elke euro overheidsgeld die we investeren in de ruimte van Nederland (60 miljard per jaar), moet bijdragen aan duurzaamheid. Koppel aan het primaire doel van je investering, zoals een nieuwe weg, ook altijd een of meerdere duurzaamheidsdoelen, op het vlak van ecologie, adaptatie, waterkwaliteit of energiebesparing bijvoorbeeld. Zo komt er een enorme veranderkracht op gang."

Sluis: "Oftewel, we willen de 'dubbeldoelstelling' terug. Zoals we die hadden in het programma Ruimte voor de rivier. Om de waterstanden van de IJssel te verlagen hebben we in Deventer een nevengeul gecreëerd, waarmee tegelijkertijd het natuurareaal en daarmee de recreatiemogelijkheden enorm zijn toegenomen. Als inwoner van Deventer kan ik nu gewoon even een rondje lopen tussen de Hooglanders."

'Ik vind echt dat de watersector hartstikke innovatief is'

En dan de toekomst. In 2020 wordt Karin Sluis 55 jaar en moet ze stoppen als algemeen directeur. Dat is de stelregel bij Witteveen+Bos. Gebaseerd op de Vitaliteitscurve, die laat zien dat leiders hun piek al voor hun vijftigste bereiken en dat het na hun 55ste snel bergafwaarts gaat. Best confronterend, niet?

Sluis: "Zo voelt het helemaal niet. Even over die grafiek: op de horizontale as staat de leeftijd van de leider en op de verticale as de bijdrage van die leider aan de vitaliteit van de organisatie. Dus je moet het ook vooral niet ervaren als een persoonlijke afwijzing. Voor de leiders vóór mij vond ik het rond die leeftijd ook wel een prima tijd om terug te treden. Ik ben ervan overtuigd dat de medewerkers dat ook van mij vinden. Ik heb mijn dingen gedaan, dingen waar mijn hart naar uitgaat, sustainable development en diversiteit, op de kaart gezet. Mijn opvolger kan weer nieuwe dingen doen. Ik moet nog bedenken wat ik daarna bij Witteveen+Bos wil gaan doen; het is wel aannemelijk dat ik nog een tijdje blijf." Nijhof: "Ik vind het wel een goed model. Vind zelf twee bestuursperiodes van vier jaar wel lang genoeg. Op een gegeven moment ben je niet meer helemaal onafhankelijk en fris genoeg om die verantwoordelijkheid voor veranderingen steeds maar weer te nemen. Want je hebt gewoon 'vuile handen' gemaakt, beslissingen genomen, offers gebracht. Wij kijken binnen ons programma voor leadership development wie er door kan groeien. *If they're ready, I'm ready.*" |