



KENGEGEVENS

NAAM
Bertrand van Ee

LEEFTIJD
55

TITEL
ir.

OPLEIDING
Werktuigbouwkunde,
TU Delft (1983)

FUNCTIE
bestuursvoorzitter
Royal HaskoningDHV,
voorzitter Netherlands
Academy of Technology
and Innovation (ActI),
voorzitter kernteam
Export & Promotie
Topsector Water

KENGEGEVENS

NAAM
Erik Oostwegel

LEEFTIJD
47

TITEL
ir.

OPLEIDING
Werktuigbouwkunde,
TU Delft (1991)

FUNCTIE
vicevoorzitter raad
van bestuur Royal
HaskoningDHV

IR. ERIK OOSTWEGEL EN IR. BERTRAND VAN EE VOEGDEN ROYAL HASKONING EN DHV SAMEN



Twee van de oudste ingenieursbureaus van Nederland zijn sinds 1 juli 2012 gefuseerd tot Royal HaskoningDHV. Samen vormen beide bedrijven een fullservicebureau, waar op de wereldmarkt behoefte aan is. Topmannen ir. Bertrand van Ee (DHV) en ir. Erik Oostwegel (Royal Haskoning) spreken van een volmaakte fusie. 'Ik kan nu al vaak niet meer zeggen of iemand een DHV'er is of een Haskoninger.'

DE BUITENWERELD KREEG MAAR GEEN VINGER achter de fusiegesprekken tussen de ingenieursbureaus Royal Haskoning en DHV. 'Of we geen gebruik maakten van adviseurs, werd ons menigmaal gevraagd', zeggen ir. Erik Oostwegel, destijds CEO van Royal Haskoning, en ir. Bertrand van Ee, toen topman van DHV. Want dan lekt er wel eens iets. 'Ja hoor, antwoordden wij dan, we hebben allebei een adviseur.' Dat Oostwegel en Van Ee elkaars voornaamste adviseur waren, slechts bijgestaan door enkele topmedewerkers, zeiden ze er even niet bij.

'Dit was een volmaakte fusie', stelt Van Ee. 'De beide stichtingen die boven Royal Haskoning en DHV stonden, zijn volledig in elkaar gevloeid.' Er was geen juridische stoelendans over wie wat inbrengt en hoeveel dat dan waard is en hoe dat moet

worden verrekend, want er was geen beursnotering. De due diligence was toegesneden op het unieke karakter van deze fusie. Logica en – heel belangrijk – vertrouwen stonden centraal.

Eerst even het vertrouwen. Oostwegel: 'In maart 2011 kwamen we elkaar tegen tijdens een receptie in Nieuwspoor. We zaten wat te kletsen en kwamen tot de slotsom dat we eens verder moesten praten. Van het een kwam het ander en toen hebben we tijdens een zomerse lunch tegen elkaar gezegd: zouden we niet eens moeten overwegen om beide bedrijven in elkaar te schuiven? We lijken zowel intern als hoe we ons in de markt manifesteren erg op elkaar. Dus was het ons snel duidelijk dat we een fantastische match zouden zijn.'

Dan de logica. Wat betreft zowel geografische spreiding van activiteiten als expertise vullen Royal Haskoning en DHV elkaar aan. De wereldmarkt vraagt om grote fullservicebureaus. 'Daarbij is de markt moeilijk, vooral in Nederland, en moeten we mee veranderen.

Snelheid was geboden', aldus Van Ee. Oostwegel vult aan: 'Wij beiden hadden voordat we over een fusie begonnen te denken voor onze bedrijven al een analyse gemaakt: waar we staan in de markt, wie zijn onze klanten en wat vragen die van ons. Mijn analyse als bestuursvoorzitter van Royal Haskoning was dat wij met een kleine vierduizend man te groot zijn voor een aantal nichemarkten, maar tevens te klein om met de grote wereldspelers mee te doen. Het servicepakket dat wij aanboden, vraagt een andere bedrijfsgrootte. Je kunt gaan excelleren in een nichemarkt met een kleiner bedrijf of je houdt vast aan het fullservicepakket, maar daarvoor is een grotere omvang nodig. Wij willen graag een internationale fullserviceprovider blijven. Dan heeft het bedrijf meer mensen nodig en een betere dekking met kantoren over de wereld.'

Van Ee: 'Om een idee te krijgen van hoe we elkaar versterken

'Ze omschrijven ons niet als multinational, maar als een multicultural'

'Dit was een volmaakte fusie'

SAMEN 225 JAAR

Royal Haskoning werd opgericht in 1881 in Nijmegen door Johannes van Hasselt en Jacobus de Koning als het Ingenieursbureau J. van Hasselt & De Koning. DHV werd in 1917 opgericht in Den Haag door de ingenieurs Dwars, Heederik en Verhey en is sinds 1920 in Amersfoort gevestigd. Samen hebben ze meer dan 225 jaar ervaring opgebouwd in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika.

Royal HaskoningDHV, met het hoofdkantoor in Amersfoort, bestaat sinds 1 juli 2012.

Het bedrijf verleent diensten op het gebied van projectmanagement en engineeringconsultancy. Per jaar doet het ingenieursbureau zo'n dertigduizend projecten op het gebied van planning en transport, infrastructuur, assetmanagement, water en watermanagement, maritiem, luchtvaart, industrie, energie, mijnbouw en gebouwen.

Het ingenieursbureau heeft achtduizend werknemers in dienst, die werken in meer dan dertig landen. De missie luidt *Enhancing Society Together*: duurzaamheid en innovatie staan centraal, waarbij de specialisten zich focussen op het leveren van een positieve bijdrage aan de duurzame ontwikkeling van de wereld om ons heen, samen met de opdrachtgevers, belanghebbenden en de gemeenschap.

Royal HaskoningDHV staat in de top tien van wereldwijd opererende, onafhankelijke, niet-beursgenoteerde ingenieursbureaus. De omzet van de twee afzonderlijke bureaus tezamen bedroeg in 2011 zo'n 737 miljoen euro: 425 miljoen euro bij DHV en 312 miljoen euro bij Royal Haskoning.

www.royalhaskoningdhv.com

in full service geef ik de mijnbouwketen als voorbeeld: *from pit to port*. Grote mijnbouwers zitten vaak diep in het binnenland. De delfstoffen moeten naar de kust om dan over zee te worden vervoerd. Een mijnbouwer zoekt een bureau dat hem met dat hele traject helpt. Wij hebben nu als Royal HaskoningDHV kennis van zowel *mining* als transport, logistiek en havens.' Oostwegel: 'DHV is goed in advisering in die mijnbouw en Royal Haskoning is sterk in advies omtrent de aanleg van havens. De hele logistieke keten daartussen bedienend we allebei al.'

Van Ee: 'Wij starten waar McKinsey-achtige adviesbureaus ophouden. Wij koppelen advisering – waar bouw je iets – aan inhoudelijke kennis om iets concreets, een haven of vliegveld, te realiseren – hoe bouw je iets.'

Maar het detailconstructiewerk – hoeveel wapening een betonnen bouwwerk vraagt bijvoorbeeld – is een verantwoordelijkheid van de aannemer, tenzij het gaat om een project in een land waar aannemers daar niet voor zijn gekwalificeerd.' Oostwegel: 'Dan specificeren wij het helemaal voor ze. Maar doorgaans werken wij dicht bij de klant, hangen wij er als project- of programmamanager boven. We bewaken de kwaliteit en vaak vullen we ook de technische component in waarbij een geïntegreerde aanpak leidt tot snelheid en kostenefficiëntie.'

Van Ee: 'Behalve het optuigen van industriële ketens doen we ook veel advieswerk op het gebied van verstedelijking, de verdichting van steden met de hele logistiek daar omheen. Denk aan hoe je voedsel de stad in krijgt en het afval er uit, sanitatie, waterzuivering. Nederlanders zijn heel goed in ruimtelijke ordening, in stedenbouw. Ook daar vullen we elkaar aan. Royal Haskoning is goed thuis in de aanvoerszijde van de stedelijke logistiek, drinkwater, en DHV is sterk aan de achterkant, afvalverwerking en waterzuivering.'

Oostwegel: 'Dus dat fullserviceconcept bieden we in verschillende markten, zoals grote vervoersstromen *pit to port* en verstedelijking, maar ook in bijvoorbeeld de *care & cure*, de gezondheidszorg. Op maritiem gebied behoren we tot de top

drie in de wereld, maar moeten ons dan beperken tot havens? Het is veel interessanter om in veel meer verschillende markten actief te zijn, ook omdat onze mensen dat leuk vinden. Een bron van innovatie en inspiratie is vaak dat je wat je in de ene markt ziet, in de andere markt kunt toepassen.'

Van Ee: 'Wat wij in toenemende mate als onze rol zien is hoe wij Nederlandse topkennis in het buitenland verder vermarkten. We zijn bereid om daarbij iedereen op onze bagagedrager mee te nemen, vooral het mkb. Het is net als in het voetbal: om in het buitenland succesvol te zijn moet je Champions League spelen. We hebben een nationale kweekvijver, de besten gaan naar het buitenland, leren op internationaal niveau te spelen en komen dan terug in het nationale elftal. Vanwege de goede dingen die we doen in bijvoorbeeld de Rotterdamse haven, op Schiphol, met Rijkswaterstaat en met de waterschappen worden we gevraagd in het buitenland. Vaak nemen we gespecialiseerde kleine bureaus en leveranciers mee. Samen leren we daar nieuwe dingen en komen we slimmer terug, zodat we

daar hier weer profijt van hebben.' Oostwegel: 'In de private sector groeien we sterk. We zijn nu met een grote Russische klant in Dagestan in gesprek, een voedselverwerkend bedrijf. In ons kielzog bevinden zich veel gespecialiseerde kleine bedrijven, want wij weten bijvoorbeeld niet alles van aardappelen, maar zij wel.'



Bertrand van Ee

'We worden gezien als een handelsland, dus we zijn niet bedreigend'

Grote Amerikaanse bureaus zijn goed in wat Van Ee 'bulk' noemt: de engineering en vooral projectmanagement van grote projecten. Nederland moet het hebben van specialismen. Zodra processen moeten worden georganiseerd op een kleine oppervlakte en milieuhygiëne, de kwaliteit van de leefomgeving en stedelijke en landschappelijke beleving een rol spelen en vooral als het draait om thema's als water, agrifood, energie, chemie en logistiek, dan komt Nederlandse expertise in beeld. Van Ee: 'Het buitenland ziet Nederland meer als een stadsstaat, een grote stadsregio, en is verbaasd over de manier waarop we toch alles goed hebben geregeld, van voedselvoorziening, logistiek en toch veel groen tot goede universiteiten, internationale bedrijven en veel lokale industrie.'

Nederlanders zijn welkome gasten. Van Ee: 'We worden gezien als een handelsland, dus we zijn niet bedreigend. Als er

een Chinees of Amerikaan binnenkomt in een land, ontstaat er een heel andere dynamiek. Het feit dat we er ooit zijn geweest, en dat geldt voor heel veel landen, biedt Nederlanders een aanknopingspunt voor een gesprek over de geschiedenis van het land in de tijd dat Nederlanders daar waren, en dat vinden ze leuk. De Nederlandse kaart is altijd een sterke en positieve om te spelen.' Oostwegel: 'En Nederlanders assimileren, sluiten zich niet op in hun eigen compound, mixen gemakkelijker met locals, spreken de lokale taal een beetje.'

Naast in en vanuit Nederland is het bedrijf in Europa het actiefst in en vanuit Groot-Brittannië. Van Ee: 'Daarmee zijn we eigenlijk Europees. We denken meer vanuit stakeholdermanagement dan vanuit shareholdervalue. We staan voor het Europese gedachtegoed, zijn een Europees bedrijf met worldwide operations. Een Chinees zegt: ik bouw die weg wel en betaal me maar in olie. Als Europees bedrijf zien wij een project ook als een manier om bij te dragen aan de kwaliteit van de lokale bevolking, *capacity building* om een Wereldbankterm te gebruiken.'

Oostwegel: 'Onlangs hebben wij een bedrijf in Turkije overgenomen en daar omschrijven ze ons als een *multicultural company* – geen multinational dus, maar een multicultural. Dus we brengen mensen van verschillende achtergronden bij elkaar en die verschillen moeten vooral ook blijven, maar we proberen wel een bepaalde manier van denken er overheen te leggen, het familiegevoel over te brengen. En dat lukt wonderbaarlijk goed. Wij rollen onze kernwaarden wereldwijd uit: *Brightness, Integrity, Teamspirit* en *Excellence* – afgekort BrITE.'

Het is allemaal heel goed en voorspoedig gegaan, maar cruciaal voor een fusie is dat men het aan de top goed met elkaar kan vinden. De bestuursvoorzitters moeten met zijn tweeën bepalen wie de nieuwe president-directeur wordt, om maar wat te noemen. Daar waren Van Ee en Oostwegel snel uit. Ze lopen het lijstje even af: 'Hoe het nieuwe bedrijf ging heten, daar waren we snel uit: Royal HaskoningDHV en niet anders om vanwege het predicaat Koninklijk', stelt Oostwegel. Van Ee: 'Bovendien is Royal Haskoning de oudste van de twee bureaus en het anciënniteitsprincipe is altijd een gemakkelijke.' Oostwegel: 'Dus dat hebben we met het voorzitterschap ook gedaan: Bertrand is paar jaartjes ouder en langer dan ik bestuursvoorzitter.'

En verder was het, zoals Van Ee het noemt, *the best of both*

worlds kiezen. 'Welk systeem en welke methodes we zouden gaan gebruiken, was een kwestie van knopen doorhakken. Daarbij hebben we wel gekeken naar balans tussen de beide bloedgroepen.' Daarin zijn ingenieurs heel pragmatisch en rationeel. Van Ee: 'Hoe vaak wij niet moeten uitleggen dat dit echt een fusie is. De beide bedrijven waren elk eigendom van een stichting die de aandelen bezat. Die stichtingen zijn in elkaar gevloeid, versmolten, in elkaar opgegaan, zonder enige verrekening. Het personeel kan weer participeren met certificaten. De stichting heeft vooral de continuïteit van de onder-



Erik Oostwegel

'Een bron van innovatie en inspiratie is vaak dat je wat je in de ene markt ziet, in de andere markt kunt toepassen'

neming als doel. Er zitten ook mensen van buiten in die ons scherp houden. We opereren volgens alle moderne governance regels, maar we hebben onze toekomst in eigen handen.'

Oostwegel: 'Onze nieuwe bedrijfscultuur, daar gaan we hard aan werken. Mensen die voor ons komen werken zoeken een *sense of purpose*, zingeving; je werk is ook een maatschappelijk doel. We noemen dat: *Enhancing Society Together*. Dat betekent dat we niet alleen een probleempje bij een klant willen oplossen, maar dat we dat graag in de bredere context zien van een wereld die daardoor een betere wereld wordt. Als de klant een schuur wil, kan hij die van ons krijgen, maar we gaan ook met hem in gesprek of er misschien niet wat slimmers valt te bedenken. Gelukkig leken wij al heel erg op elkaar. Ik kan nu al vaak niet meer zeggen of iemand een DHV'er is of een Haskoning.'

Van Ee: 'We zijn trots dat de fusie zo snel heeft plaatsgevonden. Het is nu alle hens aan dek om de moeilijke markt-omstandigheden het hoofd te bieden.' ●

ILLUSTRATIE NACO



Impressie van de uitbreiding van Taiwan Taoyuan International Airport. Royal HaskoningDHV-dochter NACO leidt de joint venture die deze luchthaven gaat ontwikkelen voor 33 miljoen euro.