

Bezieling voor het vak... programma- manager Femke Laméris-Huis



In het kader van *Bezie(l) je vak*, interviewen [Liesbeth Beneder](#) en [Niels Vrije](#) programmamangers over hun vak en over zichzelf.

‘Ik wil me
ergens aan
verbinden
waar ik in
geloof’

Femke Laméris-Huis is sinds mei 2020 programmamanager ‘Implementatie Omgevingswet’ bij de Provincie Utrecht. Daarvoor zette zij bij de gemeente Krimpenerwaard de eerste stappen in de toen nog nieuwe rol als programmamanager Dienstverlening. Binnen de provincie Utrecht is het haar opgave de Omgevingswet volledig te verankeren in het werk van de provincie. De Omgevingswet moet van iedereen worden. En dat is nog niet zo gemakkelijk. Maar als het wel makkelijk was, was het niet voor haar bestemd. Femke is bevoelen, energiek, geeft energie, maar kan ook streng zijn. Zeker voor zichzelf.

‘In Krimpenerwaard heb ik drie jaar gewerkt aan het programma Dienstverlening. Dat onderwerp ligt zo dicht bij me, dat ik dacht ‘dat kan iedereen’. Iedereen kan bedenken dat je het voor bewoners goed wilt doen. En dan was ik teleurgesteld als dingen niet lukten. Inmiddels weet ik dat het, zeker in een politieke setting, lastig is om het voor iedereen goed te doen. In Utrecht zag ik dat dit precies hetzelfde ging als in Krimpenerwaard. Ik ben hier aangenomen voor de opgave om als provincie Utrecht klaar te zijn voor de omgevingswet. Met het programmateam moeten we mensen ‘aan’ zien te krijgen. De omgevingswet moet van iedereen worden. Dat is niet makkelijk, maar anders is het ook niet aan mij besteed. Ergens voor staan en gaan is een belangrijke eigenschap. Ik wil me ergens aan verbinden waar ik in geloof. Ik wil er heel graag een bijdrage aan leveren om als overheid dicht bij de maatschappij te staan. Je bestaat tenslotte bij de gratie van de burger.’

In een programma komt alles samen

‘Dat ik van de Omgevingswet geen verstand had, vond ik in eerste instantie spannend. Maar in de praktijk bleek ook dit vooral om dienstverlening te gaan. Het draait om werken ten dienste van de inwoners en bedrijven, de buitenwereld. Letterlijk voor de omgeving. We doen het om het voor initiatiefnemers eenvoudiger en beter te maken. Hoe kunnen we de werkwijze van de provincie daarop inrichten? Dat vraagt om de buitenwereld echt centraal stellen en samenwerken. Samenwerken met collega’s intern en met externe collega’s van gemeenten, waterschappen en omgevingsdiensten. Het is een zoektocht wie waarvoor verantwoordelijk is om te zorgen voor een goede dienstverlening. Je moet de keten van idee tot vergunning op orde krijgen, je moet het digitaal goed voor elkaar hebben en je wilt collega’s meer omgevingsgericht maken. Dat is het mooie van een programma, daarin komt alles samen.’

‘Ik zorg voor de energie en verbinding’

‘Aan de andere kant kun je niet de hele organisatieverandering dragen. Die scheidslijn is spannend. Daar komt bij dat er nog tien programma’s in de organisatie zijn met soortgelijke en aanvullende opgaven. Ik

voel me heel erg van de samenwerking, maar soms kom je ineens tegenover elkaar te staan door strijdige plannings. In gesprek met mijn ambtelijk opdrachtgever ga ik dan op zoek naar welke mogelijkheden er zijn voor samenhang. Dat is best uitdagend en we vinden het vaak lastig om te prioriteren. Wat moet echt en wat moet nu? Op 1 juli 2022 moet de wet, na vier keer uitstel, in werking treden. De mensen van het programmateam zijn soms wel toe aan een andere klus, maar willen nu ook wel de eindstreep meemaken. In deze fase van het programma moet de Omgevingswet langzaam van de lijn worden. De organisatie moet het kunnen en willen ontvangen. Ik zorg voor die energie en voor de verbinding.’

Geen keurslijf

‘Ruimte is belangrijk voor me, ik ben niet van een keurslijf. In Krimpenerwaard was als hard, smart doel gesteld: een 8 voor dienstverlening halen. Ik voelde me daar heel ongelukkig bij, maar geloofde er wel in de dienstverlening te kunnen verbeteren. Zelf vind ik: in een programma heb je altijd bewegingsruimte nodig. Soms moet je op het ene vertragen, om ergens anders snelheid te maken, je maakt met elkaar de beweging. Ik zie het als mijn taak die beweging te faciliteren. Dus niet: zo moet het en daar gaan we heen, maar zoeken naar de verbinding, waar de energie zit en daar het maximale uithalen. Ik geloof ook niet in één weg naar Rome. Er zijn zoveel manieren waardoor je er ook kunt komen. Haak je daarop in, dan ontdek je dat onverwachte dingen iets moois kunnen brengen. Dingen die je aan de voorkant niet had verwacht. Door bijvoorbeeld samen te reflecteren en ook systemisch te zien waarom dingen wel of niet werken, kunnen hele mooie dingen ontstaan. Daarbij ga ik steeds terug naar mezelf: wat kan ik doen?’

‘Ik ben er voor de mensen’

‘Als programmamanager heb ik hier in Utrecht de luxe van een goed, professioneel programmateam met experts, inhoudelijke specialisten. Het programma kent vijf sporen met elk een eigen trekker. De mensen hier kunnen veel zelf. Ik breng gezelligheid en energie en verbind deze zelfstandig opererende professionals. Mijn rol is ervoor



te zorgen dat ze kunnen doen waar ze goed in zijn en met elkaar als team kunnen werken aan de opgave. We staan samen voor de klus, van communicatieadvies tot ondersteuning en inhoudelijke expertise. Ieder met een eigen workload en met grenzen waar ze tegenaan lopen. Ik wil hen niet alleen laten staan in de problemen waar zij voor staan. Aandacht is dan heel belangrijk. Keuzes voorleggen, gesprekken aangaan. Zodat zij zo goed mogelijk kunnen doen waar zij voor aangenomen zijn.'

'Ik wil geen buitenstaander zijn'

'In zo'n langdurige opgave is het belangrijk om de energie vast te houden. En ik kan goed energie geven. Ik heb erop ingezet, zeker met het online werken, echt een teamgevoel te hebben. Toch krijg ik regelmatig terug dat ik ook inhoudelijk een sparringpartner ben. Ik verdiep me stiekem wel in de inhoud, wil zelf ook het verhaal kunnen vertellen. Het voelt voor mij prettig om het te snappen en mee te draaien. Dat is misschien ook wel de reden dat ik als programmamanager echt deel wil uitmaken van de organisatie, ik wil geen buitenstaander zijn. Ik ben het gezicht van het programma. Bijvoorbeeld als voorzitter van de organisatiebrede bijpraatmomenten. Dat hoort bij mijn rol, maar ik kan wel geïmponeerd zijn door een setting. Mij heeft online werken daarin geholpen. Online maakt die setting kleiner.'

'Het gaat niet snel faliekant mis bij mij'

'Van nature ben ik van de harmonie, conflicten probeer ik te vermijden. Liever los ik dingen al op voor het tot een confrontatie komt, door vooruit te kijken en in te spelen op wat er gebeurt. Ik zie iets gebeuren en steek dan extra positieve energie in het programma om dingen geregeld te krijgen. Door de doelen al vooraf met verwachtingenmanagement bij te stellen, hoef ik niet vaak te escaleren. Daardoor gaat er bij mij niet snel faliekant iets mis. 'Hard op de inhoud, zacht op de relatie', vind ik weleens lastig. Bijvoorbeeld om dan mijn eigen ruimte te bewaken. Het liefst heb ik een partner voor die scherpe randjes, bijvoorbeeld de bestuurlijk of ambtelijk opdrachtgever, zodat je samen het appeltje kunt schillen. Mijn scherpste zit in deadlines

'Bewust
'nee' zeggen is
soms lastig als je
iedereen tevreden
wilt stellen'

stellen en gesprekken zo sturen dat de ander ook de urgentie voelt. Zodat je samen je rol en positie kunt pakken en met elkaar voor de klus gaat staan. Als iets niet helemaal gaat zoals ik wil, dan baal ik wel. De onzekerheid die dan op plopt is: doe ik het wel goed genoeg? Ik ben daardoor niet zo hard op het resultaat, maar wil er ook niet op falen, dus neem ik die faalkans al mee in de uitkomst.'

Streng voor mezelf

'Je neemt altijd jezelf mee. En ik stop veel van mezelf in een programma. Mijn drive is heel groot. Het is alleen op papier een 32-uurs baan. Ik sta 'aan' en doe wat nodig is, ben er voor mensen én voor het programma. Als ik iemand vertrouw, dan laat ik die dingen doen. Maar als mensen afhaken, dan kan ik ook afhaken en heb als valkuil dan zelf het gat te vullen. Ik kan voor mezelf heel streng zijn. De ander moet rust pakken, ik niet. De balans tussen privé en werk is een voortdurende zoektocht. De lat ligt hoog. Dat uit zich in te veel werken, alles heel goed willen doen en iedereen willen ondersteunen. Een andere valkuil is dat ik me bijvoorbeeld schuldig kan voelen als ik tussendoor ga wandelen in plaats van mail te beantwoorden. In zo'n geval vraag ik me bewust af: 'Wat zou een goede vriendin nu tegen mij zeggen?'. Ook thuis gaat het gezin voor, ten koste van mezelf. Maar is de energie echt even op, dan weet ik wel op tijd aan de rem te trekken en een grens te stellen. Soms moet ik dan in een weekend echt rust nemen en bijtanken. Want ook al vind ik dat ik het allemaal moet



kunnen, ik ga niet door tot het zwart voor mijn ogen wordt. Dat herken ik ook van mijn roeicarrière in mijn studententijd. Ik houd een soort gereserveerdheid, zal niet 'dood' gaan in de boot. Maar ik ben er wel en let ook op de anderen.'

'Niemand is onmisbaar'

'Niet alleen aandacht geven aan anderen, maar ook aan mezelf, dat blijft een doorlopend leerpunt. Het is altijd standaard te veel wat er ligt. Om te prioriteren, moet ik 'nee' leren zeggen, mijn agenda blokken. Bewust 'nee' zeggen is soms lastig als je iedereen tevreden wilt stellen. Maar het is ook belangrijk voor het programma. Want ik weet van mezelf dat ik bij stress uit verbinding kan raken. Ik

straal dan ook uit 'stoer mij niet', in plaats van dingen echt met aandacht te doen en tijd en ruimte te maken voor echte gesprekken. Ik probeer daar alert op te zijn. Aan de andere kant weet ik ook dat ik aanvullend ben en we met elkaar een eenheid vormen. Als moeder van drie kindjes heb ik een paar keer zwangerschapsverlof gehad. Dus ik weet: niemand is onmisbaar.'

Pareltjes om op te teren

'Waar ik zelf energie en inspiratie van krijg? Van boeken die ik lees en van mensen met een verhaal. Wat me onmiddellijk energie geeft, is als ik echt een bijdrage kan leveren. Bijvoorbeeld wanneer ik mensen bij elkaar heb gebracht en ik zie de mooiste samenwerking ontstaan waarbij ze samen iets bereiken. Het geeft me ook energie als ik zelf dingen voor elkaar kan krijgen, als dingen die ik geadviseerd heb ook op landelijk niveau landen. Als ik die brug tussen binnen en buiten kan slaan. Maar ook als mensen blij hun werk kunnen doen dankzij voor mij makkelijke dingen. Dat zijn de pareltjes waar ik lang op kan teren.'

