



Bertwin van Rooijen is zonder twijfel de langstzittende programmamanager in deze serie: al achttien jaar is hij de drijvende kracht achter Via Breda. Hij overleefde economische crises en wisselingen van colleges. “Persoonlijke coalities, blijven acteren vanuit de programmadoelen en spiegelen aan wat je wilt, maakt het werk makkelijker. Net als het productief maken van een bedreiging, voordat die je ‘opeet’.”

# “Uiteindelijk ben ik gewoon klusjesman”

---

We spreken Bertwin in het oudste gebouw van de NS, met een hoog jaren zeventig gehalte, inclusief het oude logo op de deur. Een groter contrast met het uitzicht is bijna niet denkbaar: vanuit de vergaderkamer kijken we uit op het gloednieuwe en ultramoderne station, dat nog maar een paar maanden geleden werd geopend. “Ik ben hier graag, het is een soort vrijplaats. En van hieruit kreeg een groot deel van Via Breda de afgelopen jaren vorm.”

## **Ontdekt door de crisis**

“Ik ben ontdekt door de crisis”, blikt Bertwin terug. “Het was eind jaren negentig en bij de gemeente Breda mocht niemand meer worden aangenomen. Ik was er al en kreeg daardoor makkelijk de leuke, grote klussen.” Zo mocht hij zich vanaf begin 2000 als projectleider bezighouden met onder meer de Structuurvisie Spoorzone en de toekomstige OV-Terminal. Van enthousiaste projectleider bij de gemeente ontwikkelde hij zich al snel tot programmamanager van wat later Via Breda werd. “Ik had geen gezag op basis van

leeftijd of ervaring. Maar met een ambtelijke afdeling die was uitgekleed, kreeg ik bijna de verantwoording binnen de gemeente. Toen kon ik dat nog niet terugleggen. Mijn eerste les was dan ook: organiseer genoeg kritische massa om je heen.”

## **Persoonlijke ontwikkeling**

De eerste fase betekende flink zwoegen voor Bertwin. “Het was een periode van hard vechten om een positie te veroveren in al die verschillende wereldjes. Ik was 29 en ging naar de minister. Ik kon net een colbert aantrekken. Maar gaandeweg werd ik serieuzer genomen. Ik kreeg vertrouwen en kon gaan functioneren als programmamanager.” Ook persoonlijk maakte hij een grote ontwikkeling door. “Vroeger was ik heel verlegen, een eizelgänger. Als programmamanager kwam ik natuurlijk met heel veel mensen in contact, ik moest wel naar buiten treden. Dat was een overwinning. Ik leerde dat ik er mag zijn en van waarde ben. Ik ben steeds meer mezelf geworden door

dit werk. Daardoor ben ik als persoon ook leuker geworden, denk ik. Nog steeds ben ik niet degene op de voorgrond, al sta ik daar af en toe wel. Aan de andere kant: juist door toegankelijk te zijn en niet het mannetje dat erboven staat, heb ik kunnen doen wat ik hier moest doen.”

## **Vrienden van Via Breda**

Het succes van het programma is volgens Bertwin voor een belangrijk deel te danken aan standvastigheid, transparantie en routines in de communicatie en omgaan met gemeenteraad. “De stakeholders moeten

**“Ik was 29 en ging naar de minister.**

**Ik kon net een colbert aantrekken.”**

# ***“Voor het eerst voel ik dat ik best trots ben op wat er allemaal gebeurd is. Daar ben ik me eerder nooit zo van bewust geweest.”***

vertrouwen hebben in hoe je dingen aanpakt, hoe het staat met doelen en financiën. Daarvoor moet je voortdurend communiceren, open en transparant.” Dat ging niet meteen goed. “In 2007 hadden de omringende wijken rond de Spoorzone het vertrouwen opgezegd in de gemeente. Doordat we te veel focusten op een kleine groep mensen die dwarslagen en een aantal weerbarstige partners, vergaten we de relatie met de omgeving - buurtbewoners, bedrijven, enzovoort - te onderhouden. Ik ontdekte dat je beter te veel dan te weinig kunt communiceren. Dat geeft houvast en houvast maakt volgbaar. Het vereist veel werk achter de schermen om met alle partners te communiceren. Maar het was ook nodig om te voorkomen dat de bestuurders onder vuur kwamen. Gelukkig had ik daar budget voor. Uiteindelijk zijn de ‘Vrienden van via Breda’ ontstaan, vanuit het idee dat je vrienden alles vertelt. En je moet ze aandacht geven, anders raak je ze kwijt. Een

kerstkaart met een bon voor gratis appeltaart bij de bakker creëert speelruimte. En we communiceerden over alles, eerst vooral via de mail, daarna met social media.”

## **Routines opbouwen**

Te allen tijde iedereen kennen en contact houden, in connectie blijven: hoe doe je dat? “Eigenlijk heel saai”, lacht Bertwin. “Ik zorgde dat ik overal ‘tafeltjes’ voor had. Bijvoorbeeld elke twee, drie weken met de wethouder, zeer regelmatig met ProRail en NS en elk kwartaal met het bewonersplatform. Zij maken hun agenda, ik hoef alleen aan te schuiven. Die tafeltjes, daar wordt het leven makkelijker van. Je moet het alleen wel doen. Bij een programma dat een jaar of drie duurt, ontwikkel je sneller die routines. Hier waren die er na drie tot vier jaar. Binnen twee jaar hadden we wel echt iets neergezet, maar om vertrouwen op te bouwen, was zeker vier jaar nodig.”

## **Ankerpunten**

Een financiële audit zorgde voor extra urgentie. “De buitenwereld riep dat het beter kon. Er was bijvoorbeeld te weinig controle op de financiën. Die kritiek hebben we productief gemaakt door de controle zelf te initiëren vanuit een accountantsrapport. Een bedreiging moet je snel productief maken, anders eet hij je op.” Hij vervolgt: “Dat klinkt heldhaftig, maar dat was ik toen nog niet. Ik had de directeur nodig om zwakke schakels te versterken. Er ontstond wel een financiële routine naar de gemeenteraad. Die kreeg voortaan elk half jaar een rapport met een risicoanalyse. Routine en transparantie bleken ontzettend belangrijke ankerpunten, ze gaven de verschillende partijen houvast.”

## **Beweging**

“Als je beweging wilt, moet je ook houvast geven”, benadrukt Bertwin. “Niet star, maar speels. Hou het licht. Je hebt te maken met heel veel partijen, vaak wereldjes op zich. Ik wil al die wereldjes laten bestaan, laten bruisen en borrelen. Daar kun je geen controle op hebben. Controle bestaat ook niet, volgens mij. Wel kun je prikken, motiveren om mensen

# Programma Via Breda

Via Breda staat voor de verandering van de Bredase Spoorzone in het centrum van de stad. Een gebied van ongeveer 150 ha, direct grenzend aan de historische Bredase binnenstad, verandert van grootschalige industriecomplexen naar een compleet nieuw en modern stadsdeel: een extra stad, naast de historische Bredase binnenstad. Met respect voor de bestaande kwaliteiten, de intimiteit en de historie van de stad als geheel.

Centraal in Via Breda ligt het nieuwe station Breda: een van de zes sleutelprojecten. De bouw van het nieuwe station startte in 2012. In september 2014 is de noordelijke entree in gebruik genomen. Toen ging ook de bouw aan de centrumkant van start. Op 8 september 2016 is het nieuwe station van Breda officieel geopend.

Het gebied Via Breda vormt een centrum van de Europese regio, met functies voor wonen, werken, zorg en cultuur. Die mix van functies is even kenmerkend als de hoge kwaliteit van de gebouwen en de openbare ruimte.

in beweging te brengen. Het is een soort hybride: beweging en houvast. Het is daarbij de kunst om op het juiste moment dingen op tafel te leggen." Een serieuze kunst, zeker wanneer je moet samenwerken met partijen die gewend zijn met elkaar te vechten. "Zoals ProRail, NS en de gemeente. Dat was hier ook heel lang. De eigen achterban was het grootste struikelblok om te overwinnen, je had te maken met een positiespel, dat was overal in het land zo. Uiteindelijk zaten we hier met zijn drieën: iemand van ProRail, iemand van NS en ik. De hele organisatie hebben we gekanteld naar taken. Met elkaar hebben we de organisatie op een A3 in kaart gebracht met een gezamenlijke verantwoordelijkheid en taakverdeling. Door die samenwerking op persoonlijk niveau aan te durven, maakten we dingen waar, die daarvoor niet konden. We werden zelfs team van de maand bij NS en gelden nog steeds als voorbeeld van hoe je constructief kunt samenwerken."

## **Machtsspelletjes**

Machtsspelletjes zijn energielekken waar je maar beter omheen kunt, vindt Bertwin. "Ik ben wel regelmatig teleurgesteld in hoe mensen met elkaar omgaan, elkaar bevechten

***"Als je beweging wilt***

***moet je ook houvast***

***geven."***

op samenwerking en machtsspelletjes spelen. Je weet dat het erbij hoort, maar het slurpt energie en belastinggeld." Tegelijk waren die teleurstellingen ook de grootste leermomenten. "Ze dwingen je te leren relativeren. Je kunt niet op alles sturen. Door de jaren heen heb ik afgeleerd om me druk te maken om dingen waar ik geen invloed op heb. Mijn inspiratie haal ik uit de wereld mooier maken. En als het boven instabiel is, laten wij dan gewoon ons werk goed doen. Dan overleef je elke onrust."

## **Aandacht**

Zelf is Bertwin vooral van het harmoniemodel. "Dingen leuk maken, samen doen en dat ook uitstralen. Ik geef mensen ruimte en veiligheid om hun werk te doen en zich te ontwikkelen. Op het moment ben ik ook teamleider van projectmanagers. Aandacht geven en gewoon contact houden is belangrijk. Ook bij juristen en financiële mensen vraag ik

*“Je hebt te maken met heel veel partijen, vaak wereldjes op zich. Ik wil al die wereldjes laten bestaan, laten bruisen en borrelen.”*

hoe het weekend was. Eerst keken ze heel raar, maar het werkte wel. Zien en herkennen waar mensen gelukkig, maar ook ongelukkig van worden, daar zit de energie. Het is vaak niet wat er wordt gezegd, maar wat er tussen mensen gebeurt. Dat moet je signaleren en er meteen op inspelen. Zelf laat ik ook zien wat dingen met mij doen. Daardoor ontstaat contact, steeds een laagje verder.” Wordt zijn vertrouwen beschaamd, dan kan hij boos worden. “Maar ik ben in al die jaren misschien tien keer echt boos geweest.”

### **Spelregels**

“Samenwerken en vertrouwen zijn makkelijke woorden, je moet het durven doen. Je hebt vertrouwen nodig en de wil om een situatie te creëren waarin je er echt bent voor elkaar. Daar horen wel spelregels bij. Met NS en ProRail waren we heel strikt in scherp blijven naar elkaar, steeds blijven verifiëren wie waarvan is. En een heel belangrijk regel: ruzie maken we alleen op management niveau, daaronder werken we. Klachten liepen bijvoorbeeld via een loket, voor alle drie de partijen. Ruzies losten we achter de schermen op, zodat de mensen die het werk moesten doen, daar ook de ruimte voor kregen. Je moet het hen ook laten organiseren, op het

juiste moment durven loslaten. Dat klinkt zo makkelijk, maar het is een voortdurende zoektocht. Programmamanagement is met heel veel mensen iets creëren, de weg vooruit nemen zonder dat je exact weet waar die naar toe leidt. Denken en doen combineren, zoeken waar de energie zit en die op het juiste moment pakken. Die flexibiliteit en afwisseling horen wel bij mij.”

### **Dynamiek per fase**

Hoe hou je dan een programma van achttien jaar vol? “Ik ga nog steeds elke dag met plezier naar mijn werk. Voor mij voelt het niet als achttien jaar hetzelfde. Dit programma kende zo veel fasen. In het begin moesten de monopolisten gaan samenwerken, dan ben je vooral aan het masseren. Fase twee was de uitvoering, het neerzetten van wat we hadden bedacht. Een totaal andere dynamiek. Je moet snel besluiten: beter een besluit dan geen. Ik heb ook twee jaar tussen de bouwvakkers gezeten, dat had niets te maken

met een managementbaan bij de gemeente. Ik kon expliciet mijn eigen input neerzetten. Er waren periodes dat ik dag en nacht aan het werk was. Dan was je ’s avonds bezig met onderhandelen en moest er ’s morgens een notitie over liggen bij het college. Als ik er toen even doorheen zat, dan ging ik hele simpele dingen doen, zoals de tuin harken. Dan laadde ik weer op. Het is verslavend als het lukt, maar ook makkelijk om los te laten, merk ik. De stekker gaat er makkelijker uit. Dan laadde ik weer op. Inmiddels werk ik al jaren niet meer op zondag, ook daar heb ik een routine in gevonden. De wereld mag onstuimig zijn, ik bouw eigen eilandjes in voor rust. Soms moet je even niets doen.”

### **Klusjesman**

Dat was in die tijd ook echt nodig. “Die tweede fase was leuk, maar ook spannend, met hele heftige onderhandelingen over wel of niet doorgaan. Als programmamanager moet je dan over de discussie heen gaan en

**“Zien en herkennen waar mensen gelukkig, maar ook ongelukkig van worden, daar zit de energie.”**

## Het beste advies dat hij

### ooit kreeg?

#### “Stop op tijd.”

zeggen: dit wil ik. Dat gebeurt op intuïtie. Een aantal juristen zat hier ruzie te maken. Ik zei drie lompe zinnen en de spanning was weg.” Nu de bouw klaar is, bevindt het programma zich in de derde fase. Het programma loopt tot en met 2018 binnen de gemeente. Via Breda blijft bestaan, gaat op in een ander project binnen de stad. “Deze fase vraagt om je eigen ritme loslaten en het initiatief buiten laten bestaan. Alles verandert: spelers en belangen. Dat is het leuke van programmamanagement. De lol zit voor mij in de stad veranderen. Met als uitdaging: hoe laat je het ‘t verhaal van de stad zijn, zonder er zelf te veel bovenop te zitten?” Dan, nuancerend: “Ach,

uiteindelijk ben ik gewoon klusjesman. Er komt een klus op je pad en daarvoor ga je samen met mensen aan de slag. Een strategie is oké, maar daarna moet je wel gewoon aanpakken.”

#### Canvas

Bij dat aanpakken helpt de methodiek hem. “Die is ondersteunend aan je leiderschap en helpt om de structuur zichtbaar te maken. We hebben met het team het canvas ingevuld voor de nieuwe fase. Binnen een dag hadden we de rode draad te pakken. Blijven acteren vanuit de programmadoelen en spiegelen aan wat je wilt, maakt het werk makkelijker. Vroeg hoorde ik weleens dat ze me niet konden volgen, maar dat krijg ik nu niet meer teug. Je kunt in een canvas ook accenten leggen. Elk college vroeg weer om andere accenten. Met een programma kan je binnen een maand de organisatie daarop aanpassen, richting geven aan complexiteit en

transformatie. Dat lukt niet in de lijn.”

#### ‘Mijn opening’

Het beste advies dat hij ooit kreeg? “Stop op tijd”, zegt hij met een brede lach. “Als ik hier de deur dichttrek, is het echt klaar. En er is leven na Via Breda, al zit er een stuk van mijn leven in, met al die mensen, emoties en verhalen. Ik ben de laatste jaren steeds minder zelf gaan doen. Voor het eerst voel ik dat ik best trots ben op wat er allemaal gebeurd is. Daar ben ik me eerder nooit zo van bewust geweest. Met de opening van het station viel veel van me af. De dag ervoor zat ik te kijken hoe de ramen werden gewassen en voelde: het is goed zo. Die opening zelf was zo georganiseerd dat ik de dag zelf bijna niets hoefde te doen. Samen met vriendin en kind stonden we aan de zijkant te kijken. Dat was mijn opening.”





# Over Bertwin van Rooijen

Bertwin van Rooijen begon in 1996 als verkeersplanoloog bij de gemeente Breda. In 2000 startte hij als projectleider voor de nieuwe Spoorzone, dat in de afgelopen 18 jaar is uitgegroeid tot een zeer omvangrijk programma. Bertwin groeide mee tot een inmiddels zeer ervaren programmamanager, die zich heeft gespecialiseerd in stadsontwikkeling door de bril van de sociaal geograaf. In 2009 rondde hij de CIOO-opleiding CMC (Certified Management Consultant) Verandermanagement af. Hij ziet project- en programmamangement als middel voor sturing, samenwerking en koersbepaling. Overzicht houden in complexe situaties en transformaties in gang zetten, daar wordt hij warm van. Hij is nu nog programmamanager Via Breda, een programma dat loopt tot 2018. Daarnaast is hij teamleider van het bureau projectmanagement van de afdeling vastgoed en ruimte van de gemeente Breda. Hij heeft zich de afgelopen jaren toegelegd op het actief veranderen van organisaties, door het effectief (laten) samenwerken van mensen: samenwerking in dienst van het resultaat.

---