



Nederland telt bijna 3800 kilometer aan primaire dijken, dammen en duinen. Samen zijn ze onze verzekeringspremie voor waterveiligheid. Het tweede Hoogwater beschermingsprogramma (HWBP2) waarin 87 duin- en dijktrajecten worden versterkt, waarborgt de betrouwbaarheid ervan. Een mooie kroon op de carrière van programmadirecteur Roeland Hillen, een man met een groot hart voor het water én het land.

“Ik ben geen programmamanager van nature”

Hij stond binnen Rijkswaterstaat aan het front van reorganisaties, had adviesrollen en was een van de eerste stafdirecteuren in Den Haag. Sinds vierenhalf jaar is hij programmadirecteur HWBP2. “Ik werk al heel lang bij RWS. In zo’n grote organisatie is veel mogelijk, ik heb heel veel kanten van de organisatie gezien, in verschillende rollen, vooral aan de politiek/bestuurlijke kant. Daar ben ik blij mee. Maar ik was ook wel klaar met lijnfuncties. RWS was op weg naar een volgende reorganisatie, dat trok me minder. HWBP zat in het contract van het dienstonderdeel waar ik toen directeur van was. Ik zag dat er zoveel meer uit te halen was. Het kon niet zo zijn dat het hier alleen maar om projecten zou gaan. Ik zou het een bloody shame vinden als we het niet met

elkaar voor elkaar krijgen. Daarom ben ik dit gaan doen. Nu wil ik programmadirecteur zijn, met alle elementen in groeien en leren die daarbij horen. Alle ervaringen verzilveren. Ik ben dus niet van nature programmamanager, maar vind het bijzonder om dit programma nu na mijn zestigste te doen. Ik heb gemiddeld elke vier jaar een andere functie gehad, maar dit wil ik afmaken.”

Slimme combinaties

RWS en de Waterschappen trekken in dit programma samen op om Nederland veiliger en mooier te maken. “Als programmamanager is je macht buitengewoon beperkt. In dit werk gaat het om de kunst van het samenwerken. De Waterschappen zijn en gedragen zich

autonoom. Grote broer RWS hoeft niet alles voor te zeggen. Ik weet het niet altijd beter en wil geen eisen opleggen aan hoe de uitvoering moet lopen. Dat zou ook alleen maar weerstand oproepen. Wel is het mijn taak de Waterschappen te verleiden om de goede dingen op de goede manier te doen. En om slimme combinaties van projecten tot stand te brengen. De Waterschappen vormen een beheerorganisatie met hele goede tentakels in de regio. Met projecten bouwen hebben ze minder ervaring. We bundelen onze krachten voor hetzelfde doel: de veiligheid vergroten en projecten goed uitvoeren.”

Waterwolven

De wortels van het werk gaan eeuwen terug. Vol vuur vertelt Hillen over de geschiedenis van het Nederlands waterbeheer. “De eerste opgave werd ingevuld door individuen die hun stukje land wilden beschermen tegen een overstroming. Vervolgens gingen ze dat in groepjes doen, omdat samen optrekken veel

“Ik zou het een bloody shame vinden als je het niet meer met elkaar voor elkaar krijgt.”

efficiënter bleek. In het boek Waterwolven (Cordula Rooijendijk, 2009) staan geweldige verhalen over alle rampspoed, de droogmakerijen, de heldendaden. Dan lees je hoe we dit land hebben gemaakt, De Waterschappen zijn onderdeel van de traditie om ons te beschermen tegen overstromingen. Waterschappen en RWS werken nu bestuurlijk samen. We kunnen veel van elkaar leren, samen echt veel meer voor elkaar boksen en onze eigen plek innemen in die eeuwenoude traditie van hoe we in Nederland met water leven.”

Nieuwe kansen

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma is in 2006 gestart. “Het is heel goed om rekening te geven van je doelstellingen. Daar stuur ik ook op. Dat zeg ik nu heel stoer, maar toen we begonnen, waren er geen program-madoelen. Vanuit de eerste fase van het verzamelen van projecten zijn we gekomen

**“Je macht als
programmamanager is
buitengewoon beperkt.”**

tot een programma. Veiligheid vormde de urgentie. Beschermen tegen water staat in ons land nooit ter discussie, het is een bestaansvoorwaarde. Het buitenland is daar stikjaloers op.” Vijf jaar na de start maakte de Kamer van HWBP2 een groot project. “Dat is aan de ene kant een soort toezicht, maar het biedt ook kansen om opnieuw te beginnen met budget, aandacht en tijd.”

Veiliger en mooier

Veiligheid is inmiddels gekoppeld aan de motivatie om Nederland veiliger én mooier te maken. Dijkversterking komt voor in het hele land, bijna iedereen is stakeholder. En dijkversterking heeft een zichttermijn van meer dan vijftig jaar en drukt dus een behoorlijk stempel op de inrichting en het uiterlijk van het landschap. Door aan de voorkant slimme combinaties te maken, krijg je resultaten die van iedereen zijn.” Als voorbeeld noemt hij een dijk van twee kilometer bij Amersfoort. “Die dijk is cultuur-historisch erfgoed en maakt deel uit van de Hollandse Waterlinie. De provincie wilde daar een doorgaande fietsroute. Ook was er behoefte om de aanlegvoorzieningen van woonboten langs de route te verbeteren. Door dat tegelijk aan te pakken, kreeg het hele gebied een facelift en maak je de

Hoogwater- beschermings- programma

Rijkswaterstaat en de waterschappen controleren regelmatig de belangrijke Nederlandse dijken, duinen, sluizen en gemalen. Waterkeringen die niet in orde zijn, worden verstevigd. In de Hoogwaterbeschermingsprogramma's is vastgelegd wanneer welke waterkeringen worden aangepakt. Het HWBP-2 omvat 87 projecten waarvan inmiddels ruim driekwart is voltooid. De rest bevindt zich in de uitvoeringsfase. In het vervolgprogramma (het nieuwe HWBP) worden tot 2030 ruim 700 kilometer primaire waterkering (dijken) en meer dan 200 waterkerende kunstwerken (sluizen, gemalen) versterkt. Het Hoogwaterbeschermingsprogramma is daarmee het meest omvangrijke programma dat de komende jaren op watergebied wordt uitgevoerd, als onderdeel van het Delta-programma. Voor de versterking van dijken werken Rijkswaterstaat en de Waterschappen nauw samen met de markt. In het HWBP-2 hebben waterschappen en RWS een steile leercurve doorlopen: meer bestuurlijke betrokkenheid, betere beheersing, meekoppelen andere functies en eigentijdse contractvormen. Het nieuwe HWBP zet die lijn voort in de vorm van een alliantie tussen waterschappen en RWS.

omgeving veiliger en mooier. Je koppelt ook programma's: mooier, veiliger en cultuurhistorie. Als ik zie wat er kan, dan word ik blij. En als ook nog eens anderen jouw projecten de hemel in prijzen, dan heb je goed verleid", lacht hij. "Het gaat om motivatie en houding van mensen om er samen wat van te maken. Als je er zelf iets voor over hebt gehad, smaakt het succes zoeter."

Innovatie stimuleren

De ambitie is groot, het budget ook. "We werken hier aan opgaven van veiligheid die we nog niet kennen in Nederland. Je bent aan het leren en ontwikkelen tegelijk. Dat moet je efficiënt en met verstand doen. Bovendien hebben we de ambitie om onze aanpak internationaal te vermarkten." De programma's hebben een doorloop tot 2050 en er zijn nu middelen tot 2030 gereserveerd. "Dat gaat om miljarden. Die zijn nodig, want er moet een enorme hoeveelheid kilometers worden opgeknappt. Daarvoor heb je innovatiekracht nodig om het sneller, goedkoper en beter te doen. Ik zie het als mijn verantwoordelijkheid als programmamanager om innovatie aan te jagen en te stimuleren." Hoe hij dat doet? "De Waterschappen dragen als beheerder een eigen bijdrage af van tien procent voor de

versterkingsopgave. Maar komen ze met een echt innovatieve oplossing, dan vervalt die eigen bijdrage. Het geld daarvoor komt uit het budget voor projectoverstijgende innovaties. Ik verleid dus ook met geld: kom maar met voorstellen." Stralend: "Dat leidt bijvoorbeeld tot een kering bij Spakenburg die bovendrijft bij een hele hoge waterstand. Maar we belonen ook marktinnovatie, andere vormen van (publiek-private) samenwerking. We zetten goede voorbeelden in de etalage. Dat mag nog beter, ik zie meer mogelijkheden. Door de tijd heen ben ik daar beter in geworden. Het is ook getalsmatig aantoonbaar dat we niet meer weggomen met een single solution."

Toegevoegde waarde

Als programmamanager kwam Roeland Hillen ook facetten tegen waar hij relatief weinig van af wist. "Bijvoorbeeld de inkoop op deze schaal. Maar ik heb mensen om me heen die dat goed kunnen. En een goede technische man maakt het leven aangenamer. Het is belangrijk om te weten wat je zelf niet kan en dat er omheen organiseren. Daardoor kan ik doen waar ik de meeste toegevoegde waarde heb. Dat is de politiek-bestuurlijke kant en de samenwerking met de Waterschappen. Het runnen en de verantwoordelijkheid over

***"Bij alles wat je doet,
moet je betrouwbaar
willen zijn."***

projecten, het plannen en budgetten maken, dat laat ik aan anderen over. Ik kom dan zelf alleen bij escalaties in beeld."

Controlfreak

Lachend: "Je kunt zeggen dat als het op werk begint te lijken, het niet voor de programmanager is. De toegevoegde waarde van de programmanager is voor mij als je kunt spelen, puzzelen met mogelijkheden. Dieper in projecten kruipen ligt me minder, bijvoorbeeld hele complexe wegen bij Schiphol en Almere, met aquaducten. Bij grote infraprojecten ga je dieper op de inhoud in. Ik ben meer van de grote lijn, van het overzicht. Dat wil ik ook zo houden. Gelukkig zien anderen dat ook. Van mijn eigen MT kreeg ik het advies om me vooral op hoofdlijnen te concentreren en hands on aan hen over te laten. Al moet ik me natuurlijk wel kunnen verantwoorden naar de kamer. Ik kijk dus wel mee. Je moet wel een beetje controlfreak zijn, in control willen zijn om de kwaliteit te borgen. Of ik vul dat zo in, omdat het hoort bij mijn karakter."

“Dingen voor elkaar krijgen die zichtbaar bijdragen aan dit land. Veiliger en mooier, zichtbaar en tastbaar. Daar geniet ik van.”

Risico's

Elk project heeft een eigen risicodossier, dat wordt beheerd door de Waterschappen. “Die zijn zelf verantwoordelijk. Wij acteren als het even kan niet op risico's in de projecten. De Waterschappen hebben echt een slag gemaakt naar geïntegreerde contracten. Door meer aandacht voor projectbeheersing en gericht contractmanagement, kom ik veel minder verrassingen tegen in de vorm van tegenvallende plannings of olopemde ramingen. Het vroeger betrekken van de markt werpt echt vruchten af. Zij kunnen tenslotte beter inschatten welke risico's een project heeft. Maar van sommige risico's, met grote gevolgen, is het beter als ze overkoepelend worden beheerd op programmaniveau. Er kunnen dingen in projecten gebeuren zonder direct effect op programma, maar wat echt op het programma kan terugslaan, moet je helder hebben.” Ook is voor iedereen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is: daar gaat de dijkgraaf over en daar de minister. De rol van de minister kan

invloed hebben op de programmamanager. Hillen: “Ik heb nu met minister Melanie Schultz te maken. Daar prijs ik me gelukkig mee. Zij heeft een groot waterhart, een goede dossierkennis en vertrouwt op wat we doen. Daardoor voel ik me gesteund.”

Betrouwbaar

Betrouwbaarheid is een belangrijke waarde voor Hillen. “Bij alles wat je doet, moet je betrouwbaar willen zijn. Betrouwbaarheid betekent dat je elkaar niet onaangenaam verrast. Dat is belangrijk in dit werk, het brengt rust en overzicht in het programma, waardoor je niet wordt afgeleid van het doel.” Dan: “Als je mij echt wilt raken moet je onbetrouwbaar zijn. Wordt mijn vertrouwen beschaamd, dan word ik heel boos of heel stil. Het gebeurt zelden, maar gaat het in de relationele sfeer echt niet goed, is er niets te repareren, dan ga ik een grens over. Ook als mensen mij niet vertrouwen is er een 'no go'. Als ik in een positie kom waarin ik mijn positie ben verloren

bij de minister of de Waterschappen, dan moet ik wegwezen. Je moet het met elkaar willen doen. Je hoeft geen beste vrienden te zijn, maar een goede zakelijke relatie is de basis van een alliantie. Dan kom je ook makkelijk op diepere lagen en praat je over andere dingen dan de projecten. En dat maakt het leven aangenamer. De rekening wordt uiteindelijk opgemaakt op basis van relaties: ben je gelijkwaardig en in staat je persoonlijk belang en organisatiebelang dienend te laten zijn aan het gemeenschappelijk belang. Het vergt veel van mensen om het eigenbelang weg te strepen tegen dat van de ander. Rijpheid, niet meer hoeven scoren, kan helpen maar is niet noodzakelijk.”

Samen en alleen

Hij vervolgt: “Het helpt als je echt gecommitteerd bent. Het programmadoel kan daarom ook werken als de olie in de alliantie. Ik hou van meetbare, concrete doelen. Als je samenwerkt, moet je de bereidheid hebben elkaar aan te spreken, op basis van goede afspraken. Dat kan pas als je alles heel goed hebt besproken. Het gebeurt helaas nog wel eens andersom.” Als programmamanager is Hillen een succesvol oliemannetje. “Ik zie wat samen beter kan en verbind kwaliteiten en mensen

“In dit werk gaat het om de kunst van het samenwerken, maar samenwerking is geen doel op zich. Doe het enkelvoudig en eenvoudig waar het kan en samen als het iets toevoegt.”

***“De alliantie waar ik
het meest trots op ben,
die heb ik met mijn
vrouw.”***

vanuit het grote doel. Daardoor kan je tempo maken.” Toch waarschuwt hij: “In dit werk gaat het om de kunst van het samenwerken, maar samenwerking is geen doel op zich. Doe het enkelvoudig en eenvoudig waar het kan en samen als het iets toevoegt. Anders maak je het ingewikkelder dan nodig is.” Hij is even stil en zegt dan: “De alliantie waar ik het meest trots op ben, die heb ik met mijn vrouw.”

Beter worden

Er komt een moment dat HWBP2 in een gevorderd stadium is. “Ik wil het graag op de goede manier afmaken en alle gebundelde kennis overdragen. Het is mijn missie om dit programma naar het moment te brengen dat ik zie dat er maximaal geleerd is voor een volgend programma. Het gaat om leren en verbeteren. Als we niet meer ontwikkelen en

groeien, wordt het zorgelijk. Dat gaat nu heel goed. Water opent mogelijkheden om meer te doen, te leren en beter te worden. Ik voel me gemotiveerd door waterbeheer, geweldig. De grootste kick is voor mij als je samen dingen voor elkaar krijgt en ziet: dat doen we hier toch maar even, met die ingewikkelde constellatie. Dingen voor elkaar krijgen die zichtbaar bijdragen aan dit land. Veiliger en mooier, zichtbaar en tastbaar. Daar geniet ik van.”



Over Roeland Hillen

Roeland Hillen is geboren (1952) en getogen in Eindhoven. Hij studeerde Aardwetenschappen in Amsterdam en werkte aansluitend tien jaar als geoloog, waarvan vijf jaar in de delta's en kustvlaktes van Zuid-Oost Azië. In 1990 maakte hij de overstap naar Rijkswaterstaat, waar hij eerst als adviseur werkte en later onder meer als staf- en lijndirecteur in zowel de wegen- als waterhoek. Sinds 2012 is hij programmadirecteur van het tweede Hoogwaterbeschermingsprogramma.



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.