



Het was een bijzonder schouwspel: op woensdag 6 april 2016 arriveerde een lange stoet vrachtwagens vanuit diverse Europese steden op de Rotterdamse Maasvlakte, als finale van de European Truck Platooning Challenge. “Met dit programma is smart mobility uit het hobbytraject gehaald. De noodzaak is duidelijk gemaakt. Dat kan alleen door echt samen te werken in de keten”, zegt programmadirecteur Dirk-Jan de Bruijn, als een ware ‘hoeder van samen’.

# “Je moet de druk van buiten naar binnen halen”

---

“Driekwart van het vrachtvervoer gaat over de weg. Dat kan slimmer en beter met smart mobility”, zegt Dirk-Jan. “Dankzij de technologie voor geautomatiseerd rijden volgt bij truck platooning het tweede voertuig automatisch zijn voorganger, met gebruik van wifi, radar en camera’s. Door zo dicht achter elkaar te rijden, verbruiken de vrachtwagens minder brandstof, is er minder CO2-uitstoot, verbetert de verkeersveiligheid en stroomt het verkeer beter door.” En dat is hard nodig, vindt hij. “Groeicijfers laten zien dat we voor een verkeersinfarct staan. Dat kan je alleen oplossen met een ‘systematic change’, een systeemverandering. Alles gericht op verzilvering van onze hogere doelen: een veiliger, schoner en duurzamer Nederland. Dat is het fundamentele ‘why’. Geen enkele partij kan dat alleen, je moet het écht samen doen. En door de samenwerking anders te organiseren, creëer je enorme logistieke en maatschappelijke kansen. Daartoe is dit programma een grote opstap.”

## **Triple helix-community**

Hij begon zijn programma voorjaar 2015 ‘in een bezemkast met anderhalve man en een paardenkop’. “In het begin wist ik niet eens wat Truck Platooning was. Ik ben hiervoor gevraagd, omdat het programma vroeg om de combinatie van denken en doen en het zoeken naar overeenkomsten in plaats van verschillen. Dat geeft een leuke dynamiek, die mijn hele carrière kenmerkt. Mijn rol is vooral verbindend. Dat begint met ‘wij geloven in het concept en de visie erachter’. Door uit te leggen waarom we truck platooning willen en wat de benefits op de lange termijn zijn, krijg je andere partijen mee. In het begin hebben we gekeken naar de routes, de fabrikanten en de landen. Van daaruit is een

triple helix-community georganiseerd met zo’n veertig spelers waaronder wegbeheerders, kennisinstellingen, de voertuig(toe)leveranciers en logistieke dienstverleners.”

## **Fabrikanten meekrijgen**

Er zijn zes grote vrachtwagenfabrikanten, die samen de totale markt vormen: DAF Trucks, Daimler Trucks, Iveco, MAN Truck & Bus, Scania en Volvo Group. “Bij de start was het vooral de vraag in hoeverre zij wilden participeren. In de zomer van 2015 gingen nog maar twee van de zes fabrikanten mee. Ik vroeg me echt af of het wel een succes zou worden. We hebben heel veel energie gestoken in het verkopen van het concept aan de fabrikanten. Het was een tour de

***“We doen het voor een veiliger, schoner en duurzamer***

***Nederland. Geen enkele partij kan dat alleen, je moet***

***het écht samen doen.”***



*“Tien jaar geleden had ik me afgevraagd of ik wel zo’n grote broek mocht aantrekken. Nu heb ik vertrouwen dat het hout snijdt wat ik zeg.”*

# Programma EU Truck Platooning Challenge

Tijdens het EU-voorzitterschap in de eerste helft van 2016 nam Nederland het initiatief tot de European Truck Platooning Challenge. Bij truck platooning rijden trucks op korte afstand van elkaar door gebruik te maken van technologie voor geautomatiseerd rijden. De challenge werd georganiseerd met het doel om aan te tonen dat het concept truck platooning levensvatbaar is en in de komende periode met marktpartijen op EU-niveau naar de volgende fase van de innovatielevenscyclus gebracht moet worden. Het krijgt een vervolg in het programma 'real life test cases' waarmee vanaf begin 2018 de platooning-wielen de weg op gaan, geïntegreerd in de logistieke processen van verladers en vervoerders.

force, maar het is gelukt", blikt hij terug. "De fabrikanten wilden weten of het een eenmalig feest was of het begin van een lange termijn samenwerking. In dat laatste geval wilden ze contact op het hoogste politieke niveau. Dat gebeurde ook. Minister Melanie Schultz van Haegen zette truck platooning op de politieke agenda met de Declaration of Amsterdam. Een week na de Challenge ondertekenden de transportministers van de 28 EU-lidstaten dit verdrag met afspraken over de stappen die nodig zijn voor de ontwikkeling van zelfrijdende technologie in de EU."

## **Choose your battles**

"In een horizontale samenwerking, wat triple helix is, kun je niet op macht sturen. Er is geen baas. Wel kun je sturen op verantwoordelijkheid, Het gaat niet om macht maar om de waarden die je uitstraalt. Zeg wat je doet en laat dat transparant en open zien. We konden alleen de stip aan de horizon zo attractief maken dat mensen erbij wilden zijn. Dat deden we met het Maasvlakte-event en de roadmap. Het was ook een kwestie van 'choose your battles', kies je momenten. Toen ik kon zeggen dat alle fabrikanten zouden meedoen, wilde

***"Als je zorgt dat de juiste mensen op het juiste moment de credits krijgen, dan krijg je die vanzelf ook terug."***

ik de kick-off organiseren op de ITS World conference in Bordeaux. Er werd gezegd: je bent gek, dat krijg je nooit vol. Maar wij zeiden: we doen het gewoon. Met de nodige bluf lukte het ook. Soms moet je zorgen dat mensen geen 'nee' meer kunnen zeggen", zegt hij met een glimlach.

## **Juiste persoon op de juiste plek**

Met of zonder bluf: het moet vooral goed, vindt Dirk-Jan. "Ik heb deze opdracht van de minister gekregen. Die moet goed en op niveau worden uitgevoerd. Je hoeft het niet allemaal zelf te weten, wel moet je de juiste mensen bij elkaar brengen. Dan ontstaat een enorme energie." Hij ziet het dan ook als zijn taak om op het juiste moment de juiste persoon naar voren te schuiven. "Ik wilde

**“Als ik het idee heb dat iets  
niet goed gaat en iets in mij  
zegt: nu interveniëren, niet  
doorkabbelen, dan handel ik  
daar ook naar.”**

truck platooning in combinatie met Unilever op de agenda krijgen van de recent georganiseerde Nationale Klimaatop, om zo te laten zien dat profitability en sustainability hand in hand gaan. Ik praatte me de blaren op de tong, maar kreeg het er niet door.” Daarop bracht hij directeur-generaal Dronkers in stelling. “Waarmee hij ook mede-eigenaar is. Ik vraag niet veel van zijn tijd, maar als ik het doe, is het relevant. Dan kan hij ook zijn rol vervullen.”

**Professionaliteit uitstralen**

Het programma zichtbaar maken was een belangrijk doel. “Je moet het programma laten zien, intern en extern, met nieuwsbrieven, verslagen, filmpjes. Zo hadden we een 24-uurs sessie met experts vanuit alle

disciplines, ook vervoerders en verladers. Na afloop hebben we de output in een animatiefilm verwerkt. Dat was de driver. Als je je programma serieus en professioneel wilt doen, dan moet je dat ook uitstralen. Niet het verhaal zomaar over de schutting gooien, maar integreren in een concept, met aandacht voor details. Daarom hebben we ook heel snel een paar ervaren communicado’s erbij gehaald om de gewenste professionaliteit uit te stralen. Het is geen hobby.” Die professionele positionering kost geld, afkomstig uit publieke middelen. “Daar moet je uiteraard sober en doordacht mee omgaan. Een paar keer moest ik vragen om extra middelen, bijvoorbeeld voor de launch op de Maasvlakte. Er was een heel event opgetuigd met een evenementenbureau en bureau voor branding. Collega’s vroegen me of het Telegraaf-proof was. Dat snap ik wel, het is een fragiel evenwicht. Je moet uitstraling hebben, maar wel acceptabel en uitlegbaar.” Dan: “Ik heb ook wel op mijn donder gekregen vanwege het budget. Tot dat ik kon uitleggen dat voor elke euro die de overheid erin investeerde, de markt er het dertigvoudige in stak. Dit programma vroeg om een verandering van denken in kosten naar denken in investeringen.”

**Hoeder van ‘samen’**

Het gaat om het totaal, niet om de afzonderlijke loketten, benadrukt hij. “Dat is programmatisch werken. Het programma moet van iedereen zijn. Dat vraagt om een benadering vanuit de BV Nederland. Voor veel mensen was dat een openbaring, ook binnen Rijkswaterstaat en IenM. Net als veel rijksoverheden is Rijkswaterstaat omgevormd tot een geoliede diesel: goed ingeregeld met zeven hoofdprocessen en voorspelbaar. Dit procesmatige karakter van de organisatie staat haaks op het innovatieve, naar buiten gerichte karakter van dit programma. Platooning is nu hot, maar binnen Rijkswaterstaat mag die urgentie nog meer voor het voetlicht worden gebracht. En maatschappelijk verbinden doen we relatief slecht. Terwijl de sleutel buiten ligt. Je moet de druk van buiten naar binnen halen, dat is de enige driver om écht te veranderen. Om te kunnen bouwen aan een netwerk moet je gemeenschappelijke banden vinden, een visie delen. Een stevig verhaal waarvan mensen voelen: ‘Ik geloof hierin, ik wil hieraan meedoen’. Als je spelers echt ambassadeurs van het concept wilt laten zijn, dan moet je ook hun verhaal horen. Dat geldt voor een partij als de vakbonden, maar ook de rol van

## “Het gaat niet om het kopen van een lamp, maar om het hebben van licht.”

de chauffeur is belangrijk. Ik ben een paar keer meegereden als bijrijder en zag in de praktijk dat de afstand tussen vrachtwagens het proces verstoort. Dat kun je niet vanachter je bureau bedenken.”

### **Overheid als trekker**

Hij vervolgt: “Als overheid kun je niet interveniëren in marktverhoudingen, maar alles is wel geënt op het feit dat wij de trekker zijn. We onderschatten vaak hoe stevig onze rol kan zijn, simpel door te zeggen: zo gaan we het doen. Ook nu we met partijen als Ahold en Peter Appel Transport bezig zijn met real life cases, zie je dat zij commitment willen van het ministerie. De markt kan het niet zelf, we moeten wel koppelen met beleid, politiek, wetgeving en real life cases. Vanuit de triple helix-benadering hebben wij gezegd: iedereen is gelijkwaardig en krijgt een fair share. Vanuit het programma wilden we netwerken en partijen binden vanuit verschillende achtergronden. Je weet dat een minister politiek wil scoren. TNO gaat het om het exploiteren van de kennis. En de aandeelhouders willen waarde. Zoals Henry Ford al zei: het gaat om je verplaatsen in de ander. Aan de andere moet je ook kunnen zeggen: ‘Dit doen we niet, omdat het niet

bijdraagt aan het geheel’. Als iemand uit de bocht vloog en bijvoorbeeld te veel op macht uit was, werd die daarop aangesproken. Het kost veel energie om iedereen bij elkaar te houden, ik voel me wel eens een ‘hoeder van het samen’. Het helpt dat ik gezag heb opgebouwd. Ik maak me niet ondergeschikt en niet afhankelijk. Het gaat om gelijkwaardigheid.”

### **Podium**

Zijn persoonlijk commitment bij het programma is groot. “Truck platooning werd echt aan mij gekoppeld. Dat maakte me niet zomaar inwisselbaar, als een hulpsinterklaas. Als gezicht van het programma kon ik ook Rijkswaterstaat in de buitenwereld op een andere, positieve manier neerzetten. Ik ben sterk outgoing, wat deze organisatie minder heeft. En succes geeft streepjes voor.” Toch hoeft hij niet per se zelf op het podium te

staan. “Ik vind het leuker om niet alleen alle partijen een podium te geven, maar ook mede-stakeholders te laten schitteren. En als je zorgt dat de juiste mensen op het juiste moment de credits krijgen, dan krijg je die vanzelf ook terug. Op het podium is voor iedereen plaats.”

### **Lef en vliegreun**

Hij begint te lachen: “Dan klinkt misschien heel bescheiden, maar dat ben ik niet hoor. Ik kan ook heel brutaal zijn. In dit vak, en zeker bij taaie vraagstukken, moet je lef hebben en de weg weten. Doorpakken en opschalen. Dat wordt makkelijker naarmate je meer vliegreun hebt. Tien jaar geleden had ik me afgevraagd of ik wel zo’n grote broek mocht aantrekken. Nu heb ik vertrouwen dat het hout snijdt wat ik zeg. Ik weet inmiddels ook hoe belangrijk het is om te luisteren naar mijn gevoel. Als ik het idee heb dat iets niet goed gaat en iets in mij zegt: nu interveniëren, niet doorkabbelen, dan handel ik daar ook naar. JK Rowling zei al: alles is mogelijk, als je maar durft.”

### **Reflectie**

Hij vervolgt: “Wat een programmamanager onderscheidt, is het denken vanuit de gebruiker, de klant. Het gaat niet om het kopen van een lamp, maar om het hebben

van licht. Van daaruit moet je het waarom begrijpen en hoofd- en bijzaken kunnen scheiden.” Reflectie op het vak en op veranderingen is daarbij een must. “Door regelmatig te reflecteren voorkom je dat je in de korte termijn hectiek achter jezelf aanrent. Het geeft mij rust als ik voor mezelf een bepaalde denklijn te pakken heb. Daar blijf ik steeds naar zoeken, buiten de gebaande paden. Dat doe ik niet in mijn eentje, ik laat mensen in vertrouwen meelesen. Ik zie het als een uitdaging om mezelf in dit vak te blijven verbeteren, haal bijvoorbeeld ook veel energie uit iemand als Elon Musk die toekomstige doelen weet te verbinden met een Nijntje-achtige uitleg. Maar wel vanuit die grote ambitie, the big picture.” Niet onbelangrijk vindt hij ook de tijd nemen om met teamgenoten te mijmeren bij een glas wijn of een kerstdiner. “Dat hoort erbij en mag nog wel meer.”



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.pgmpopen.nl](http://www.pgmpopen.nl). ©PGM Open, 2016.



# Over Dirk-Jan de Bruijn

Dirk-Jan de Bruijn is bedrijfseconoom en al meer dan drie decennia actief met het transformeren en veranderen van organisaties. Hij begon ooit bij IBM en Deloitte, maar heeft zich vooral toegelegd op de publieke sector. Zijn meest recente wapenfeiten: van april 2015 tot juni 2016 was hij vanuit Rijkswaterstaat programmadirecteur EU Truck Platooning Challenge, inclusief de Roadmap Platooning 2020. Momenteel is Dirk-Jan directeur van de Innovatiecentrale, een samenwerkingsverband van Automotive.nl, Connecting Mobility, DITCM Innovations, Provincie Noord-Brabant en Rijkswaterstaat om nieuwe smart mobility toepassingen te kunnen testen, zowel in een living lab als op het openbare hoofdwegennet. Ook maakt hij deel uit van de Raad van Toezicht van welzijnsaanbieder Dock en was hij circa zeven jaar actief als bestuurder van Vluchtelingenwerk. Aan de hand van een aantal leidende principes heeft Dirk-Jan de Bruijn een eigen praktijktheorie ontwikkeld. Daar publiceert, doceert en spreekt hij frequent over, onder meer met gastlessen over programmamanagement aan de AOG School of Management. Afgelopen jaar verscheen zijn nieuwste boek ‘Vastgeroeste Patronen Doorbreken, over verandering in de publieke sector’ (Scriptum).