



Zijn ultieme droom: ooit de Olympische Spelen organiseren. Tot die tijd leidt het carrière spoor van Fons Meijer hem vooral naar complexe ruimtelijk-fysieke programma's, zoals Rotterdam Central District en de Spoorzone in Tilburg. Programma's met inhoudelijk veel overeenkomsten, maar die toch een heel eigen aanpak vergen met een totaal ander speelveld. Een gesprek over ambtelijke kwalen, de balans tussen betrokkenheid en sturen op hoofdlijnen, de noodzaak van bestuurlijke sensitiviteit en kunnen meebewegen, maar ook weten wanneer je geen concessies doet.

“Voor urgent en complex kun je me wakker maken”

In Tilburg was Fons Meijer programmadirecteur met de wethouder als bestuurlijk opdrachtgever. Het programma Spoorzone is binnen de gemeentelijke organisatie geïntegreerd als aparte afdeling met eigen personeel, waaronder een aantal programmamanagers en projectleiders. “De kleinste afdeling met het grootste programma”, lacht Meijer. “Het grote voordeel van deze constructie is dat je korte lijnen hebt met afdelingshoofden en op hetzelfde niveau opereert. Je hebt positie en kunt snel schakelen. Het nadeel: als afdelingshoofd draaide ik ook mee in allerlei overleggen, begrotings- en personeelscycli. Dat zijn tijdrovende zaken waar je als programmadirecteur liever niet te veel tijd mee kwijt bent.”

RANDVOORWAARDE VOOR SLAGKRACHT

Om slagkracht en flexibiliteit te behouden, is het voor Meijer een noodzakelijke randvoorwaarde om direct contact hebben met het bestuur. “Kun je niet direct met het bestuur schakelen, dan heeft dat bijvoorbeeld een


negatief effect op je onderhandelingspositie met marktpartijen. Je loopt het risico een loopjongen te worden.”

In Rotterdam had hij een soortgelijke positie als programmamanager als in Tilburg. Toch lagen de verhoudingen daar anders. “Het Rotterdamse model is meer gericht op besturen op afstand. Ik praatte een keer in de maand de twee wethouders bij onder wie het programma viel. De Spoorzone in Tilburg valt volledig onder één wethouder. Dat betekent bijvoorbeeld dat de wethouder van Verkeer & Vervoer afstand houdt tot de ontwikkeling van het Stationsplein. Dat is fysiek afgebakend. Ik trok heel nauw op met de bestuurder. Daarbij is het wel heel belangrijk om de rollen goed gescheiden te houden, zodat de bestuurlijk opdrachtgever niet op de stoel van de programmadirecteur terecht komt. Dat dreigde weleens te gebeuren doordat de pers er dicht op de huid van het programma zat.”

PERS

Meijer legt uit: “De Spoorzone is in Tilburg veruit het grootste programma, waarin veel geld omgaat en dat flink wat politieke aandacht heeft. Ook de regionale krant toont veel belangstelling. Van aanvankelijk veel scepsis - ‘het kost alleen maar geld’ – is de opiniegedraaid naar: ‘er gebeurt echt wat, en het wordt nog mooi ook!’ Maar elk detail kan de krant halen, met raadsvragen tot gevolg. Van drie fietsen die niet in de nieuwe stalling passen tot een uitlaatpijpje op het dak van een hal. Daar moest ik aan wennen. In Rotterdam stonden we alleen in de krant als je het zelf opzocht, al was het programma groter. Maar daar zijn nu eenmaal meer van dat soort grote opgaven. Als mensen een wethouder direct benaderen is het belangrijk mijn eigen adviesrol naar het bestuur goed te blijven vervullen. Steeds duidelijk blijven maken wat een actie betekent en de bestuurder de vraag stellen: ‘Weet je zeker dat je dat moet doen, kun je niet beter wat afstand houden?’

*“Die bestuurlijke
sensitiviteit ontwikkel
je door ervaring. Ik ben
zelf ook door schade
en schande wijzer
geworden.”*



Spoorzone Tilburg: contrastrijke verbinding

De Spoorzone: een 75 hectare groot gebied midden in Tilburg, aan het spoor en het station. Een gebied dat Tilburg als zesde stad van Nederland verder op de kaart zet, juist dankzij een mix die onconventioneel en anders is. Met opvallende architectuur, een nieuwe bibliotheek, opmerkelijke bedrijfsruimtes, markante woningen, bijzondere evenementen en horeca. En met een nieuw stationsplein met twee onderdoorgangen naar de binnenstad. Het slechten van de oude barrière tussen noord en zuid versterkt het centrum en de economische betekenis van de stad. Hier versmelten oud en nieuw, ruig en verfijnd, wonen, werken en leven. De eigenzinnige architectuur maakt het een prachtplek om te wonen. In alle rust, maar midden in de stad. Door alle bedrijvigheid is het een broedplaats voor kennis en innovatie. En met bijzondere culturele en horecagelegenheden om te ontdekken.

Je hebt immers geen escalatieniveau meer erboven. Daarbij gaat het ook om een helder advies richting bestuurder, dat is de ambtelijke rol.”

TOTAALANPAK

Wat Meijer persoonlijk drijft, is het zoeken naar de doelgerichte samenhang tussen projecten en daarmee iets moois creëren. “Een totaalaanpak, er anders mee omgaan dan wanneer je het per ‘ding’ oppakt, per los project. Elke programmamanager, er zijn er vier in het programma Spoorzone, heeft zijn eigen onderdeel, bijvoorbeeld infrastructuur, buitenruimte of vastgoed. Maar bij een evenement zijn ze allemaal betrokken. Wie evenementprogrammering doet, moet ook weten wat er in de buitenruimte speelt. Die samenhang maakt de urgentie. Ik hou van urgent en complex, daar kun je me voor wakker maken. De lol is ook de veelzijdigheid van het programma, dat was in Tilburg nog meer dan in Rotterdam. De overview houden tussen alle verschillende werelden, daar hou ik van. Dat krijg je niet geregeld met nota’s en instrumenten.”

MENS EN PROCES

Toch zou hij, terugkijkend op het proces in

Tilburg, het programma instrumenteel zwaarder hebben aangezet. “Zorgen dat de basis nog beter op orde was. Instrumenten en methodes zijn weliswaar geen doelen op zichzelf, maar ze zijn wel nodig voor een zorgvuldige besluitvorming en voor het eenduidig vaststellen van documenten. De standaard voor projectmatig werken uit Rotterdam is in Tilburg overgenomen. In het begin heb ik er behoorlijk op aangedrongen: pak de standaard erbij. Maar processen lopen daar nog wel eens tussendoor: ‘Dat doen we wel even zo’. Totdat er op een bepaald moment geen definitief ontwerp bleek te zijn, officieel vastgesteld dan. Dat was destijds een praktische keuze, maar daar loop je later wel tegenaan. Als ik het programma opnieuw zou doen, dan zou ik daar meer aandacht aan geven. Al heb ik er geen spijt van dat ik hier nu concessies aan heb gedaan ten faveure van het tempo in het programma”.

OPENHEID IS ESSENTIEEL

Toch blijven voor Meijer de mensen het belangrijkste. “Het gaat er vooral om wat iemand als persoon meebrengt, niet per se welke methode of instrumenten hij gebruikt. Of iemand een goede programmamanager is, herken ik aan de manier waarop hij communiceert.

“De keerzijde van betrokkenheid is dat je te veel de opper- programmamanager wordt. Dat leidt af van zuiver programma- directeur zijn.”

Hoe gaat iemand om met partners in de stad, of met NS en ProRail? Daar moet ik iemand een tijdje voor aan de slag zien, dat weet ik niet na het eerste gesprek. Het beste advies kreeg ik ooit van Astrid Sanson, destijds directeur in Rotterdam: ‘je moet praten-praten-praten. Ik wil niemand aan mijn bureau krijgen die niet met je gepraat heeft.’ Dus niet vanachter je bureau mensen aansturen, maar voortdurend met alle stakeholders in gesprek blijven. Dat heb ik laatst herhaald tegen een nieuwe programmamanager: ‘achter je bureau weg en met iedereen praten. Ze willen weten wat je doet’. Of iemand zijn processen goed invult, dat check ik wel als ik een keer binnenloop. Maar elkaar goed en open informeren is essentieel. Voor mij is een meetbare kwaliteit of iemand zich meldt als er iets is, daar gevoel voor heeft. Dat geeft vertrouwen.”

NIET TUSSEN WAL EN SCHIP

“Als ik iets verlang van een ander, dan moet ik dat ook zelf doen. Als leider sta ik tussen de programmamangers in mijn programma. Ik ben een van hen en hun problemen zijn deels ook de mijne. Ik ben betrokken bij hun werk, ze kunnen altijd bij me binnenlopen. Vertrouwen moet groeien, moet zich bewijzen. Fouten maken mag. Ik wil alleen wel zeker

weten dat iets wordt opgepakt, er mag niks tussen wal en schip raken. Zo dicht zit ik erop. Als ik hoor ‘ik ben ermee bezig’, dan voel ik nattigheid. Het ging een keer mis, iemand was vergeten de bestuurder te informeren. Daar krijg ik een heel naar gevoel van in mijn buik en in het ergste geval slaap ik een nacht wat minder. Ik ben dan niet tolerant, die ander mag er ook slecht van slapen. Het gaat om zo iets cruciaals. Dat gevoel, die bestuurlijke sensitiviteit, ontwikkel je door ervaring. Ik ben zelf ook door schade en schande wijzer geworden.”

RUIMTE GEVEN EN NEMEN

Betrokkenheid bij het programma en er tegelijk boven blijven voor die totaalaanpak,

je hebt het allebei keihard nodig, maar toch verhouden ze zich niet altijd lekker tot elkaar. “Dat is een valkuil van mij. Bij een aantal aspecten had ik de neiging er te diep in te duiken, ze me toe te eigenen. Vervolgens werd het te veel ‘van mij’ en bleef iedereen er helemaal van af. Dan zak je in de prut, daar kom je niet meer bovenuit. Dat is de keerzijde van die betrokkenheid, dan word ik te veel de opper-programmamanager. Het leidde af van zuiver programmadirecteur zijn. De grens is: als iemand er van is, dan blijf ik er vanaf, dan stuur ik alleen aan. Je kunt dat niet integreren. Ik ben ambtelijk opdrachtgever. In dat stramien kan ik geen losse projecten oppakken, het gaat juist om de coördinatie, de helikopterview. Dan kan ik ook ruimte geven aan een ander.”

AMBTELIJKE KWAAL

Juist die losse projecten moeten wel daadkrachtig worden opgepakt. “Het is een bekende ambtelijke kwaal dat ieder zijn ding doet, maar dat het probleem blijft bestaan. Zo was er veel overlast door vandalisme en inbraak op een deel van het terrein. Als je gaat kijken wie zich daarmee bezig houdt, dan zijn dat de afdeling veiligheid, de wijkagent, et cetera. Los weet iedereen hoe het moet, maar

ieder doet zijn ding en er gebeurt niets aan het probleem. De pandeigenaar blijft met het probleem zitten. Daar kan ik slecht tegen. Onderken gewoon dat we daar een taak hebben te verrichten en pak het integraal op, zodat je wel tot de kern van het probleem doordringt.”

WAAN VAN DE DAG

Gebiedsontwikkeling is lange termijn werk. Tegelijk kan de waan van de dag sterk zijn. “Dan gaat het er juist om je daardoor niet te laten ondersneeuwen. Soms is dat lastig. Die drie fietsen die niet in de fietsenstalling passen, dat komt in de krant. Daar ben je zomaar een halve dag mee bezig. Aan de andere kant is dat ook wel weer het leuke van dit vak, je dag kan volledig omver worden gegooid door wat er gebeurt in de actualiteit. Je moet die waan van de dag alleen wel een plek geven in het totaal. Zodat de niet-waan ook in orde komt. Een keer per week had ik een strategisch overleg met mijn programmamanagers, zonder agenda, waarin we die waan terzijde schoven om strategische issues te bespreken: hoe ga je gesprekken met partijen aan in plaats van waar moet het pijpje op de hal staan? Daar heb ik heel strikt aan vastgehouden.”

INSPIRATIE

Ook had Meijer een lijst met mensen, zo’n twintig mannen en vrouwen die te maken hebben met de spoorzone. “Wekelijks lunchten we samen, om te praten en verbindingen te leggen. Niet zo zeer inhoudelijk, maar om elkaar te inspireren.”

Zelf laat Meijer zich graag inspireren door te kijken bij andere programma’s en projecten. “Bijvoorbeeld in Utrecht. Daar speelde bijna hetzelfde als in Tilburg, maar ging het toch weer anders. Je kunt veel van elkaar leren. Daar moet je het van hebben.”

SPOORZONE OVERLEG

Vanuit dat oogpunt was Meijer ook de initiator van het Spoorzone overleg met de B5: Breda, Tilburg, Eindhoven, Helmond en Den Bosch. Vijf grote Brabantse steden met allemaal een groot spoorproject, geleid door verschillende programmadiirecteuren en –managers en met andere accenten in de gebieden. “De steden hebben elkaar veel te bieden. Binnen de gemeentelijke organisaties zijn alle spoorzones van betekenis. Samen kunnen en mogen ze nog meer. Voor mij redenen om elkaar op te zoeken en naar elkaar te kruipen. Ook als we in dezelfde vijver vissen van bijvoorbeeld grote marktpartijen. Gezonde concurrentie

“Als ik hoor ‘ik ben ermee bezig’, dan voel ik nattigheid.”

is niet erg. En door de gezamenlijkheid te vinden, kunnen we Brabantstad als regio in Nederland omhoog tillen. Zo hebben we als B5 op de Provada Vastgoedbeurs in Amsterdam gestaan. Die beurs is sterk gericht op de Randstad, wij hebben daar samen Brabant op de kaart gezet.”

Inmiddels is Meijer aan de slag bij de gemeente Vught, voor een nieuw infrastructureel programma. Zijn ultieme droom is echter het organiseren van de Olympische Spelen. “Als toeschouwer kijk je ernaar als alles geregeld is, maar als je weet wat daar allemaal aan vooraf gaat... Daar hangt echt alles met alles samen. Degene die dat leidt, moet af en toe het gevoel hebben ‘dat krijg ik nooit geregeld’. Fantastisch als je het dan toch voor elkaar bokst.”





Over Fons Meijer

Fons Meijer werkt zo'n twintig jaar als programmamanager, in uiteenlopende programma's. Hij begon met een aantal internationale programma's bij wat nu Ecorys is. In één daarvan werkte hij samen met de gemeente Rotterdam. Project- en programmamanagement werd daar professioneel aangepakt. Die aanpak trok hem aan en hij leidde er verschillende ruimtelijke en sociale programma's, zoals de sluiting van de tippelzone aan de Keileweg. Van 2005 tot 2012 was hij betrokken bij de gebiedsontwikkeling rond Rotterdam Centraal (Rotterdam Central District), waarvan de laatste jaren als programmamanager. In 2012 werd hij gevraagd voor de Spoorzone in Tilburg. Dat bood een nieuwe uitdaging: een nog afgesloten gebied met veel industriële gebouwen, dicht tegen het centrum van de stad. Net als bij de opgave van Rotterdam Centraal ging het er ook hier om de infrastructuur op orde te brengen en - mede daardoor - de gebiedsontwikkeling op gang te krijgen. Inmiddels is het gebied ontsloten en is Tilburg van de Spoorzone gaan houden. Vanaf 1 november 2016 leidt Fons binnen de gemeente Vught de verdiepte aanleg van het spoor bij de N65.



Dit artikel maakt deel uit van een reeks portretten over programmamanagers en hun leiderschap. Deze verhalen worden gepubliceerd als opmaat naar het PGM Open 2017, hét event over programmamanagement in Nederland. De geïnterviewden zijn gast op het PGM Open op 2 februari 2017. Dan is er ruimte om met hen in gesprek te gaan. Na het PGM Open wordt het materiaal verwerkt in een boek over het leiderschap van de programmamanager. Dit boek wordt geschreven door Helmuth Stoop (Twynstra Gudde), Björn Prevaas (Twynstra Gudde) en Jo Bos (Jo Bos & Co). Ga voor meer portretten en informatie over het PGM Open naar www.pgmopen.nl. ©PGM Open, 2016.