Als programmadirecteur Beter & Meer heeft Jeroen Fukken de opdracht ervoor te zorgen dat NS en ProRail door betere samenwerking tot betere prestaties komen voor de reizigers. Een gesprek met een ‘a-typische ambtenaar’ over mannelijke en vrouwelijke eigenschappen, de waarde van de Alderstafel en de beste tip: ‘Never waste a good crisis’.

“Creëer het moment om samen door de hoepel te springen”

Het gesprek vindt plaats in de ‘knutselkamer’ van het programmateam, in het hoofdkantoor van NS, sinds twee jaar Jeroen Fukken’s natuurlijke habitat. De wereld van infrastructuur en openbaar vervoer is vertrouwd terrein voor deze voormalige consultant, die na zijn periode bij Twynstra Gudde onder meer als directeur Luchtvaart en directeur OV en Spoor van het ministerie van Infrastructuur en Milieu gepokt en gemazeld werd. Als programmadirecteur heeft hij de taak de Lange termijn SpoorAgenda te implementeren. Een visie die hij eerder op het ministerie zelf heeft ontwikkeld. “Mijn opgave hier was in eerste instantie het stimuleren van de samenwerking. ProRail en NS lagen in de periode 2009-2014 ver uit elkaar, mede door een aantal heftige incidenten zoals de winterperikelen en de treinbotsing. Bovendien waren de organisatieonderdelen te veel verzuild geraakt. Terwijl juist de operationele keten moest gaan functioneren”, legt hij uit. “De overtuiging voor het programma was, dat zodra de samenwerking tussen NS en ProRail beter gaat en de operationele keten wordt versterkt, ook de prestaties op het spoor beter worden. Stapje voor stapje zien we dat nu gebeuren.”

Ontdekkingstocht

NS en ProRail leken er tussen 2010 en 2012 samen niet uit te komen. Jeroen: “In 2005 hadden NS en ProRail beide hun prestatiecontract gesloten met de overheid, waarin ze aan de lat stonden om bepaalde prestaties te halen. Maar de gevraagde prestaties waren voor beide partijen verschillend, soms zelfs tegengesteld. Hierdoor ontstond in toenemende mate een spanning tussen NS en ProRail. En toen kwamen daar tussen 2010 en 2012 nog eens een aantal heftige incidenten bij. Die waren voor de Tweede Kamer de druppels die de emmer lieten overlopen: de samenwerking tussen beide spoorpartijen moest drastisch verbeteren. En natuurlijk ook de gezamenlijke prestaties voor de reizigers. Om dat te bereiken is de samenhang van alle werkprocessen tussen beide spoorbedrijven cruciaal.” Het vinden van die samenhang bleek vervolgens een ontdekkingstocht. “Die tocht zijn wij aan het maken. Niemand heeft de puzzel klaar, maar we zien inmiddels wel de contouren. Ik denk dat daar een toegevoegde waarde van het programma ligt: vanuit een diffuse situatie de complexiteit ontrafelen en zo inzichten bieden om naar een volgend niveau te komen.”

“Toen ik vanuit het ministerie hier kwam, waren ze wel verbaasd als ik op de inhoud doorvroeg.”

“Uiteindelijk ben ik er van overtuigd dat je van stevige tegenwind niet slechter wordt”.

Alderstafel
“Voor dit programma is het belangrijk om de operationele processen te kennen en de inhoud te snappen. Toen ik vanuit het ministerie hier kwam, dacht ik dat ik al best wat spoorkennis had opgedaan. Maar niets was minder waar. Ik wilde het wel per se kunnen begrijpen, dus ik stelde nogal wat vragen. Sommigen waren wel verbaasd als ik op de inhoud doorvroeg”, lacht hij. Maar niet alleen zijn spoorkennis kwam van pas, zijn ervaring in de luchtvaart bleek minstens zo belangrijk. “Als directeur Luchthavens en Luchtverkeer stond ik destijds voor de opgave om de groei van Schiphol mogelijk te maken en tegelijk ervoor te zorgen dat ontevreden omwonenden beter betrokken werden. Een dubbeldoelstelling. De overheid was op dat moment eigenlijk geen partij vanwege de toenmalige kabinetsvisie dat de sector verantwoordelijk was voor het realiseren van haar eigen visie en draagvlak. We hebben toen de Alderstafel opgezet, een overlegtafel over de ontwikkeling van de luchtvaart in zijn omgeving, genoemd naar de voorzitter Hans Alders. Mensen zeiden: ‘Wat gaat de overheid nou doen? Bewoners, de sector en de verschillende overheden samen verantwoordelijk maken voor belangrijke besluiten, dat kan niet goed gaan.’ Maar het bleek heel goed voor het leggen van verbindingen en het creëren van wederzijds begrip. Dubbeldoelstellingen zijn vaak moeilijk te verenigen. Je moet het moment creëren om samen door de hoepel te springen.” Hij vervolgt: “Via die tafel ontstond uiteindelijk een programmatische aanpak met een centraal doel: zorg dat de Nederlandse luchtvaart tot de Europese top behoort en tegelijkertijd zo min mogelijk hinder veroorzaakt. Verschillende lokale, regionale en landelijke projecten zijn in dit programma uitgevoerd.”

Programma Beter en Meer

Het programma Beter en Meer is een veranderaanpak om de ontwikkeling van het spoor voor de komende vijf jaar richting te geven. Het programma moet leiden tot een verbetering van de spoorprestaties ‘van gemiddeld goed, naar overal en altijd goed’. Dit moet het mogelijk maken om de frequenties op de drukste trajecten op verantwoorde wijze te verhogen: eerst Beter, dan Meer.

“De echte verbindingen en de ruimte voor verbeteringen zitten hier vaak in microprocessen.”

Microprocessen als oplossing
Wat hij ook kende uit die tijd waren de zeer gestructureerde operationele procedures in de luchtvaart. Die ontbraken bij het spoor. Dat is inmiddels aan het veranderen. “We hebben gezien dat de echte verbeteringen vaak in microprocessen zitten. Zo ontdekten we dat een slechte dagstart ook werd veroorzaakt door andere looppaden voor machinisten. Die waren op sommige locaties langer geworden en daarin bleek de oorzaak te liggen dat de vroege diensten vaak te laat begonnen. Als je die dagstart verbetert, kom je voor de hele dag makkelijker in de cadans. Ik ben erg blij dat ik inmiddels een team heb dat feeling heeft met de werkvloer, want daar moet het echte werk gebeuren.”

Opgave: de juiste mensen vinden
Bekend terrein betreden kan ook nadelen hebben. “Wanneer je aan zo’n opdracht begint, moet je natuurlijk eerst beseffen wat de opgave is. Omdat ik min of meer zelf de opdrachtgever uit Den Haag was, dacht ik dat ik de opgave wel snapte. Maar het bleek toch anders. Een stuk weerbarstiger. Een goed team met de juiste mensen is dan heel belangrijk. Zeker als je vooruit wilt. De teamleden moeten dat ook willen. Net als de mensen vanuit de lijnorganisaties die het werk uiteindelijk moeten uitvoeren. In de lijn was de spoeling te dun voor de vele projecten die daar uitgevoerd moesten worden. De belasting van veel medewerkers was te groot, omdat de organisatie ook nog met andere problemen zat.” Fukken doelt daarbij op de Fyra. “Mensen liepen over van de verbeterprojecten, zeiden dat ze meededen, maar konden het niet waarmaken. Daar zijn wat interventies op gedaan. Uiteindelijk heeft het even gekost om de hele programmaorganisatie goed neer te zetten. Eigenlijk was het wel vergelijkbaar met eerdere situaties op het ministerie, waarin ik voor specifieke opgaven ook altijd een passende mix van mensen nodig had. Dan zijn altijd wat wisselingen nodig. Bij de Directie OV en Spoor kwam het groene licht voor die wisselingen wat laat. Pas nadat een misstap was gemaakt, werd duidelijk dat een interne verandering echt nodig was.”

“Het wordt pas echt tijd om me zorgen te maken, als ik me niet meer opwind. Dat gebeurt als ik me ga vervelen.”

Vrouwelijke intuïtie
Inmiddels heeft hij een goede mix van mensen om zich heen verzameld. In eerdere functies werkten er veel vrouwen in zijn team, maar opvallend genoeg is het aandeel vrouwen bij Beter en Meer erg laag. Terwijl Jeroen juist het belang benadrukt van vrouwen in je team hebben. “Ik heb in mijn team een aantal mannen die heel resultaatgericht zijn. Die kan ik goed inzetten zodra duidelijk is wat we willen bereiken. Maar in het daaraan voorafgaande proces van verbinden heb je vooral vrouwen nodig die niet monomaan op het doel afgaan. Die gevoel hebben bij mensen, processen en bij de organisaties. En die weten wat nodig is om echt commitment te krijgen. Ik ken overigens ook mannen die daar heel goed in zijn, hoor.” Zelf is hij vooral de regisseur. “Ik zit meer op het totaalplaatje, op de juiste timing voor het zetten van de volgende stap en wie ik daar dan het beste op kan inzetten. Dat gaat overigens wel voor een groot deel op intuïtie, toch dat vrouwelijke”, lacht hij. “Je moet weten wanneer je de meeste kans van slagen hebt. Soms vinden ze me te kort door de bocht of juist te lang wachtend, maar ik zoek het momentum.”

De kracht van samenwerking
“Ik ben denk ik wel een verbinder. Op het juiste moment de verbinding leggen en de dingen aan elkaar knopen. Dat is in mijn positie - tussen NS en ProRail in - ook van belang. Mijn rol hier is heel anders dan bij het ministerie . Daar had ik ‘ouderwetse’ macht: had je met mij een afspraak, dan had je met Den Haag een afspraak. Hier heb ik die macht niet, maar wel iets veel krachtigers: een mooie positie in de samenwerking en de prestatieverbetering. Het doel is het smeden

van een collectief, op operationeel en directie niveau. Zij moeten het met elkaar willen doen. Het werkt hier niet zoals het in Den Haag zou gaan. Een verandering van bovenaf opleggen werkt hier onvoldoende door. Ook omdat dingen soms een beetje vastgeroest zijn. Als je dan te hard van bovenaf duwt, maak je eerder iets kapot. Daar is niemand bij gebaat. Het is belangrijk dat we iedereen weten mee te nemen."

Nadeel als voordeel

In de omgeving waarin Fukken werkt, komen altijd wel incidenten voor en soms zelfs een crisis. "Als die zich voordoen, kun je er maar beter je voordeel mee doen en het aangrijpen om daar te komen waar je wilt zijn. Het was een inzicht dat minister Eurlings destijds bood in de financiële crisis. Toen duidelijk werd dat die crisis ook zijn weerslag had op de luchtvaart, greep hij die aan om de tickettax af te schaffen: 'Never waste a good crisis'." In zijn aanpak gebruikt Fukken wel vaker een dieptepunt om van daaruit de weg omhoog te vinden. "Ieder nadeel heb zijn voordeel heeft een groot filosoof ooit gezegd", zegt hij, doelend op Johan Cruijff. "Dat is eigenlijk wel een beetje mijn leidmotief. In mijn luchtvaartperiode hadden we op een gegeven moment de vulkaancrisis. Heel vervelend was dat. Maar uit die crisis kon een nieuw beeld van de Luchtverkeersleiding ontstaan, met een veel meer publieke uitstraling." In de spoorperiode paste Fukken dit motief toe na een heel lastig debat over het wel of niet volledig informeren van de Tweede Kamer over een bepaald rapport. "Toen uiteindelijk zwart op wit bleek dat er niet fout gehandeld was, konden ineens veel veranderingen doorgevoerd worden die echt hard nodig waren."

"Soms vinden ze me te kort door de bocht of juist te lang wachtend, maar ik zoek het momentum."

Zondagskind met tegenwind

Lange tijd gold Fukken als Zondagskind bij wie alles altijd goed ging. "Ik ging altijd voor de kans, soms tegen beter weten in. Ik had ook vaak het geluk aan mijn zijde. Daardoor werd ik destijds weleens als opportunistisch gezien. Ik denk dat ik dat inmiddels heb omgezet in realisme." Die omkeer kwam toen zijn vrouw ernstig ziek werd. "Ik moest niet alleen het werk, maar ook thuis, met twee jonge kindjes, alle aandacht geven. Dat was echt een periode van alle zeilen bijzetten. Omdat dat samenviel met de bizarre hectiek van de Fyra werd ik gedwongen veel efficiënter te werken en te leven. Daar werd ik mechanischer van, ging een beetje in de overlevingsstand. Nu ben ik weer wat meer mens. Ik kan weer meer op gevoel handelen en ook weer kleine signalen oppakken, toen niet. Dat idee van gelukkig Zondagskind heb ik in die periode wel achter me gelaten. Uiteindelijk ben ik er van overtuigd dat je van stevige tegenwind niet slechter wordt."

Ja zeggen en nee doen

Waar hij slecht tegen kan, is onrechtvaardigheid. "Bij onrechtvaardigheid word ik boos. Als het rechtstreeks op mij gericht is, is mijn eerste reactie 'bekijk het maar'. Maar daarna komt toch vaak de bewijsdrang weer in me op. Ik kan me ook opwinden als dingen niet goed gaan. Het hoeft bij mij echt niet allemaal perfect, maar ik moet niet merken dat er gemakzucht speelt

“Ik wil dingen echt beter maken, geen Fata Morgana, maar concrete resultaten”

of dat er niet wordt nagedacht. En waar ik me echt aan irriteer is ‘ja’ zeggen en ‘nee’ doen. Aan de andere kant wordt het pas echt tijd om me zorgen te maken, als ik me niet meer opwind. Dat gebeurt als ik me ga vervelen. Als ik repeterende patronen zie en het allemaal te makkelijk wordt. De kunst is om mezelf scherp te houden. Aan de andere kant heb ik ook altijd wel mensen nodig die me kunnen aanzetten en inspireren. Ik haal daar vaak ingrediënten uit waardoor ik het programma met enthousiasme weer verder kan brengen.”

Geen Fata Morgana

Als de voortgang stokt, is het nodig op een ander niveau verder te gaan, is het credo van Fukken. Een logische vraag is dus of het programma hem nog voldoende uitdagingen biedt. “Deze sector vind ik nog altijd heel leuk. Ik ben hier nog niet klaar. Eerst beter, dan meer, dat wil ik meemaken. Ik wil dingen echt beter maken, geen Fata Morgana, maar concrete resultaten.”

Hoepel

“Hoewel ik werken in het spoor heel leuk vind, hoef ik niet per se mijn hele leven bij het spoor te blijven. Het snijvlak van publiek en privaat boeit me. Ik houd nog steeds van de luchtvaartsector, maar ook de energiewereld spreekt me aan. Met een programmamanager uit die sector vergeleek ik wel eens ons beider programma’s, dan zie je veel overeenkomsten. Zoals de noodzaak om verschillende belangen veel beter met elkaar te verbinden. En te zorgen dat er een omgeving is die begrip heeft en daardoor meegaat, zodat je samen het volgende niveau kunt vinden. Ik ben niet iemand die een standaard aanpak uit de kast trekt. Voor mij geldt altijd dat de context bepaalt welke aanpak nodig is. Maar als ik iets van ‘mijn aanpak’ zou moeten zeggen dan is het toch: probeer het moment te creëren om samen door de hoepel te springen.”

Over Jeroen Fukken

Na zijn studie civiele techniek in Delft begon Jeroen Fukken in 1997 als projectmanager en consultant bij Twynstra Gudde. Als specialist in Publiek-Private Samenwerking (PPS) was hij betrokken bij grote infraprojecten als de Betuweroute, RandstadRail, en Zuiderzeelijn. Van dit laatste project werd hij een paar jaar later projectmanager bij het ministerie Infrastructuur en Milieu (IenM). Het begin van een lange carrière. Hij was onder meer verantwoordelijk voor de afbouw en reorganisatie van het project Kilometerheffing nadat het kabinet Balkenende IV was gevallen. Als directeur Luchthavens en Luchtverkeer was hij eindverantwoordelijk voor het totale beleid voor Schiphol, de regionale luchthavens, air traffic management en de aansturing van de luchtverkeersleiding. Zijn volgende stap was het oprichten en vormgeven van de directie OV en Spoor bij het ministerie. Hij kreeg er te maken met onderwerpen als de Lange Termijn SpoorAgenda, nieuwe concessies van ProRail en NS, de OV-chipkaart, de winterproblematiek en de Fyra. Vanuit die positie maakte hij in 2012 de overstap van beleid naar uitvoering als programmadirecteur van Beter en Meer, een programma van ProRail en NS.

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.