

P

H<sub>2</sub>O

# ROYAL HASKONINGDHV NU ÉÉN VAN DE GROTE JONGENS



De feestelijke ingebruikneming van de Hondsbroeksche Pleij. Dit is de regelkraan van het rivierengebied. Rijkswaterstaat kan hier de afvoer over Nederrijn en IJssel bijsturen. Samen met aannemingsmaatschappij Van den Biggelaar tekende Royal HaskoningDHV voor ontwerp en bouw

Ze hebben allemaal een passie voor water. Toch verschillen bedrijven in de waterketen qua visie, bedrijfsactiviteiten en -cultuur. Maandblad H<sub>2</sub>O portretteert verschillende bedrijven met verschillende gezichten. De vierde aflevering: Royal HaskoningDHV, het grootste niet-beursgenoteerde advies- en ingenieursbureau van Nederland.

Tekst Marloes Hooimeijer | Foto's Royal HaskoningDHV

## 'We willen niet alleen de grootste maar ook de beste zijn'



Katheleen Poels



Esther Bosman

**D**e fusie? Dat is wel héél erg 2012. Tenminste, dat vinden Katheleen Poels en Esther Bosman. De eerste was directeur Land en Water bij DHV en is nu directeur van de Nederlandse *businessline* Rivers, Deltas & Coasts bij Royal HaskoningDHV. De tweede was directeur van de businessline Water Chain van Royal Haskoning en is nu directeur van de Nederlandse businessline Water Technology bij Royal HaskoningDHV.

Poels licht toe: "We zijn sinds afgelopen januari organisatorisch echt één bedrijf. Maar eigenlijk zijn we al een jaar met elkaar onderweg." Bosman: "Op 1 juli vorig jaar gingen de *Chinese walls* naar beneden."

Toch nog even terug naar het waarom van de fusie. Daarover zegt Bosman: "Beide bedrijven waren te klein voor de echte grote jongens en te groot om nichespeler te zijn. Met de fusie hebben we een betere schaalgrootte om ook door de grote partijen serieus genomen te worden. We hebben sinds de

aankondiging van de fusie een paar grote projecten weten binnen te slepen. Natuurlijk kun je achteraf nooit zeggen of dit niet was gelukt zonder fusie, maar wij denken dat het positief heeft bijgedragen."

Zowel Royal Haskoning als DHV waren niet-beursgenoteerde ingenieursbureaus. Poels: "Dit 'eigen eigendom' was bepalend voor de cultuur van beide bedrijven afzonderlijk, en daarmee een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle fusie." Bosman: "Een *merge of equals* luidde het motto. Wij werken niet voor de aandeelhouders, maar voor de klant." En dat blijft zo, zeggen zij, van een beursgang is ook in de gefuseerde vorm geen sprake.

Ook geografisch zagen de twee in elkaar een 'mooie aanvulling'. DHV was bijvoorbeeld al groot in Afrika; Royal Haskoning in Zuidoost-Azië en Engeland. Bosman: "Onze unit Water Technology in India telt honderd man, grotendeels Indiërs. Ik ben daar net geweest, om de samenwerking te verstevigen, en ik was echt onder de indruk. Daar leggen ze gewoon even 2.000 kilometer riolering met 80.000 putten aan. Een waar staaltje projectmanagement."

### EEN BEETJE PIJN

De nieuwe organisatiestructuur heeft in Nederland drie businesslines op het gebied van water, naast die van Poels en Bosman (beide 240 medewerkers) is er nog de businessline Maritime and Waterways (ruim 100 medewerkers). De vervlechting is snel gegaan, door veel 'pragmatische beslissingen'. De naam moest beginnen met Royal Haskoning, de >



oudste van de twee. Hoofdkantoor werd Amersfoort, voorheen DHV. Maar hoe zat het met de mensen? Bosman: "In eerste instantie was iedereen enthousiast: we zouden de grootste in Nederland worden. Toen die euforie was neergedaald en de reorganisatie een feit werd, was er wel even een dip, een beetje pijn: wat betekent het voor mijn baan als er bij die andere club iemand zit met dezelfde expertise? Uiteindelijk heeft de fusie in onze businesslines niet geleid tot ontslagen."

Erik Liefing, adviseur stedelijk water in de businessline Water Technology (afkomstig van Royal Haskoning) en tot voor kort OR-lid, beaamt dit beeld. "Sommige mensen waren echt bezorgd om hun baan. Het was op dat moment al een moeilijke markt, en dan komt er ook nog eens een fusie bovenop. Eind vorig jaar moesten vanwege die markt-omstandigheden tien mensen van onze unit gedwongen weg. De fusie is heel snel gegaan. Halverwege vorig jaar kwamen offerteaanvragen al centraal binnen en pakten we opdrachten gezamenlijk op. Inmiddels is de rust wat teruggekeerd: iedereen weet in welke adviesgroep hij of zij binnen de businessline zit, wie de leidinggevende is en wat



Installatie voor afvalwaterzuivering met Nereda-technologie in Epe

#### 'NEREDA OP WEG NAAR WERELDSTANDAARD'

Epe is the *place to be* als het om duurzame afvalwaterzuivering gaat. De rioolwaterzuivering maakt er sinds 2011 volledig gebruik van de Nereda-technologie, ontwikkeld door samenwerkingsverband NNOP – waar ook Royal HaskoningDHV in zit.

Het 'aëroob korrelslib' dat Nereda gebruikt, maakt het erg eenvoudig micro-organismen en het gezuiverde water te scheiden. Resultaat: een kwart minder energieverbruik, investerings- en bedrijfskosten dan bij conventionele methoden. En Nereda doet haar werk ook nog eens op veel minder vierkante meters (tot wel 75 procent minder ruimte). Uit binnen- en buitenland komen delegaties naar Epe om met eigen ogen te zien dat de installatie veel beter en goedkoper presteert. Directeur Esther Bosman: "We verwachten dit jaar uitbreiding van het aantal installaties in Nederland en daarbuiten. In Portugal en Zuid-Afrika draaien ze al en er is concrete belangstelling uit onder meer Australië, het Midden-Oosten, Brazilië, India, en de VS. Over tien jaar kan Nereda weleens de wereldstandaard zijn."

de strategie is. Maar de markt blijft moeilijk." Voor klanten heeft het nieuwe fusiebedrijf alles in het werk gesteld om 'herkenbaar' en 'vindbaar' te blijven. Poels: "Ze vroegen: 'Wat verandert er nu voor ons?' We hebben benadrukt dat het oude blijft bestaan, maar dat er ook nieuwe dingen mogelijk zijn door onze nieuwe schaalgrootte. We hadden opeens twee keer zo veel nationale en internationale expertise in huis, een enorme rijkdom aan cv's. De persoonlijke relatie met opdrachtgevers is ontzettend belangrijk: niet de tent, maar de vent. Overigens zitten veel waterschappen ook in een fusieproces, hebben drinkwaterbedrijven dit al achter de rug en is er nu ook één Rijkswaterstaat; ze keken niet vreemd op van onze fusie."

#### CONCURRENTIE

Maar er horen ook verwachtingen bij als je de grootste bent in Nederland. Poels: "Klanten betalen alleen als we steengoed zijn. Dat is echt een opdracht die we hier allemaal hebben; we willen niet alleen de grootste, maar ook de beste zijn. Soms zijn we dat, soms vinden we dat we beter kunnen. De concurrentie is enorm toegenomen, ook door kleine bedrijven, nichespelers, die soms heel goed zijn. Iedereen is in deze tijd voorzichtig met geld uitgeven. Je probeert te winnen, gaat zelf met oplossingen bij de klant langs. Klanten vragen ook steeds vaker van ons of wij de volledige verantwoordelijkheid voor een project willen nemen. Kun je voor x-bedrag 31 december klaar zijn? De risico's liggen bij ons. Dan moet je echt wel goed weten hoe het werkt. Als het niet lukt, betalen wij een boete en voldoen we niet aan de klantverwachting."

De Nederlandse thuismarkt blijft volgens Bosman 'ongelooflijk belangrijk' en wordt ook steeds complexer. "De tijd dat je te maken had met probleem A waarvoor je oplossing B bedacht is allang voorbij. Onze opdrachten zijn driedimensionale *businesscases* geworden, inclusief diverse stakeholders en financieringsmogelijkheden. Het gaat nu om hoogstaande innovaties, zoals Nereda-technologie voor biologische afvalwaterzuivering (zie kader 'Nereda op weg naar de wereldstandaard', red.), om intelligente afvalwater-transportssystemen, en om *assetmanagement* – geen nieuwbouw maar slim onderhoud. Ook qua samenwerking in de waterketen is er nog een wereld te winnen."

#### ROYAL HASKONINGDHV

- Hoofdkantoor in Amersfoort
- 8.000 werknemers in 35 landen (3.600 in Nederland)
- Omzet 2012: 704 miljoen euro (748 miljoen euro in 2011)
- Netto verlies 2012: 19,9 miljoen euro
- Nummer 50 op ranglijst Engineering News Record
- Nummer 10 van niet-beursgenoteerde bedrijven

