“Ons doel is het stimuleren van gezond gewicht bij jongeren. Een op de acht kinderen heeft overgewicht. Een op de drie daarvan komt uit een achterstandswijk. Je wilt dat kinderen lekker in hun vel zitten en meedoen, ook op latere leeftijd. Met JOGG, Jongeren op gezond gewicht, werken we met de overheid aan een vitalere samenleving waarin de gezonde keuze de normaalste zaak van de wereld is”, vertelt directeur Marjon Bachra bevlogen. Een gesprek over voor de troepen uitlopen, maar op gezette tijden ook pas op de plaats maken.

“Dit is de allerleukste baan ooit”

JOGG is een aanpak die oorspronkelijk uit Frankrijk komt en tot doel heeft gemeenten te ondersteunen in het zorgen voor een gezonde omgeving voor kinderen en jongeren. “Gemeenten gaan aan de slag op basis van een plan van aanpak en concrete acties, ondersteund door onze adviseurs, om uiteindelijk in een aantal jaar de aanpak te implementeren en te borgen. Geen enkele aanpak is zo integraal en gericht op de lokale situatie. We adviseren gemeenten zonder het over te nemen, het gaat erom dat zij zelf resultaten bereiken. Daar geven we hen ook een podium voor.”

Voortouw nemen en verbinden

“Dit is de allerleukste baan die ik ooit heb gehad”, zegt Marjon. Zo’n zeventien jaar geleden startte ze in het bedrijfsleven en werd al snel leidinggevende. “Het voortouw nemen, mensen meenemen, dat ligt me. Maar liefst wel in een maatschappelijk relevante context.” Ze stuurde een open sollicitatie aan het ministerie van Economische Zaken met de mededeling ‘ik denk dat ik relevant voor jullie ben’. Dat was ze ook, als beleidsmedewerker, afdelingshoofd en projectleider. “Altijd bleef voor mij de rode draad het voortouw nemen en met verschillende partijen en belangen verbinden. Van zorginstellingen tot privaat. In deze functie komt alles terug. Het is uniek om zelf een organisatie te kunnen vormen en er je stempel op te mogen drukken. Om uit te dragen wat je zelf belangrijk vindt.”

Van afbreken naar opbouwen

Toch leek het daar aanvankelijk niet op, toen ze in 2012 begon. “Er was een convenant dat tot eind 2014 liep en de doelstellingen moesten geborgd worden in een andere organisatie. Het onderwerp trok me aan. Maar ik vroeg me wel af of de opdracht om in twee jaar af te bouwen bij me paste. Ik ben meer van het opbouwen.” Die kans kreeg ze toen het kabinet besloot meer geld uit te trekken voor de aanpak van gezond gewicht bij jongeren. “Vanaf dat moment kreeg het programma een vlucht. Ik kreeg de vrijheid om samen met mijn team deze uitdaging naar eigen inzicht in te vullen. Want niemand weet het. Er is geen blauwdruk. Met het team hebben we gekeken waar de kansen liggen. Zo werd de stip aan de horizon steeds duidelijker.” Gedreven vervolgt ze: “Een suikertax of het afschaffen van zoet in de kantine alleen lost het probleem niet op. Je moet partijen weten te verbinden en problemen goed benoemen. Daar zit voor mij ook de energie: het zichtbaar maken van verschil-

“In de periode dat de stichting moest worden opgericht, ging ik knetterhard in de rode modus.”

“Ik was zo overtuigd dat ik het goede deed voor de medewerkers, maar raakte ze toch kwijt.”

lende belangen en die bij elkaar brengen. Partijen verbinden en zorgen dat ze voor dit vraagstuk warm lopen, in beweging komen en er verantwoordelijkheid voor gaan voelen.”

Snelle groei

Verbinden is ook een taak die binnen haar team aandacht vraagt. “We begonnen in 2012 met een team van zes mensen. Iedereen deed alles, van advies tot communicatie. Dat kon toen ook nog. Naarmate er meer gemeenten gingen meedoen, ontstond ook behoefte aan meer structuur, de taken en verantwoordelijkheden moesten beter worden afgebakend.” Er kwam een team van adviseurs, dat gaandeweg werd uitgebreid met junior en senior adviseurs. Het team Gezonde omgeving richt zich op het gezonder maken van de leefomgeving van kinderen en werkt daarbij veel samen met publieke en private partners. En dan is er nog een team Communicatie. “Zij verzamelen en delen kennis en inzichten en geven de goede voorbeelden in gemeenten een landelijk podium.” Inmiddels werken er twintig mensen in vaste dienst en zijn er nog zo’n vijftig zzp’ers betrokken bij JOGG.

Anders leidinggeven

De groei vereiste een andere manier van leidinggeven. “In het begin was ik deel van het team, nu sta ik meer op afstand. Mijn taak is nu veel meer het geven van sturing: kijken naar de visie en de strategie, waar gaan we naartoe. En vorm geven aan plannen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering leg ik het liefst zo laag mogelijk in de organisatie. Ik ben ook letterlijk meer buiten de deur.” Er zijn momenten dat ze de afstand jammer vindt. “Maar de mooie en positieve kant is dat je ziet wat er aan talent in het team zit en hoe die talenten zich kunnen ontwikkelen. Ik probeer iedereen daarvoor de ruimte en het vertrouwen te geven. Dat moet ook door de snelle groei. Dat geldt voor ons allemaal, voor mij en voor hen.”

Pas op de plaats

Voor Marjon betekende de ontwikkeling ook leren dat het goed is om af en toe even op de rem te trappen of te worden teruggefloten. “De ontwikkelingen gaan razendsnel en

Programma JOGG

Samen met scholen, ouders, sportverenigingen, bedrijven, overheden en zorgverleners een wereld creëren waarin kinderen opgroeien met een gezond beeld van voeding en beweging. Dat is het doel van het programma JOGG: Jongeren op Gezond Gewicht. Het voorkomen van overgewicht en obesitas bij jongeren levert in de toekomst minder zorgconsumptie op. De primaire focus ligt daarom op het preventief creëren van een gezonde omgeving en een gezonde leefstijl van jongeren en de volwassenen die hen omringen. Aanvullend richt het programma – inmiddels in de vorm van een stichting – zich via de infrastructuur van de JOGG-beweging op het vroegtijdig signaleren en aanpakken van beginnend overgewicht bij jongeren door (zorg)professionals. Al meer dan 114 Nederlandse gemeenten werken met de JOGG-aanpak. Zij focussen hun aanpak op wijken waar de problemen het grootst zijn en benoemen een JOGG-regisseur die als een spin in het web fungeert in de wijken.

“Het is uniek om zelf een organisatie te kunnen vormen en er je stempel op te mogen drukken. Om uit te dragen wat je zelf belangrijk vindt.”

je bent van veel factoren afhankelijk. Voor mij zelf kan het niet snel genoeg gaan, dat geeft me energie. Maar dat geldt niet voor iedereen. Ik ben onderweg het team wel eens kwijtgeraakt. In de periode dat de stichting moest worden opgericht, voelde ik me heel verantwoordelijk voor besluiten. Ik ging knetterhard in de rode modus. Aan de slag! Maar als organisaties veranderen, dan zorgt dat bij de mensen voor onzekerheid. De kaders moeten helder zijn, daar hebben mensen behoefte aan. Voor mijn gevoel was ik bezig om alles voor hen goed te regelen, maar ik kwam erachter dat ik te weinig aandacht had voor wat verandering met hen deed. Gelukkig waren er mensen die zeiden: 'Ho, even pas op de plaats, gaat de rest wel mee?' Mijn eerste reactie op zo'n rem was: niet zeuren, kom op!. Maar achteraf was het heel goed dat ik werd teruggefloten. Ik moest een kader aangeven en onderzoeken of mijn verwachtingen reëel waren. Mijn les: niet iedereen wil of kan mee in die snelheid en ik moet op gezette tijden ook ruimte en rust creëren."

"Je moet de moed hebben om bepaalde beslissingen te nemen, zonder dat je weet wat het resultaat is."

Echte aandacht geven

Ze vervolgt: "Ik was zo overtuigd dat ik het goede deed voor de medewerkers, maar raakte ze toch kwijt. Mensen kregen stress. Het kost veel energie om dat weer goed te krijgen. Dat lukte door dingen bespreekbaar te maken en mijn eigen kwetsbaarheid te laten zien, ook met het MT. Al was het aan de late kant, toen kon ik echte aandacht geven. In december 2014, toen de stichting rond was en we net de sleutel van ons nieuwe kantoor hadden gekregen, hebben we 's avonds met elkaar feest gevierd, gedanst en gegeten in dat nog lege pand. Het team was er weer."

Eigen koers varen

In die periode leerde ze veel over zichzelf. "Ondanks dat ik graag dat voortouw neem, was ik nog wel eens geneigd om mezelf kleiner te maken: 'wie ben ik om dat te zeggen?'. Dat is veel minder geworden. Ik heb meer geloof in mezelf en in het feit dat we het goed doen. Ik maak me minder druk om wat anderen van me vinden. Het is belangrijk om te geloven in je eigen koers en daarvoor moet je bij jezelf blijven: wat vind, wil en voel ik? En daar gehoor aan geven. Je moet de moed hebben om bepaalde beslissingen te nemen, zonder dat je weet wat het resultaat is. De knoop moet doorgehakt. Dat vraagt om de grote lijn uitzetten, afstand nemen en kijken naar wat relevant is voor de maatschappelijke ontwikkeling."

Boegbeeld

Waar Marjon ook aan moest wennen, is dat ze sinds de professionaliseringslag meer zichtbaar is. "Sinds we een stichting zijn, hebben we ook een bestuur en raad van toezicht. De vorige bestuursvoorzitter, Paul Rosenmöller, was lange tijd boegbeeld van het programma. Nu zijn we in een andere fase, met een andere voorzitter, die meer op afstand opereert. Voor mij is het heel uitdagend dat ik nu meer in the picture ben als boegbeeld JOGG. In mijn vorige banen, als ambtenaar bij ministeries, ben je van alles, maar gaat het niet om je eigen zichtbaarheid. Ik moet groeien in deze nieuwe rol. Het is een persoonlijke uitdaging,

op de voorgrond treden zit er van nature niet in, maar ik vind het stiekem ook wel leuk."

Verleiden en beïnvloeden
Steeds meer gemeenten doen mee met JOGG. "Toen ik begon deden 19 gemeenten mee, nu 120. Meer deelnemende gemeenten betekent ook meer budget en samenwerking met grotere, relevante partijen. Er wordt meer naar je geluisterd. Toen we klein waren, waren we een ongevaarlijk leuk cluppie, nu vinden we dingen en spreken dat ook uit. Daardoor moet je je ook meer staande houden in een speelveld met industrie, politiek, maatschappelijk organisaties. Je moet weten wat er speelt. En al zijn we inmiddels best groot, ten opzichte van al die grote private partijen en de politiek zijn we ook nog steeds een kleine stichting. We hebben geen machtspositie, het gaat om enthousiasmeren, verleiden en beïnvloeden. Je kunt de vonk overbrengen bij iemand tegenover je, als die vonk vanuit jezelf komt. Dat maakt je geloofwaardig. Met een goed inhoudelijk verhaal kun je verschillende belangen overstijgen. Dat spel vind ik ook leuk. Je moet op verschillende niveaus schakelen, in de wijken, maar ook met de politiek en met (inter)nationale private partijen. Je inleven in hoe zij naar de wereld kijken en wat zij belangrijk vinden. Het is de kunst om op een slimme manier om te gaan met het krachtenveld en te bereiken wat we willen."

"Ik kreeg de vrijheid om samen met mijn team de uitdaging naar eigen inzicht in te vullen. Want niemand weet het, er is geen blauwdruk."

Conflicten
Conflicten wil ze het liefst voorkomen. "Ik hou er niet van. Maar voorkomen kan niet altijd. Als je ergens voor staat, moet je soms zeggen: tot hier en niet verder. Daar zou ik het liefst nog wat functioneler in staan. Maar als het om mensen gaat, dan vind ik dat moeilijk. Dat raakt me, ik neem het mee naar huis. Zakelijke conflicten kan ik wel relativeren, ook met humor. In het MT kan de spanning soms hoog oplopen, maar we kunnen ook veel lachen. Ik probeer in mijn team ook bewust andere competenties dan de mijne te vinden. Bij een vacature kijk ik nadrukkelijk welke rollen en vaardigheden nodig zijn in het team."

Taal van de gemeente
De organisatie staat. Nu komt er meer echte aandacht voor de inhoud. "In elf gemeenten is daadwerkelijk een daling van de BMI bij jongeren bereikt. Dat inspireert. We helpen gemeenten bij het ophalen en meten van resultaten en geven hen een podium met netwerkbijeenkomsten en in media. Daarnaast zijn we met drie hoogleraren in gesprek voor een wetenschappelijke adviescommissie. Zodat we in 2020 een miljoen kinderen hebben bereikt en in 75 JOGG-gemeenten een daling van de BMI hebben gerealiseerd. Bovendien zien we dat de aanpak ook van waarde is voor andere doelgroepen of onderwerpen. We willen naar een integrale lokale aanpak. Daar hoort ook bij dat we de waarde van regionale samenwerking zichtbaar maken. Er zijn grote verschillen tussen gemeenten. In Zuid-Lim-

“We hebben geen machtspositie, het gaat om enthousiasmeren, verleiden en beïnvloeden.”

burg spelen andere issues dan in Groningen of Rotterdam Het gaat erom dat je je realiseert wie je voor je hebt en daar je advies op aan past.”

Genieten

Op de vraag of ze een advies heeft aan (aankomend) programmamanagers, leunt ze even achterover en zegt dan iets wat haar eigen groei kenmerkt: “Juist bij een hoge werkdruk moet je blijven verbinden en motiveren. Ik zou een werkweek kunnen vullen met alleen maar werken, maar je moet ook met elkaar kunnen zitten. Samen kijken naar wat gelukt is en daarvan genieten. Het is een cliché, maar het is belangrijk om stil te staan bij je successen en deze te vieren!”

Over Marjon Bachra

Ze studeerde Europese Studies aan de Universiteit van Amsterdam, ontwikkelde zich verder op de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en bekwaamde zich recent in publiek-private samenwerking aan Nijenrode Business University. Die kennis gebruikte Marjon Bachra in uiteenlopende functies. Van haar eerste baan als hoofd Verkoop Binnendienst, via diverse functies bij ministeries, waaronder beleidsadviseur bij het ministerie van Volksgezondheid en programmamanager Jeugd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In mei 2012 werd ze hoofd van het bureau Convenant Gezond Gewicht, dat in januari 2015 overging in de Stichting Jongeren op Gezond Gezicht (JOGG), waarvan zij directeur is.

PGM OPEN | samen werken aan vernieuwing

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.