

INTERVIEW MET ANNEMIEKE NIJHOF 'ONGEMAKKELIJKE KEUZES AGENDEREN VOOR DE TOEKOMST VAN ONZE DELTA!'

Henno van Dokkum, Astrid Slegers*

■ Volgens Annemieke Nijhof, sinds 1 oktober 2020 directeur van Deltares, staat de watersector voor een transitie. 'Zijn wij als watersector bereid om onze volgende houding, neutraliteit en reactiviteit, te transformeren naar een agendasettende rol, en bereid om proactief aandacht te vragen voor de toekomst van de Delta? We kunnen niet alle wensen meer accommoderen!'



Annemieke Nijhof

'De roep om wetenschappelijk onderbouwde kennis is nog nooit zo groot geweest als nu. Daaraan kan Deltares vanuit het perspectief van water en ondergrond een stevige bijdrage leveren'

Persoonlijke transformaties

Annemieke Nijhof leeft een vol leven en staat ook stil bij haar persoonlijke ontwikkeling. Zo kan ze ook in haar werk meer impact hebben. Een gesprek over transities gaat daarom niet alleen over watertransities, maar ook over persoonlijke "life changing events".

"Iets betekenen voor anderen, dat jezelf overleeft" was de ambitie van de jonge Annemieke. Aanvankelijk met de droom om operazangeres te worden. Gaandeweg het pad heeft ze nog vaker een concessie aan de realiteit moeten doen. Goed voorbereid op de techniek voor schoon drinkwater werd haar stage in West-Java toch vooral bepaald door de sociaal maatschappelijke context. Dit wakkerde een blijvende nieuwsgierigheid aan naar de vele perspectieven van mensen en organisaties. Ze moest door ziekte vervroegd terugkeren en leerde daar misschien wel meer van dan ze zich op dat moment realiseerde. Deze levensles in nederigheid leerde haar te beseffen dat het essentieel is te ontdekken wie je bent, waar je kracht zit en waar je zwakte. 'Pas dan kun je je volledig zonder oordeel openstellen voor anderen. Als je mensen wilt leiden, dan moet je jezelf zijn, voorbij je eigen zoektocht.' En dat heeft Annemieke ver gebracht. Na invloedrijke rollen in het bedrijfsleven (onder meer CEO van de Tauw Group bv) en overheid (zoals Raadsadviseur van premier Balkenende en Directeur-Generaal Water op het ministerie van Infrastructuur en

* **Henno van Dokkum** (strategisch adviseur bij Hoogheemraadschap van Rijnland en redacteur van dit tijdschrift) en **Astrid Slegers** (adviseur ondergrond en transitie bij Ambient).

Milieu) is ze per 1 oktober j.l. benoemd tot directeur van Deltares. Vanuit haar diverse ervaringen spreekt ze met ons over transitie in de watersector.

Staat de watersector inderdaad voor een transitie?

‘Water is in Nederland gedepolitiseerd; de politieke afwegingen vinden vaak buiten de watersector plaats, en de watersector accommodeert; realiseert de randvoorwaarden. De Nederlandse watersector doet dat heel goed: we hebben de best beveiligde Delta ter wereld en het beste drinkwater. De governance is goed geregeld, met de Deltacommissaris, het Deltaprogramma en -fonds, en de waterschappen en drinkwaterbedrijven die voor een enorme stabiliteit zorgen. Er is grote overeenstemming over onze waarden, zoals solidariteit, het profijtbeginsel, en de vervuiler betaalt, en de waarden zijn weer verankerd in de instituties. Maar dat kan ook leiden tot zelfgenoegzaamheid of blinde vlekken voor wat er beter kan.

De grootste transitie waar de watersector voor staat gaat over de verdeling van zoetwater en de relatie met de landbouw. Daar zijn we aan de grenzen gekomen. De gevolgen (zoals bodemdaling en verdroging) worden steeds groter, en het maatschappelijke kosten/baten saldo wordt daardoor steeds negatiever. Als de kaders voor het waterbeheer niet worden aangepast, komen anderen voor enorme kosten te staan. Waterbeheerders zien dit niet altijd op tijd in, en blijven functies accommoderen. De wezensvraag waar wij als sector voor staan, is of wij als watersector bereid zijn om onze volgende houding te transformeren naar een agendasettende rol?’

‘Ik vind dat als je bij een publiek instituut werkt, overheid of kennisinstituut, de ultieme loyaliteit ligt bij de samenleving waarvoor je werkt op het domein waar je verstand van hebt of waar je over gaat. En dat je, als je vanuit die rol en positie overtuigd bent dat de situatie onhoudbaar wordt, dit moet agenderen. Maar dat betekent wel dat de discussies in het waterbeheer politieker worden, en daar voelt de watersector zich

minder comfortabel bij dan bij een discussie over de inhoud. Ik pleit voor meer assertiviteit en dus laten weten wat je ergens op basis van je kennis en inzichten van vindt.’ De watersector moet bijdragen aan de opinievorming in plaats van te volgen. Later komt het gesprek opnieuw op bodemdaling, en is Annemieke zeer stellig: ‘Bodemdaling, dat is echt een kroniek van aangekondigde ellende. Maar ik vind: als je een onderbouwd beeld van een ontwikkeling hebt en je doet niks, dan draag je mede verantwoordelijkheid voor wat er komen gaat!’ Deltares heeft nu een directeur die het kennisinstituut meer agenderend kan maken op basis van evidence based kennis over het watersysteem en ondergrond, en met het lange termijn perspectief voor ogen: ‘Ik ben niet bang om te zeggen wat ik vind dat gezegd moet worden!’

Is de watersector zich hier voldoende van bewust?

‘Op het Deltacongres was dit wel een centraal thema. De Deltacommissaris verkondigt ook de boodschap dat water meer moet sturen en minder moet volgen. Veranderen is niet makkelijk, we gaan niet in een rechte lijn van A naar B. We moeten beter begrijpen dat het een proces is van vallen en opstaan, met alle emoties die erbij horen.

Ik vergelijk de fasen van een transitie met de fasen in organisatieverandering, zoals ik die bijvoorbeeld bij Tauw heb meegemaakt. In de eerste fase ontstaat het besef en de urgentie, dat er iets moet veranderen. Daar is de sector aardig op weg, mede dankzij drie droge zomers. Daarna komt het loslaten van het bestaande, gepaard gaande met afscheid nemen en rouw. De derde fase is die van onzekerheid: je hebt iets losgelaten, maar nog geen houvast aan iets nieuws. In deze fase is er een risico op terugval naar vroeger. In de vierde fase worden mensen enthousiast over het nieuwe, en in de vijfde en laatste fase komen nieuwe mensen binnen die geen weet hebben van het verleden. Mensen zitten in al die fases. En het is geen recht pad, soms ga je heen-en-weer.

Als het gaat om de energie- en andere transitie, dan zitten we nu absoluut in de fase van het ongemak, de

onzekerheid. Daar zie je alle tekenen van. De meeste mensen willen wel bijdragen aan een duurzame wereld, maar er is ook veel onzekerheid. En dan zie je mensen terugvallen naar ontkenning of terugkrabbelen op gemaakte afspraken aan de klimaattafels. En het kabinet heeft er ook een coronacrisis bij te managen, waardoor de transities in het gedrang kunnen komen. Als de watersector actief wil bijdragen aan de grote duurzaamheidsvraagstukken dan is alleen scenario's formuleren niet voldoende; ik vind het de verantwoordelijkheid van de watersector om ongemakkelijke keuzes te agenderen voor de toekomst van onze delta.'

Leiderschap gevraagd

Dat brengt het gesprek op leiderschap. Vier grote leiders inspireren Annemieke: Martin Luther King, Barack Obama, Jezus Christus en Nelson Mandela staan voor lef om te dromen, hoop, naastenliefde en volharding en zelfbeheersing. Op de vraag naar een hoopgevende leider in deze tijd blijft het toch even stil. 'Inspireren gaat over geloof, hoop en liefde. Over beeldend maken waar je naartoe wil. Angela Merkels "Wir schaffen das" getuigt van dapper leiderschap. Mensen willen weten dat er een toekomst voor hun kinderen is. Obama en Merkel dragen uit dat we het kunnen. In tijden van onzekerheid gaan we een onbekende weg in. We hebben leiders nodig die zeggen: "ik weet het ook allemaal niet zeker, maar we gaan het redden."

Leiderschap vraagt om confidence (kan zij wat ze zegt dat ze kan?) en trust (kan ik er op vertrouwen dat ze het ook voor mij doet?). In transities wordt deze tweede component des te belangrijker. Ik heb geleerd dat je vertrouwen in jouw persoon en integriteit alleen krijgt als je niet alleen de uitkomst communiceert, maar ook de afwegingen en onzekerheden schetst. In de afweging laat je weten: Ik heb jullie gezien.'

Maar wie leidt transities? Annemieke: 'Kenmerkend aan een transitie is dat er geen regie is. De regie zit in de samenleving. De politiek kan niet veel harder lopen dan de samenleving, want "de politiek, dat zijn wij". Maar waar we nu terecht zijn gekomen, is dat de politiek achter loopt op de samenleving. Dat is echt mijn overtuiging. In het traject klimaatakkoord hebben we netjes het proces gevolgd, en toch valt de samenleving over ons heen, omdat we voorafgaand aan de verkiezingen te weinig debat en dialoog hebben gevoerd. De aansluiting met de samenleving is verloren. De politiek heeft het beeld dat de samenleving niet wil en durft daarom geen stappen te zetten. Maar mensen zijn veel verder, zij willen best veranderen en een bijdrage leveren, maar overzien niet wat het goede is om te doen. En vinden dat dan ook iederéén mee moet doen en de rekening eerlijk verdeeld moet worden. Er is dus wel degelijk behoefte aan een overheid die wetten en regels maakt.'

Wat voor nieuwe competenties vraagt dit?

Er wordt dus een andere rol gevraagd van de watersector. Wat is daar voor nodig? Annemieke heeft al veel verteld over de noodzaak om meer assertief, agendasettend, te worden, vanuit het (publieke) belang van een duurzame Delta. Dat vraagt om bereidheid om vanuit de inhoudelijke kennis een actieve rol in het maatschappelijk debat te vervullen.

Een tweede punt dat als een rode draad in het gesprek ter sprake komt, is de noodzaak om technische kennis met de context te verbinden. 'Wat ik in West-Java geleerd heb, is dat techniek belangrijk is, maar dat voor een geslaagde verandering de sociaal-maatschappelijke context van minstens even groot belang is. Techniek die niet past bij de lokale sociaal-maatschappelijke realiteit, inclusief cultuur, religie, en kennis en kunde, gaat niet werken. Als je wilt samenwerken dan moet je je verdiepen in de ander, de context begrijpen. Het vraagt een beetje nederigheid en veel empathie.' Datzelfde geldt voor de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven en met burgers. We moeten meer ons best doen om elkaars (leef-)werelden te begrijpen en respecteren.

En een derde punt wat in het gesprek naar voren komt is de op zekerheid gerichte cultuur in de sector. 'De overheid heeft van ons grote macht gekregen. In ruil daarvoor moet je daar perfect mee omgaan. Vandaar de planbureaus, de rekenkamers. De besluitvorming is heel sterk op consensus en draagvlak gericht, met groot historisch besef. We accepteren niet dat er fouten worden gemaakt. In het bedrijfsleven wordt dat meer geaccepteerd, er werken tenslotte gewone mensen. De beoordeling van succes vindt per saldo plaats. Dat maakt dat mensen meer durven, ondernemender zijn, gelukkiger in hun werk! We moeten weg van deze afrekencultuur en elkaar met mildheid ontmoeten.'

Gaan we het wel redden?!

Het waterbeheer wordt dus politieker, omdat het verbonden is met transities waar belangrijke politieke keuzes gemaakt moeten worden. De watersector moet vanuit een gedepolitiseerde, technische, faciliterende rol naar een meer assertieve rol, waarin het water verbonden wordt met de sociaal-maatschappelijke context en actief aan het publieke debat gaat deelnemen. Gaan we dat wel redden?! Volgens Annemieke is optimisme onze plicht: 'Zeker, als wij het niet kunnen dan kan niemand het. We zijn zo'n rijk land, met een betrouwbare overheid en bestuur, met een hoge ethiek, met een waanzinnige kennisinfrastructuur en een zeer hoog opgeleide bevolking. En ik heb veel vertrouwen in de toekomst want ik ben zeer onder de indruk van de kwaliteit van jonge mensen – 'tuurlijk kunnen we het!'