



Menno Smits

Directeur, Oranjewoud



Aanpakken

Ik ben opgegroeid in een middenstandsgezin. Mijn vader had een groentezaak in Bussum. Het waren de jaren vijftig, een tijd van hard werken, de handen uit de mouwen. Toen ik een jochie van een jaar of zes was, hielp ik al mee. Daar zeurde je niet over, dat hoorde er gewoon bij. Er was altijd wel iets te doen: sinaasappels bijvullen, sjouwen in het magazijn, klanten helpen in de winkel. Vooral dat laatste vond ik als kleine jongen prachtig. Je kende veel klanten persoonlijk, wist voor wie je het deed, kende hun verhalen. Daar deed je graag je best voor.

Nee, ik was niet voorbestemd om groenteman te worden. Sterker nog, ik mocht het niet van mijn vader. Hij had zelf graag willen studeren, maar had daar nooit de kans toe gekregen. Hij wilde dat zijn kinderen wel door zouden leren, vond het belangrijk dat we ons ontwikkelden en daar investeerde hij in. 'In de groentezaak kun je altijd nog werken', redeneerde hij. Na mijn middelbare schooltijd koos ik voor 'Weg en Waterbouw' aan de HTS. Het was de tijd van de ontwikkeling van de Fle-vopolders, de Oosterscheldekering: die wereld trok mij wel. Robuuste techniek, iets wezenlijks bijdragen aan de maatschappij.

Na mijn studie ging ik als projectleider aan de slag bij een baggeraar. Ik was onder meer betrokken bij de bouw van de zandlichamen voor de Stichtse Brug. Prachtig werk. Twaalf uur op, twaalf uur af. Hard werken, maar wel samen iets moois maken. Nadien heb ik nog gewerkt als

grondmechanisch onderzoeker. Ik heb zelfs nog mijn groot rijbewijs gehaald om op die grote sondeerwagens te mogen rijden. Met deze voertuigen kun je tot tientallen meters diepte de bodemopbouw meten.

Bodem

Toen ik als projectleider bij de gemeente Amsterdam terecht kwam, stond onze bodem volop in de schijnwerpers. Mede door het gifschandaal in Lekkerkerk dat in 1980 aan het licht kwam. Driehonderd woningen die op grond waren gebouwd waaronder 1600 vaten vol agressieve chemische stoffen lagen: dat zette de bodemwereld op zijn kop. Voorheen keek je als onderzoeker niet verder dan de opbouw van bodemlagen. Vanaf die tijd was het de vraag: wat zit er eigenlijk nog meer in die grond?

Het bodemonderzoek dat we in die jaren deden was nog uiterst primitief. Ik weet nog goed dat we bij gemeente Amsterdam onderzoek deden op een terrein waar woningbouw was gepland. Dit gebied had dienst gedaan als baggerdepot van verontreinigde baggerspecie. Dan deed ik een grondboring op locatie, stopte wat van de grond in een plastic zakje en bracht dat naar het lab. Daar hoef je tegenwoordig niet meer mee aan te komen.

Eind jaren tachtig maakte ik de overstap naar Advies- en Ingenieursbureau Oranjewoud. Ze waren daar bezig met het uitbreiden en professionaliseren van de dienstverlening op het gebied van milieu- en bode-

'Van afval naar grondstof. Van dit soort projecten word ik echt enthousiast.'

monderzoek. Ik werd door het toenmalige afdelingshoofd gevraagd om als projectmanager aan de slag te gaan. Een prachtig aanbod, maar gelukkig lagen op werkdag één, de laarzen én de overall, gewoon voor me klaar. Want, bij Oranjewoud ga je ook als projectmanager het veld in. Dat is ons bureau ten voeten uit. We zijn ontstaan tijdens de jaren van de wederopbouw, de grote werkverschaffingsprojecten. Het dna van ons bureau is nog altijd terug te voeren tot die tijd: slimme plannen maken is één ding, maar ze moeten in de praktijk ook werken. Dat toets je alleen als je zelf geregeld in het veld komt.

Weggooi maatschappij

Of ik van binnen nog iets van de zoon van de groenteboer in me heb? Goede vraag: misschien zijn er meer parallellen dan je op het eerste gezicht zou zeggen. Het klantgerichte zit er nog altijd in. Ik vind het heerlijk om op pad te gaan, gesprekken te voeren met klanten, voeling te houden met wat hen bezighoudt, hun visie op en hun ideeën voor de toekomst.

Wat ik ook echt heb meegenomen, is dat ik me enorm kan storen aan het gemak waarmee mensen spullen weggooien. Fiets kapot? Dan koop je toch een nieuwe? Aardappels over? Gooi ze in de prullenbak. Vijftig jaar geleden haalde je het niet in je hoofd om dit zondermeer te

'Ik geloof sterk in mensen. Hen begeleiden, coachen en de ruimte geven.'

doen. Ik weet nog dat mijn vader heel bewust inkocht. Hoe beter de kwaliteit, des te langer hij z'n groente in de winkel kon verkopen, des te minder hoefde aan het eind van de week bij het vuil. Ik weet nog goed dat er op de houten kratjes die we van de veiling kregen nog statiegeld zat. Daar sprong je zuinig mee om. Tegenwoordig zijn het allemaal eenmalige verpakkingen, die na gebruik rechtstreeks in de afvalcontainer verdwijnen.

Dat bewustzijn waarmee we toen met onze spullen omgingen, daar zouden we vandaag de dag wat van kunnen leren. Het is daarom prachtig om te zien dat duurzaam gebruik van grondstoffen ontzettend leeft bij de nieuwe generatie. Neem de circulaire economie. In het voorjaar was ik bij een bijeenkomst in Almere waar honderd jongeren met elkaar nadachten over dit onderwerp: hoe kun je grondstoffen slim hergebruiken? Ze hebben daar een project waarbij je een kostuum kunt leasen. Als het contract erop zit, gaat het weer terug en wordt er een nieuw kostuum van gemaakt. Van afval naar grondstof. Van dit soort projecten word ik echt enthousiast.

Hoe ingenieurs verduurzamen

Duurzaamheid is een dynamisch begrip. De wereld om ons heen verandert, net als de verwachtingen in de samenleving. De manier waarop

wij als bureau invulling geven aan duurzaam ondernemen, verandert mee. Dat vereist flexibiliteit, lef en innovatie. Dat zit natuurlijk van nature in ons ingenieurs: vanuit je vakgebied ben je altijd bezig om dingen beter, slimmer en efficiënter te maken. Het is echter de kunst om een goede balans tussen 'people', 'planet' en 'profit' te vinden. Want je kunt als bedrijf torenhoge ambities hebben, je moet ook realistisch zijn en kijken naar wat mogelijk is.

We hebben onze ambities vertaald naar onze bedrijfsvoering en de projecten voor klanten. We hebben onze bedrijfsvoering de afgelopen jaren aanzienlijk 'vergroend'; de CO₂-uitstoot daalde aantoonbaar. We lanceerden een innovatiebudget, waarbij duurzaamheid het belangrijkste criterium is, we behaalden de hoogste trede van de CO₂-prestatieladder. En nu bereiden we ons voor op certificering van ons Milieumanagementsysteem: ISO14001. Bewust omgaan met je leef- en werkomgeving is ook terug te zien in ons nieuwe kantoor in Oosterhout. Een duidelijke afvalscheiding, een unit met een warmtekrachtcentrale of een kopieerapparaat dat je alleen kan laten functioneren op je pasje. Slimme ingrepen die aan het eind van de rit een groot effect hebben; dat vind ik mooi.

Discussies en dilemma's

Natuurlijk hebben wij onze discussies en dilemma's: want waar begint duurzaamheid en waar houdt het op? We hebben een grote afdeling Milieu, maar tegelijkertijd hebben we ook een afdeling infra. Die

bouwen wegen, spoorlijnen en bruggen; keiharde infrastructuur. Maar werken wij ook voor de industrie? Zoals voor oliemaatschappijen en de mijnbouw. En wat doe je als je wordt gevraagd om koelwaterleidingen aan te leggen voor een kolencentrale?

Vanuit onze visie kunnen wij dit werk blijven doen. Uiteraard zolang het past binnen alle milieuruimtes en vergunningen. We kunnen omstandigheden optimaliseren, maar niet wegnemen. En juist door dit soort projecten aan te nemen, creëer je meer mogelijkheden om ook zelf het voortouw te nemen bij verduurzaming. Zo zijn we betrokken bij de ontwikkeling van een weg waarvan het asfalt stiller is, we hantieren technieken die fijnstof reduceren en we ontwikkelen methodieken waarmee we de veiligheid voor mens en omgeving kunnen vergroten.

Getijdenenergie is ook een speerpunt. In China zijn we betrokken bij de ontwikkeling van een energiedam die energie haalt uit het getij. In Nederland nemen wij het initiatief voor de komst van een Tidel Testing Centre in de Grevelingendam. Hier willen we de toepassingen van getijdenenergie in bestaande waterwerken onderzoeken. Dat is harde techniek, heeft economisch potentieel en is tegelijkertijd heel duurzaam. Kortom, balans.

In beweging blijven

Begin jaren negentig maakten we als bureau een enorme groeispurt. Eind jaren negentig raakte de rek er wat uit. Te veel managementla-

gen, teveel overhead en eilandjes. De afstanden werden te groot; we boetten in aan vernieuwingskracht en juist in een markt waar alles draait om vernieuwing, sta je voordat je het weet hartstikke stil.

In 2005 kwam hier een kentering in. De komst van Gerard Sanderink, bracht de organisatie weer in beweging. Deze ondernemer, de oprichter van softwarebedrijf Centric, komt uit het Oosten van het land. Hij is van origine een boerenzoon met een no-nonsense instelling. Het eerste wat hij bij ons deed was de organisatie weer in z'n kracht zetten. Geen managementteam van 25 man, geen verschillende eilandjes meer, maar een organisatie die snel kan reageren op veranderingen, een organisatie die eenheid uitstraalt. Het eerste wat hij zei toen hij mij en mijn collega Rob van Dongen aanstelde als directie was: 'Maak er weer één bedrijf van.'

Nee, ik heb nooit een vastomlijnde ambitie gehad om directeur te worden. Het kwam op mijn weg. Wel heb ik altijd hard gewerkt, in mezelf geïnvesteerd en veel positieve energie gestopt in hetgeen ik deed. Ik geloof ook oprecht dat dan de goede dingen op je pad komen. Het vinden van de juiste balans is hierbij cruciaal. Wat ik vaak zie is dat mensen heel geforceerd bezig zijn. Met hun werk, of met hun kinderen. Het gaat mij om het vinden van een evenwicht tussen tijd voor jezelf, tijd voor je gezin en tijd voor je werk. Wie die balans vindt, kan bergen verzetten. En ja, dat is eigenlijk een vorm van duurzaam investeren in jezelf.

Het is niet altijd eenvoudig om die balans te vinden. Mijn huidige functie is ontzettend leuk, maar zwaar. Wij hebben 1700 gezinnen waar wij voor moeten zorgen, tegelijkertijd wil je een gezond bedrijf zijn, een bepaalde winst maken. Het is daarom goed om samen invulling aan deze functie te geven. Rob, mijn collega directielid, en ik geven elkaar regelmatig feedback. Wij zijn best verschillend. Hij is econoom en sterk bedrijfsmatig ingesteld. Voor hem is het heel helder, met een piketpaaltje hier en daar. Dat is het speelveld. Ik ben meer van ja, maar het kan ook zo. De conclusie is dat hij soms wat piketpaaltjes weg moet laten en ik er wat vaker één neer moet zetten. Zo vullen wij elkaar mooi aan en zo blijf je met elkaar ook vooruitgaan.

Onze stip op de horizon is groei. Dankzij Sanderink hebben we de blik nadrukkelijk naar het buitenland verlegd. Daar liggen voor ons enorme mogelijkheden. Nederland is een ingenieursland, we hebben enorm veel kennis in huis, maar wie wil groeien moet over de landsgrenzen heen durven kijken. Dankzij overnames in de Verenigde Staten, Frankrijk en Colombia maken we als Oranjewoud deel uit van Antea Group, een adviesbureau dat mondiaal gezien mag worden. Dit is ook de reden dat we als Oranjewoud per 2014 de naam Antea Group aannemen. In het buitenland opereren we al onder deze naam. Een gewaagde keuze, zo'n oer-Hollandse naam overboord gooien. Maar het past wel bij ons, bij de fase waarin we als organisatie zitten. De naam Antea Group is overigens ontleend aan de Griekse godheid Anteaus. De God die met beide benen op de grond stond en daaraan z'n kracht ontleende. In die zin past die naam uitstekend bij ons.

Mensen begeleiden en de ruimte geven

Ik geloof sterk in mensen. Hen begeleiden, coachen en de ruimte geven. Als je dat doet en je geeft daar zelf het goede voorbeeld in, dan ontstaat er iets moois. In mijn leiderschapsverklaring die ik na een intern management development traject heb opgesteld, kwam ik dat nog tegen. Daarin staat: 'Ik geloof in de kracht van het individu en het samenspel.' Als metafoor gebruik ik daarbij het span Friese paarden. Individueel is dat een oersterk dier. Maar als je ze in een span zet en laat samenwerken, worden ze nog sterker. Dan is het een krachtige machine, eentje waar het plezier vanaf spat. Als je die kracht kunt ontwikkelen binnen je organisatie ben je goed bezig.

Dit begint bij goed te kijken naar waar de talenten van mensen liggen. Als bedrijf blijven we daarom in een lastige markt investeren in opleidingsprogramma's. Ons motto is 'Je creëert je eigen wereld, je eigen kansen en daar ben je zelf bij.' Je hebt bij ons mensen die zeggen 'Management of leiderschap vind ik hartstikke leuk, ik ga die kant op'. Je hebt ook mensen die kiezen voor de inhoudelijke kant. Die worden adviseur of expert. Die ruimte moet je ook bieden, je laat hierdoor mensen groeien en uiteindelijk de organisatie zelf. Groei bereik je tevens door kennisoverdracht en coaching. Ook onze organisatie krijgt met vergrijzing te maken. Medewerkers bereiken op een gegeven moment een plafond en je wilt de kennis die je in huis hebt, zoveel mogelijk borgen. Daarom nodigen wij meer ervaren collega's uit om iemand te coachen en kennis over te dragen. Voor de senior betekent

dit een extra uitdaging, voor jonge mensen een verrijking en voor de organisatie continuïteit.

Mijn Leiderschapsboom

Als ik een boom mag noemen die symbool staat voor het ideale leiderschap? Dat moet een boom zijn die ervoor zorgt dat hij samen met de bomen om hem heen een mooi sterk en divers bos vormt. Een boom die kan inspireren, die ervoor zorgt dat er ruimte is om te groeien. Dat is mijn ideaalbeeld. Het zou een berk kunnen zijn. Een boom die iets vriendelijks heeft, die met z'n witte bast onderscheidend is en die ook in moeilijke omstandigheden in staat is om te groeien. Een bescheiden rots in de branding.

