

Act global - Respect local

Internationale expansie met behoud van eigenwaarde en lokale kracht

Onderzoekers:

Annet Weitering en Lennaert van de Bunt



Inhoud

- 8.1 ARCADIS - Internationalisering
- 8.2 Heidemij: sociaal verantwoordelijk, gedegen en betrouwbaar
 - Zoeken naar nieuwe markten
 - Terug naar de basis, met hernieuwd vertrouwen de toekomst tegemoet
 - Nieuwe strategie, nieuwe markten als in 1992 de grenzen opengaan
- 8.3 ARCADIS: integer, ondernemend en slagvaardig
 - Strategische koersverandering: unlocking value
 - Nieuwe kernwaarden: Integrity, entrepreneurship, agility
- 8.4 Sturen op focus en synergie: imagine the result
 - Klantfocus: 'Cut the whale's tail'
 - Businessfocus
 - Kennis delen en ontwikkelen
- 8.5 Strategie: ontwikkelen van een heldere en gedragen strategie
- 8.6 Succesvol acquireren: respect voor verschil
 - Focus on value for the long term
 - Respect for cultural differences, focus on core values
 - Fair process: keep the politics away
- 8.7 Leidinggeven als kunst van het balanceren
 - De balans tussen gezamenlijk zoeken naar consensus en krachtig handelen
 - De balans tussen uniformiteit en toelaten van verschil
 - De balans tussen continuïteit en vernieuwing
- 8.8 Veranderstrategie: evolutionaire, stapsgewijze aanpak
 - Waardengedreven
 - Veranderaanpak
 - Verandervermogen
- 8.9 Leerervaringen en successen
 - Leerervaringen, vallen en opstaan
 - Succesfactoren
- 8.10 Resultaten

8.1 ARCADIS - Internationalisering

ARCADIS¹ is een internationaal bedrijf dat ontwerp-, advies- en ingenieursdiensten levert. Met een derde positie in Europa en een zevende positie wereldwijd behoort het bedrijf tot de wereldtop. ARCADIS combineert gedetailleerde kennis van lokale markten met internationale expertise op het gebied van infrastructuur, water, milieu en gebouwen. ARCADIS heeft sterke thuismarktposities in Europa, VS en Zuid-Amerika. Hierdoor is ARCADIS in staat om hoge kwaliteit te bieden bij complexe vraagstukken die aansluiten bij haar expertisevelden. Het contract dat is verkregen om New Orleans te beschermen tegen overstromingen is een voorbeeld van het succes. Door combinatie van lokale aanwezigheid met de Nederlandse ervaring in watermanagement kon ARCADIS dit megacontract binnenslepen. ARCADIS heeft een snelle groei doorgemaakt. Begin jaren '90 was ARCADIS, toen nog Heidemij, voornamelijk actief in Nederland met een aantal internationale verbindingen. Wat maakt dat ARCADIS zich sneller dan concurrenten heeft ontwikkeld?

Dit cahier beschrijft het proces van internationalisering. Hoe heeft ARCADIS de kracht van de organisatie en cultuur weten te behouden en versterken? Welke overwegingen zijn er geweest om in meerdere landen actief te worden en op welke wijze vinden overnames plaats? Hoe is omgegaan met internationale cultuurverschillen? Wat is de rol van leiderschap in de ontwikkeling? Op welke manier is de organisatie veranderd? Dit cahier geeft een historische weergave van de sail-lante punten in het internationaliseringproces. Het cahier gaat dieper in op vijf thema's, die van belang zijn geweest voor het succes:

- Sturen op focus en synergie: klantfocus, businessfocus en focus op kennisdelen
- Strategie: ontwikkelen van een heldere en gedragen strategie
- Succesvol acquireren: respect voor verschil
- Leiderschap: leidinggeven als kunst van het balanceren
- Veranderstrategie: evolutionaire en stapsgewijze aanpak

Het cahier besluit met leerervaringen. Deze kunnen voor andere bedrijven een inspiratiebron zijn om te werken aan versterking van de organisatiecultuur en aan succesvolle veranderingen.

Hieronder volgt een beschrijving van de ontwikkeling van ARCADIS.

8.2 Heidemij: sociaal verantwoordelijk, gedegen en betrouwbaar

De Nederlandse organisatie Heidemij, voorloper van ARCADIS, is in 1888 opgericht als ideële vereniging om de welvaart in Nederland mee op te bouwen. Ze is prominent in ruilverkaveling en actief als regisseur in veel werkgelegenheidsprojecten in opdracht van de overheid. De nadruk ligt op kwaliteit en niet op tijd en

¹ Dit cahier beschrijft de ontwikkelingen van ARCADIS tot medio 2009.

kosten. Hierdoor is er minder aandacht voor financieel resultaat en maakt de Heidemij weinig winst.

Na de wederopbouw veranderen maatschappij en werkwereld. De directie gaat op zoek naar nieuwe werkterreinen. Zij wil loskomen van de overheid en in een meer competitieve omgeving kunnen overleven. Maarten van Dis (Raad van Bestuur, 1982 tot 1995):

“In de crisisjaren, de dertiger jaren, maar ook nog na de tweede wereldoorlog, waren er uitgebreide werkgelegenheidsprojecten en die moesten door iemand gemanaged worden. Heidemij voerde de directie van dat soort projecten namens de overheid. De buitenwereld zag ons als een overheidsbureaucratie: degelijk en betrouwbaar, maar wel traag en nogal duur.”

Zoeken naar nieuwe markten

In 1972 maakt de Heidemij een omslag. De vereniging (Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij) en de werkmaatschappij (Heidemij Beheer), worden ontkoppeld.

De werkmaatschappij richt zich op nieuwe business, onder andere in het buitenland, maar voert de diversificatie te ver door. Pogingen om in het buitenland echt voet aan de grond te krijgen mislukken. De directie komt te ver van de business af te staan. Maarten van Dis:

“Al in de jaren '50 is geprobeerd om voet aan de grond te krijgen in België en Duitsland, maar omdat te weinig rekening gehouden wordt met de lokale cultuur mislukt dat: “We dachten dat we België en Duitsland wel kenden en stuurden daar, net als in Indonesië, een paar Hollanders naar toe. Maar dat werkt daar niet.”

Eind jaren '70 gaat het mis. Er is nauwelijks eigen vermogen, maar er worden wel grote risico's genomen. De 'grote' Heidemij, opgericht in 1888, dreigt ten onder te gaan. Er dreigt een faillissement. Frank Schreve (Voorzitter Raad van Bestuur van 1982 tot 1991):

“In de jaren '70 was er een cultuur van los zand en cowboyachtige toestanden. We gingen net als andere Nederlandse bedrijven de wereld verkennen. En dat ging in veel gevallen mis; ook bij Heidemij.”

Terug naar de basis, met hernieuwd vertrouwen de toekomst tegemoet

Via een overlevingsconstructie kan de Heidemij doorgaan, onder leiding van Frank Schreve en Maarten van Dis. Heidemij leert van de fouten: ondoordachte diversificatie en buitenlandse avonturen zonder lokale kennis leiden tot mislukking en zetten het voortbestaan op het spel. Harrie Noy (voorzitter Raad van Bestuur sinds 2000):

“Ik roep altijd: “’82 heeft mij 3 dingen geleerd: schoenmaker blijf bij je leest, zorg voor voldoende focus op ‘geld verdienen’ en zorg dat de leiding dicht bij de business blijft.” ”

In 1982 wordt de internationalisering stopgezet. Alleen de Nederlandse werkmatschappijen en Euroconsult (voor ontwikkelingssamenwerking) blijven nog actief. De kernactiviteiten van de Heidemij hebben nooit verlies geleden. Als de verliesleidende onderdelen afgestoten zijn, is de organisatie er financieel snel bovenop.

Het tweekoppig bestuur heeft een duidelijke taakverdeling. Frank Schreve (oud-McKinsey) doet de externe presentatie en strategieontwikkeling. Maarten van Dis (Euroconsult) richt zich op de interne organisatie. Zij zijn duidelijk over de koers om in- en extern het vertrouwen weer te herwinnen: focus op de kernactiviteiten en prioriteit bij het financieel weer op orde komen. Daarnaast consequent zijn in wat je zegt en wat je doet. En dat niet alleen, maar met elkaar.

Hans van Dord (Hoofd Corporate Development van 1999 tot eind 2007):

“Frank Schreve gaf het voorbeeld. Open en transparant. Zorgen dat je in het proces van verandering niet te ver voor de troepen uit loopt. Samen optrekken. Helderheid over je strategie en prioriteiten. ”

Harrie Noy:

“Schreve en van Dis moesten ervoor zorgen dat er intern weer vertrouwen ontstond zowel in het bedrijf als in de leiding. Frank en Maarten hebben daar een majeure rol in gespeeld door een consequente en heldere koers en open communicatie. ”

Nieuwe strategie, nieuwe markten als in 1992 de grenzen opengaan

Eind jaren 80 is het ‘trauma’ van ondoordachte diversificatie en internationale expansie verwerkt en de schuld afbetaald. In 1992 zullen de Europese grenzen opengaan. In Papendal komt een strategieproces op gang. Naast het bestuur wordt

nu een bredere laag van het topmanagement van Heidemij nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van de strategie. Hans van Dord:

‘Als groep kregen we het gevoel dat we mee mochten sturen en dat Maarten en Frank daar leiding aan gaven. Zij gaven leiding aan een nieuw perspectief waar iedereen in geloofde en daarom wilden de mensen ook die extra mile lopen.’

Maarten van Dis:

‘Je bent effectiever als je managet via vragen die leidinggevend zelf mogen oplossen, dan door te zeggen wat ze moeten doen. Dat werkt toch niet. Zeker met hoogopgeleide professionals. Die moet je niet gaan vertellen wat ze moeten doen, want dat doen ze toch niet.’

Directie en topklaag besluiten tot een nieuwe strategie: Heidemij wil niet alleen in Nederland groeien, maar gaat offensief Europa in. De nieuwe strategie is het begin van een nieuwe periode voor Heidemij. Nieuw in die zin dat er wel nieuwe kansen worden opgepakt, maar dat ze niet leiden tot grote financiële gevolgen als ze niet succesvol zijn. Ook nieuw in die zin dat overnames zodanig worden gedaan, dat de lokale kracht en identiteit behouden blijft.

Heidemij besluit om de subsidiestromen te volgen. De gelden komen vrij in de periferie van Europa. Heidemij doet overnames in Portugal en het voormalige Oost-Duitsland. Beide lopen uit op mislukkingen. In Portugal krijgt Heidemij te maken met fraude. Het kantoor in Oost-Duitsland krimpt van 150 medewerkers naar 30 medewerkers, omdat er niet voldoende opdrachten zijn. De overnames zijn niet zo groot dat het de onderneming de kop kost. Belangrijk is dat ze leert van de fouten. Harrie Noy:

‘Succes heb je pas als je mislukkingen hebt gekend. Succes zonder mislukkingen kan eigenlijk niet. Tenzij je mazzel hebt. Je moet leren en het meeste leer je van fouten.’

De geleerde lessen vormen de uitgangspunten die centraal staan in de volgende periode:

- Dienstverlening is lokaal en wordt gedictéerd door de relatie die je hebt met klanten.
- Neem stapsgewijs bedrijven over met een stevige marktpositie die goed geleid worden.
- Zorg voor een organisatiestructuur waarin overgenomen bedrijven hun waarde behouden.

- Focus op kernactiviteiten en blijf keuzes maken.
- Zorg dat je financiële huishouding en rapportage op orde is.
- Stoot af wat niet bij je kernactiviteiten hoort.

Harrie Noy:

‘Wij willen in de landen waar we zitten thuismarktposities hebben. Dat betekent lokaal in de top vijf behoren. Dat is nodig om de lokale omstandigheden te kennen en om het relatienetwerk met je klanten op te bouwen. Geen expat-cultuur dus. Een relatienetwerk opbouwen met Fransen door Nederlanders lijkt ons geen goed plan. Lokale netwerken moet je opbouwen met lokale mensen en dus moet je lokale bedrijven overnemen. We willen ook goed geleide bedrijven overnemen, want als je geen goed geleid bedrijf hebt met een sterke marktpositie, dan kom je er toch niet. Al snel bleek namelijk dat wij niet in staat waren vanuit Nederland lokaal managementcapaciteit toe te voegen om te zorgen dat bedrijven wel goed gaan presteren.’

Frank Schreve:

‘Door stapsgewijs overnames te doen blijft de organisatie bestuurbaar. Er is een organisatiestructuur op poten gezet waarin de bedrijven in hun waarde zijn gelaten en ook hun waarde hebben behouden. Verschillende landen hebben namelijk verschillende vereisten. Er moest gedecentraliseerd worden, want een raadgevend ingenieur die bezig is met de dingen van zijn klant heeft eigen verantwoordelijkheden en kun je niet alles gaan vertellen. Een ijzeren rapportage is wel belangrijk. Daarnaast moet je momenten creëren waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. (...) Je moet activiteiten doen die passen bij het kernbedrijf en het liefst activiteiten die in het verlengde liggen van de kernactiviteiten. Zo was het een belangrijke en goede keuze dat ARCADIS is gestopt met de aannemerij.’

Heidemij gaat zich richten op goed ontwikkelde markten waar de goede bedrijven zitten. Om de complexiteit tegen te gaan besluit de directie om te focussen op de performance van de overgenomen bedrijven in hun eigen markten. Synergie, samenwerking tussen lokale bedrijven in verschillende landen, speelt in die periode nauwelijks een rol.

Frank Schreve:

‘In de beginperiode moet je het niet al te complex maken. Wel moet de rapportage goed zijn. Dat was in die periode het cement van de samenwerking.’

Als de Europese strategie vorm begint te krijgen en diverse bedrijven worden overgenomen, speelt zich tegelijkertijd een andere ontwikkeling zich af die niet past in de afgesproken strategie. Er komt een telefoontje uit de Verenigde Staten. Geraghty & Miller is op zoek naar een Europese partner. Het is een beursgenoteerd bedrijf, actief in de milieumarkt, met veel internationale klanten die zowel in de Verenigde Staten als in Europa met dezelfde dienstverlener willen werken. Heidemij is niet op zoek naar een Amerikaanse samenwerking. Toch besluit de top van Heidemij om de kans te pakken en neemt het Amerikaanse Geraghty & Miller over. Harrie Noy:

‘Het paste helemaal niet in de strategie, wij wilden een Europese speler worden. Hier heb je te maken met leiderschap aan de top. Er gebeurt iets onverwachts, iemand belt ons en Frans Luttmmer en Maarten van Dis zagen dat dit de mogelijkheid was om van Heidemij een echt internationaal bedrijf te maken. Er was veel weerstand. Er was toch een Europese strategie. VS was toch een andere cultuur. Bovendien was het beursgenoteerd. Als private onderneming in Nederland moesten we een beursgenoteerd bedrijf overnemen in de VS en daarvoor moesten we zelf beursgenoteerd worden in Amerika. Een uniek verhaal. Het goede hiervan was dat dit echt een ‘cliënt driven strategy’ was. Klanten die vroegen om dienstverleners die hen internationaal van dienst konden zijn. De Europese strategie was niet echt klantgedreven. Wij wilden Europees worden. Frans Luttmmer zag die trend van wereldwijde dienstverlening. Door die stap zijn wij echt internationaal geworden.’

In de jaren negentig groeit Heidemij gestaag. Er vinden meerdere acquisities plaats en er is groei in de verschillende landen. De samenwerking tussen de operating companies in de verschillende landen groeit voorzichtig. Het is een complex proces. De naam Heidemij wordt niet veel gebruikt in het buitenland mede omdat het lastig uitspreekbaar is. Een fusie tussen Heidemij en DHV gaat op het laatste moment niet door, omdat DHV de stekker eruit trekt. Dan volgt een moment van bezinning. Heidemij is zich aan het ontwikkelen tot conglomeraat. De operating companies hebben veel ruimte om in te spelen op lokale ontwikkelingen. Heidemij is de bedrijfsverzamelnaam, maar de toegevoegde waarde en synergievoordelen zijn onduidelijk.

8.3 ARCADIS: Integer, ondernemend en slagvaardig

In 1997 wijzigt de naam Heidemij in ARCADIS. Dit is afgeleid van Arcadia, hetgeen volgens de Griekse mythologie de prettigste plaats op aarde is om te leven. Het beeldmerk van ARCADIS is de vuursalamander. Die vuursalamander leeft op het grensgebied tussen water en land en is zeer gevoelig voor de verstoringen van het milieu. Het diertje kan alleen leven in een omgeving die gezond en veilig is. En daaraan werkt ARCADIS. De naam en het logo weerspiegelen de identiteit van het nieuwe bedrijf; respect voor historische waarden en expertise.



Naamsverandering

De naamsverandering was het eerste agendapunt op de vergadering van het Senior Management Committee in Brussel. De meerderheid, 10 van de 17 leden, was Nederlands. De toenmalige voorzitter van de Raad van Bestuur, Frans Luttmer, worstelde enorm met het issue. Hij voelde zich de hoeder van het culturele erfgoed en wilde niet de historieboekjes ingaan als degene die dat erfgoed had verkwanseld. Uiteindelijk bleef er een shortlist van vijf namen over. Drie van de vijf namen maakten een directe verbinding met de naam Heidemij, twee namen waren heel anders. Het was een verhitte discussie en het was puur emotie. Na een uur discussiëren zonder resultaat zei Frans Luttmer dat hij van iedereen zijn persoonlijke mening wilde horen. Alle Nederlanders deelden de voorkeur van de voorzitter om een naam te kiezen die een verbinding had met de naam Heidemij. Alle niet-Nederlanders hadden de voorkeur voor een naam die geen verbinding had met de naam Heidemij. Frans Luttmer besliste toen aan tafel, helemaal tegen zijn eigen opvatting in, voor een naam die niet was verbonden aan de naam Heidemij. Twee namen zijn toen gecombineerd en ARCADIS is eruit gekomen. Frans Luttmer realiseerde zich dat als Heidemij ooit een internationaal bedrijf wilde worden, zij haar roots in zekere zin moest doorknippen, zonder deze overigens te verloochenen.

De naamsverandering is van strategisch belang. Onder Heidemij vallen dan 80 verschillende bedrijfsnamen en er zijn dus ook 80 verschillende visitekaartjes. Heidemij is moeilijk uitspreekbaar voor buitenlanders. Daarnaast is Heidemij in het buitenland direct herkenbaar als een naam uit een andere (Nederlandse) cultuur. Dat creëert afstand en dat is in deze tak van dienstverlening niet handig. De

naam ARCADIS is een cultureel neutrale naam en heeft een wereldwijde uitstraling met veel aantrekkingskracht. De naamsverandering heeft ook grote psychologische impact. Leidinggevenden van de buitenlandse operating companies krijgen het gevoel dat ze mogen meedenken en dat hun stem wordt gehoord. Steve Blake: (lid van de Raad van Bestuur en CEO ARCADIS US):

“It was a struggle for Heidemij to change its name to ARCADIS, but an important moment. We all participated in the process of choosing the name, but eventually Frans Luttmmer decided. We all felt that we were being treated as equals. That’s the strength of ARCADIS.”

Het zoeken naar consensus is een Nederlands cultuuraspect dat binnen Heidemij maar ook binnen ARCADIS een belangrijke plek inneemt. Hans van Dord vertelt dat medewerkers en leidinggevenden in het buitenland het zoeken naar consensus en de bereidheid van de Nederlanders om de oude vertrouwde naam op te geven zagen als een belangrijke stap naar meer internationale samenwerking: “De leiding is te vertrouwen: ze zegt wat ze doet en doet wat ze zegt.”

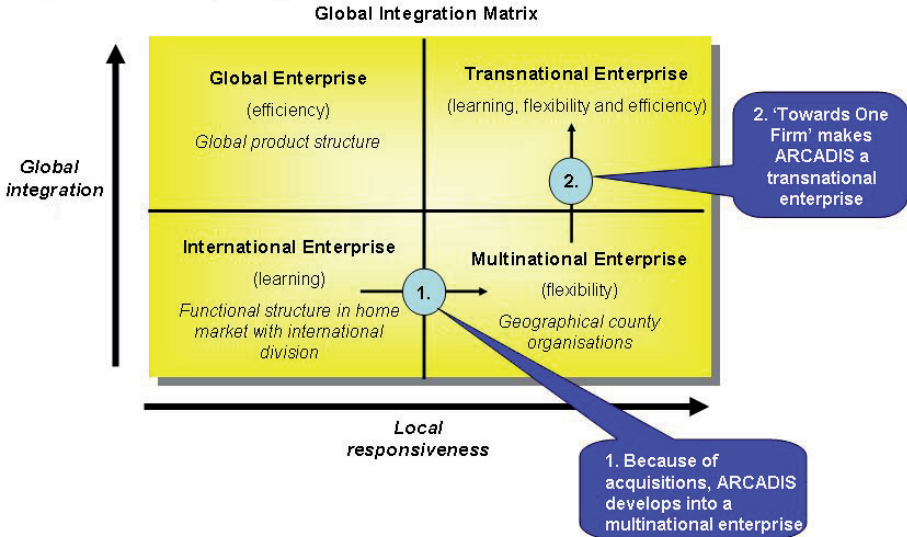
De naamswijziging versterkt de aantrekkingskracht van ARCADIS, omdat het merk een sterke wereldwijde uitstraling heeft. Er is natuurlijk meer nodig om te komen tot meer internationale samenwerking.

ARCADIS staat voor het volgende dilemma. Hoe kan je internationale synergie versterken en tegelijkertijd de kracht en autonomie van de lokale operating companies behouden? Door de vele acquisities ontwikkelt ARCADIS zich in de richting van een multinationale onderneming (Zie figuur 8.1). De operating companies in de diverse landen kunnen snel inspelen op lokale omstandigheden. De keerzijde is dat er weinig synergievoordelen zijn op het gebied van samenwerking, kennisdeling, efficiency en internationale klanten.

Op basis van ervaringen uit het verleden en met een blik naar de toekomst kiest ARCADIS niet voor een global enterprise of een functionele structuur. Het gaat erom lokale sensitiviteit te koppelen aan transnationale kennis synergie. Daardoor kan flexibel worden gewerkt, hoge kwaliteit worden geleverd en worden kosten bespaard. De nadruk komt te liggen op klantfocus en kennis synergie met behoud van lokale kracht. ARCADIS richt het vizier op de transnationale onderneming: *One firm based on strong local positions.*

Horizontal lines, why?

The challenge for ARCADIS is to leverage its unique international network. The aim is to become a transnational networked company to **strengthen organic growth and margin improvement**.



Figuur 8.1

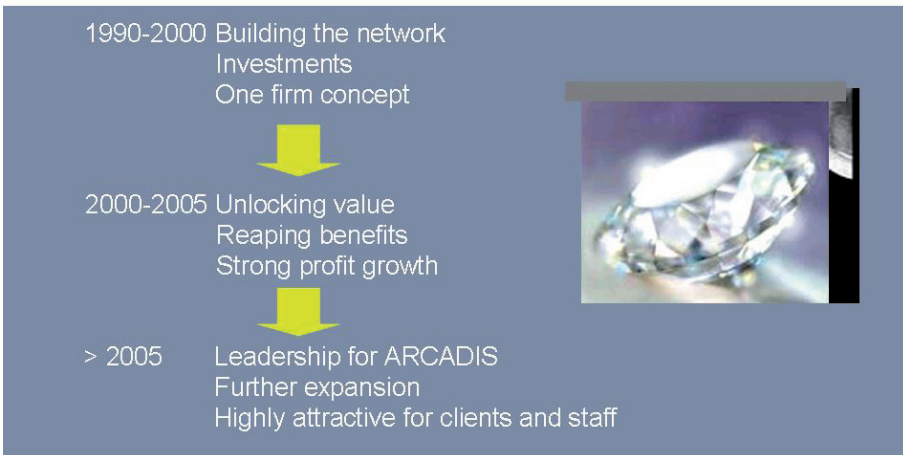
Strategische koersverandering: unlocking value

In 2000 komt een nieuw team aan het roer. Harrie Noy wordt voorzitter van de Raad van Bestuur, met drie nieuwe leden, waarvan één Amerikaan. Een goed moment om de strategie tegen het licht te houden. Er wordt teruggeblikt op de afgelopen tien jaar (zie figuur 8.2). ARCADIS heeft in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het opbouwen van een internationaal netwerk. De koers van het aandeel stijgt echter niet navenant met de expansie.

In een vergadering wordt een fragment getoond van een ruwe diamant die zodanig geslepen wordt dat er nog meer waarde uit gehaald kan worden. De tijd is rijp om de vruchten te gaan plukken van het opgebouwde internationale netwerk.

Het is de ambitie om meer synergievoordelen te behalen door internationale samenwerking te intensiveren, zodat de internationale klanten beter en eenduidig kunnen worden bediend, en te werken aan kennisintegratie om meer klantwaarde te kunnen bieden voor internationale en lokale klanten.

We defined our challenge as unlocking value



Figuur 8.2

De top maakt samen met consultants een analyse van bedrijven waar ARCADIS jaloers op is. Waarom doen die bedrijven het beter dan ARCADIS? Het antwoord blijkt verbluffend voor de hand te liggen. De succesvolle bedrijven hebben meer focus, hogere marges, een hogere autonome groei en ze gaan beter om met werkkapitaal. Dus wordt het roer omgegooid. De acquisities worden voor een periode van twee jaar stilgelegd om meer focus te krijgen in de bestaande portfolio. Kern van de nieuwe strategie is concentratie op groeisegmenten binnen de geografische markten waar ARCADIS actief is, om daarmee de groei van de winst per aandeel te versnellen. Een aantal onderdelen die niet meer tot de kernactiviteiten worden gerekend, gaan in de verkoop (een deel van de Nederlandse op uitvoeringsactiviteiten, Kafi, Detailed Design en Euroconsult). De focus ligt op autonome groei en niet op snelle expansie door overnames. Het stimuleren van een cultuur van samenwerking is een belangrijk onderdeel in de nieuwe strategie. ARCADIS kan synergie behalen door een internationale dienstverlener te zijn voor internationale klanten die één aanspreekpunt willen. Er is ook synergie te halen op het gebied van kennis op terreinen waar ARCADIS wil excelleren: Infrastructuur, Gebouwen en Milieu. De organisatie kan specialistische kennis wereldwijd inzetten.

Echter, voordat ARCADIS deze strategie kan inzetten, moet de organisatie de kernwaarden aanpassen.

Nieuwe kernwaarden: Integrity, entrepreneurship, agility

Het topmanagement heeft het gevoel dat de waarden Social Responsibility, Respect en Reliability niet de identiteit van het nieuwe ARCADIS weerspiegelen. Harrie Noy:

“Er zat nog te veel een oud ‘Heidemij’-cultuuraspect in. Het ging om je best doen en niet om het behalen van resultaten. De waarden waren niet voldoende performance gedreven. We hebben onze kernwaarden gewijzigd in Integrity, entrepreneurship en agility.”

De nieuwe kernwaarden komen tot stand door overleg met en het zoeken naar consensus in het topmanagement en worden dus ook gedragen door het topmanagement. Het topmanagement moet zich gedragen conform de kernwaarden en daarmee het voorbeeld geven. Het topmanagement stimuleert gewenst gedrag door de kernwaarden te koppelen aan selectie- en beoordelingscriteria.

Integriteit is binnen ARCADIS een belangrijke kernwaarde. Het is een basisvoorwaarde voor succesvol handelen op de lange termijn. Harrie Noy:

“Integriteit zien wij als de ‘license to operate’. Dat is geen zwart/wit issue. Er zitten allerlei dilemma’s in verborgen. Vroeger was het “business wise” om je baas niet lastig te vallen met dilemma’s. Nu zeggen we juist: “Je baas erbij betrekken!” De ultieme integrity-test is: stel dat ik een dilemma heb en mijn beslissing staat morgen op de voorpagina van de krant, kan ik dan mijn familie en burens onder ogen komen? Als je dan denkt ‘naaaaauwhh, hier kom ik niet mee weg’, dan zit je aan de verkeerde kant van de streep. Integriteit is in een internationale onderneming een buitengewoon belangrijke kernwaarde.”

Entrepreneurship komt tot uiting in de vrijheid die werknemers krijgen om initiatieven te nemen. Extern gaat het erom kansen te zien en daarop in te spelen. Intern gaat het erom de resources optimaal in te zetten ten behoeve van de issues waar klanten mee zitten.

De kernwaarde Agility (beweeglijkheid/alertheid) biedt tegenwicht aan oude Heidemij-cultuur. Het gaat erom snel te reageren op veranderingen, responsief te zijn naar klanten en intern snel te reageren op vragen van collega’s, want daar zit vaak ook een vraag van een klant achter. Het gaat ook om het halen van de doelstellingen; ‘je best doen’ is niet genoeg meer.

De nieuwe kernwaarden en de naamsverandering zijn stappen in de richting van een cultuur waarin samenwerking centraal staat. Samenwerking op de horizontale lijnen tussen lokale operating companies moet een zodanig concurrentievoordeel opleveren dat ARCADIS een leiderschapspositie verwerft op voor de organisatie relevante markten. Het realiseren van die samenwerking en het delen

van kennis vraagt leiderschap en doorzettingsvermogen. Welke volgende stappen neemt ARCADIS om de synergievoordelen op het gebied van klanten en kennisdelen zodanig te benutten dat de organisatie een leiderschapspositie kan gaan innemen?

8.4 Sturen op focus en synergie: imagine the result

De strategie is vanaf 2000 gericht op het behalen van synergie door samenwerking op vier gebieden: Klanten, Business, Kennis en Systemen. De businessfocus is op Infrastructuur, Gebouwen en Milieu. Het management zet druk en snelheid op klanten, business en kennis. Synergie bij systemen dient deze gebieden te ondersteunen. Hoe kan ARCADIS de dienstverlening op Milieu-gebied aan lokale en multinationale klanten verbreden? Hoe kan de organisatie meer doen voor de grote Amerikaanse multinationale klanten in andere delen van de wereld? Tom Haak (Corporate directeur HR):

‘De aanpak hier is niet ‘One size fits all’. Bij Infrastructuur zijn de klanten 100% lokaal. Bij Milieu 70% lokaal en 30% internationaal. In die 30% zitten echter wel veel groeimogelijkheden. In Gebouwen 85% lokaal en 15% internationaal. En dan komt daar straks nog Water bij, wat voornamelijk lokaal is. Ook al zijn de klanten voornamelijk lokaal, zij willen wel dat de “global knowledge” ook voor hen beschikbaar is. ’

Klantfocus: ‘Cut the whale’s tail’

Samenwerking ontstond al, omdat klanten daar om vroegen. Die globaliseerden zelf en zochten betrouwbare partners in andere landen. Al enkele jaren na de overname van Geraghty & Miller wordt een Multinational Client Program ontwikkeld. Zo ontstonden er samenwerkingsverbanden; in projectteams, klantenteams en global accountmanagement. Zo wordt een Multinational Client Program ontwikkeld. Om te bepalen welke klanten het grootste potentieel hebben, wordt een uitgebreide analyse gedaan. Voor welke klanten wil ARCADIS een volwassen team met een volledig mandaat om dwars door alle operating companies heen beslissingen te kunnen nemen? Als deze klanten geïdentificeerd zijn, worden die niet ondergebracht in een centraal accountmanagementteam, maar verdeeld over de operating companies.

Wat opvalt, is dat bij ARCADIS steeds meer focus ontstaat op de grotere klanten. Het topmanagement speelt hierin een belangrijke rol. In de keuzes die worden gemaakt staat de klant centraal: ‘Is dit goed voor onze klanten?’ Het topma-

nagement houdt onder andere contact met de klanten door executive sponsorships. Zo heeft ieder lid van het Senior Management Committee een aantal klanten waarmee hij/zij contact onderhoudt. Doordat de klanten op het netvlies staan van de top van de organisatie, ontstaat de juiste focus. De acquisities die ARCADIS doet staan in het teken van de waarde die het heeft voor de klant. De acquisitie van BBL (Blasland, Bouck & Lee) heeft als katalysator gewerkt in het krijgen van klant-focus. Hans van Dord:

“Je begint met het analyseren van je klantbestand. Uitrekenen wat de winstgevendheid van de klant is. Per klant bekijken wat we nou aan een klant verdienen? Sommigen kwamen erachter dat 80% van hun omzet zat in 10 klanten en 20% in de andere 400. De 80% grootste klanten brachten 130% van de winstgevendheid op, de rest -30. Medewerkers zeiden: “Maar misschien zitten er parels bij die kleine klanten. Goed uitzoeken en de cijfers voor zich laten spreken.” De overname van BBL heeft hierin geholpen. Zij noemen het ‘Cut the whale’s tail’. Focus je op je belangrijkste klanten met goede winstgevendheid en neem afscheid van de kleine, minder winstgevende klanten.”

Businessfocus

ARCADIS profileert zich op Infrastructuur, Milieu en Gebouwen. Deze drie gebieden zijn ondergebracht in Global Business Lines. Centraal staat het delen van kennis, maar het is niet ‘One Size Fits All’. Voor Milieu zijn de multinationale klanten belangrijk; die verwachten een wereldwijde ‘Seamless Service Delivery’. Tom Haak:

“Dat internationaal bedienen van multinationals kan nog veel beter. De accountmanager van bijv. Chevron richt zich toch vooral op de VS, omdat hij daar ook fysiek zit. En ook zijn bonus is voornamelijk gericht op de omzet van Chevron in de VS en niet van Chevron internationaal. En wie gaat betalen voor nieuwe activiteiten buiten de VS? Daarnaast speelt ook de kwaliteit een rol. Als je iets in België voor Chevron wilt doen, dan moet dat net zo goed als in de VS. Hoe krijg je dat voor elkaar? Belangrijk blijft dat medewerkers los van bonussen willen en kunnen samenwerken.”

Daarnaast is natuurlijk ook het delen van expertise belangrijk. Infrastructuur drijft op lokale klanten. Wereldwijd accountmanagement is hier minder relevant, maar het wereldwijd delen van topexpertise op sleutelgebieden als bruggen, tunnels, rail, watermanagement en mijnbouw is cruciaal. Binnen de Buildings-groep

is het acquireren van internationale klanten op het gebied van projectmanagement en het internationaliseren van architectuur/design belangrijk.

Een sterke klantfocus gecombineerd met specifieke kennis levert een succesvolle combinatie op om mooie opdrachten binnen te halen. New Orleans is hier een voorbeeld van. Harrie Noy:

“Het is een combinatie. Sterk lokaal aanwezig zijn; je moet er zitten en de klanten kennen, de taal van de klanten spreken en de lokale omstandigheden kennen. Als je dat niet kunt, heb je geen poot om op te staan. Als je dan vervolgens die additionele expertise kunt inbrengen dan heb je wel een voorsprong op concurrenten. Het mooiste voorbeeld is New Orleans, waar we een raamwerkcontract hebben gekregen van 200 miljoen dollar voor flood protection. Dat hebben we gekregen, omdat we de Nederlandse expertise en reputatie konden inbrengen. Zonder de Nederlandse expertise op het gebied van watermanagement hadden we die opdracht nooit gekregen. Maar als we niet in Amerika hadden gezeten, hadden we die opdracht ook nooit gekregen. Als Nederlanders waren wij nooit in staat geweest om deze opdracht bij het Amerikaanse US Army Corps of Engineers te verkrijgen.”

Kennis delen en ontwikkelen

Klanten vragen steeds meer om ‘Global Knowledge’; de beste kennis voor hun vragen. Kennis over watermanagement in de VS bijvoorbeeld. Klanten stimuleren de organisatie tot het delen van kennis. Zij willen de beste oplossingen of de kennis daarvoor in de VS zit, in Brazilië of Nederland maakt hen niet uit. Ze willen in alle landen waar ze zitten op dezelfde kwaliteit kunnen rekenen.

Dat vraagt om het samenbrengen en ontwikkelen van kennis en een hoge kwaliteit van dienstverlening intern. “Share your knowledge”, want samen ben je meer.

Harrie Noy:

“Mensen gaan niet vanzelf samenwerken. Zeker niet over de grenzen van business units heen. Het begint aan de top met beleid. Eén van mijn rollen is die van missionaris. Mensen overtuigen dat we een “collaborative culture” willen en daar ook naar handelen in, bijvoorbeeld, het beloningsbeleid.

Als je een cultuur van samenwerking wilt, dan lukt dat alleen als mensen elkaar kennen. Internet is niet voldoende om een relatie op te bouwen. Niet voor onze klanten en niet voor onze medewerkers. We zijn in 1995 begonnen met internationale managementmeetings: 150 mensen in Huis ter Duin. Het

Senior Management Committee komt drie tot vier keer per jaar samen. De inhoud is dan meestal gericht op strategie en synergieprojecten, maar ze leren elkaar ook echt kennen.’

Tom Haak:

‘Natuurlijk verandert er veel en ‘New Ways of Working’ zijn ook voor ARCADIS belangrijk. Dus hebben we nu meer mogelijkheden, zoals: face-to-face, virtual meetings, shared working places, social networks, videoconferencing, live meetings et cetera.’

Er zijn diverse groepen en bijeenkomsten die kennisdeling bevorderen. Communities of Practice en Centers of Excellence en recent Global Knowledge Networks, maar ook internationale Management Development-programma’s zoals het Advanced Management Program of management meetings voor de top 150. Het gaat om internationale netwerken. Verschillende namen met hetzelfde doel: medewerkers samenbrengen die aan hetzelfde soort projecten werken of experts zijn op een bepaald terrein. Uitwisseling, opdat gemeenschappelijke kennis kan worden ingezet om de klanten betere oplossingen te bieden. Stephanie Hottenhuis (CEO Duitsland):

‘Als een collega een vraag stelt dan is dat een van de eerste e-mails die je beantwoordt. Bereidheid om snel met elkaar te schakelen en de kick dat je in een aantal uurtjes met elkaar de goede persoon hebt gevonden. Bereidheid om te leren, elkaar hulp te bieden. Als je iets niet weet dan gooi je het in de groep. Fouten maken kan, maar niet verdoezelen!’

Een andere invalshoek voor samenwerking is de vereiste en ook natuurlijke houding van professionals dat het leuk is om kennis te delen.

Systeemoptimalisatie

Het proces van internationalisering gaat stapsgewijs. De processen die internationale samenwerking moeten faciliteren, zoals communicatie, IT, HR, marketing, branding en finance, worden stapsgewijs verfijnd. Hieronder volgen enkele acties op het gebied van systeemoptimalisatie. Daarbij ligt de nadruk op de HR-gerelateerde acties.

Acties op HR-gebied

De corporate HR-afdeling en de lokale HR-adviseurs ondersteunen consequent de strategie van ARCADIS op het gebied van samenwerking. Hieronder volgen drie voorbeelden.

The right man or woman on the right job

Als de strategie zich richt op synergie, dan is het ook noodzakelijk dat mensen met ondernemerschap en samenwerkingskwaliteiten sleutelposities vervullen. In het leiderschapsprofiel staat “Global Co-operation” duidelijk gedefinieerd. In het hele proces, bij assessments, bij beoordelingsgesprekken, is Global Co-operation een van de beoordelingscriteria.

Tom Haak:

‘De laatste jaren is de top van de organisatie enorm veranderd. De nieuwe mensen staan meer open voor internationale samenwerking. De oude leiders hebben de ruimte die werd gegeven gebruikt om te groeien. De nieuwe mensen maken de lokale bedrijven uiteindelijk tot een echt onderdeel van ARCADIS.’

Tom Haak:

‘Je kunt wel leren beter samen te werken. Dat doen we in leadership programs. Maar dat is niet genoeg. Je hebt ook vernieuwing van buiten nodig. Natuurlijke samenwerkers in een wereldwijde werkomgeving.’

Stephanie Hottenhuis:

‘Zelfs als je perfecte processen hebt, als je daar niet de juiste mensen bij hebt, die bereid zijn om die droom, die visie te verwezenlijken, dan ja, dan kom je geen stap vooruit. Dan heb je goede meetings en is het heel gezellig, maar dan valt alles weer uit elkaar als je vertrekt naar je eigen bedrijfsonderdeel. Het is ontzettend mooi als je je targets haalt, misschien ten koste van anderen, maar je komt geen stap verder. Dan kom je aan je plafond.’

Vernieuwing van het bonus- en promotiebeleid

Het beloningsbeleid van ARCADIS was in de jaren 90 niet echt prestatiegedreven. ‘De leidinggevendenden haalden altijd hun bonus, tenzij ze het heel slecht hadden gedaan.’ De bonussen zijn nu directer gekoppeld aan behaalde prestaties. Naast financiële prestaties krijgen mensen ook een beoordeling van hun samen-

werking met collega's. Hun bijdrage aan de strategische doelen weegt mee. Ook heeft er een wijziging plaatsgevonden in het promotiebeleid. In het "Leadership Profile" neemt wereldwijde samenwerking een belangrijke plek in. Op dit moment zijn er Global accountmanagers, die de global clients onder hun verantwoordelijkheid hebben. Deze hebben hun basis in een operating company. Stephanie Hottenhuis:

“Op de cruciale posities, en eigenlijk op alle posities, moet je mensen hebben die boven het belang van hun land of team kunnen uitstijgen. Zij moeten echte Arcadianen zijn en het ARCADIS-belang voor ogen hebben. De nadruk op samenwerking in de beoordelingen is begonnen in de top en vervolgens is dat telkens een laag naar beneden doorgevoerd.”

Balans tussen geconsolideerde kennis/ervaring en frisse blikken van buiten

Om ervoor te zorgen dat de juiste keuzes gemaakt worden, bouwt ARCADIS continu aan een collectief geheugen. Er is een brede laag van professionals met kennis en ervaring. ARCADIS probeert deze mensen zo lang mogelijk vast te houden. Dat gebeurt enerzijds door mensen mogelijkheden te bieden om in hun expertise te groeien en te kunnen excelleren. Anderzijds door op tijd managementtalent te spotten en die op te leiden voor de hogere posities en zo een enorme kennis en ervaring binnenshuis te houden. Daarnaast haalt ARCADIS bewust mensen van buiten als dat een toevoeging biedt, zowel in ervaring als visie. Tom Haak:

“Denk bijvoorbeeld aan onze laatste grote overname van Malcolm Pirnie. Daar is een enorme geconsolideerde kennis over water en dat zit niet in een of twee mensen. We nemen een bedrijf als RTKL (architectenbureau) alleen over als het een bedrijf is met een brede laag professionals en niet met een enkele prima donna.”

Finance, ICT

Op het gebied van Finance zijn er duidelijke guidelines waar vooral de financiële cijfers aan moeten voldoen. Tot voor kort waren de managementinformatiesystemen nog lokaal. Deze systemen leveren volgens de richtlijnen de informatie voor de geconsolideerde cijfers. Inmiddels is het beleid de diversiteit in systemen terug te brengen naar twee. Eén voor de VS en één voor Europa. Op het gebied van ICT is inmiddels een beleid in gang gezet om een Global Wide Area Network in te voeren, als basis voor kennisdeling en samenwerking. Tevens zijn afspraken gemaakt over global procurement-contracten en softwarestandaards.

8.5 Strategie: ontwikkelen van een heldere en gedragen strategie

Een aantal gesprekspartners noemt de strategie en het proces van strategieontwikkeling als succesfactor. Vanuit de strategie worden experimenten gestart, marktinitiatieven genomen, structuren vormgegeven, kernwaarden geformuleerd en systemen aangepast. De strategie is gericht op de lange termijn en op de waarde die ARCADIS kan hebben voor klanten.

Kenmerkend is dat er in de afgelopen 25 jaar geen ‘big bang’ strategische koersveranderingen hebben plaatsgevonden. Wel zijn er wijzigingen geweest en hebben leiders keuzes gemaakt. Belangrijke wijzigingen waren de introductie van de Europese strategie begin jaren negentig, de stap naar de VS eind 1993, de invoering van de ‘one firm’-gedachte, de nieuwe naam in 1997 en de introductie van aandeelhouderswaarde als strategisch ijkpunt in 2000. Er is geleidelijk steeds meer focus ontstaan op de marktsegmenten Gebouwen, Infrastructuur en Milieu, waardoor gericht klantwaarde wordt gecreëerd. Vanaf 2005 is steeds meer nadruk gelegd op cliëntfocus: het runnen van de business op basis van klanten in plaats van projecten. Stephanie Hottenhuis:

‘Client focus is echt de kern van onze strategie en dus niet in woorden maar in daden. Dat betekent een hoop dingen voor je processen en benoemingen. Hoe nemen we onze beslissingen en hoe zien we eigenlijk de wereld? Alles wordt geordend vanuit die optiek: Is dat goed voor onze klanten? Waarin gaan we investeren? Investeren in wat onze klanten kopen. Welke bedrijven gaan we kopen? De bedrijven die een sterke positie hebben bij onze klanten. De top gelooft in de visie, rekruteert daarop en zet dat door in processen. Op een gegeven moment is dat de dominante manier van doen en dat heet dan cultuur.’

De leidende rol van strategie vraagt het creëren van een gedragen en heldere strategische koers gericht op de lange termijn. Strategieontwikkeling is bij ARCADIS een evolutionair proces. Er wordt gezocht naar consensus en de volgende logische stap die ook uit te leggen is in de operating companies. Steve Blake:

‘Consensus building helps in the process and ensures that operating companies are not overruled. People are heard and can take part in the discussion. In an American meeting you take decisions during the meeting. In ARCADIS, the issues are discussed before the meeting has started and the discussions may continue after to work towards a consensus. They keep the team together so that everyone stays on board.’

Het zoeken naar consensus is een Nederlands cultuurelement dat diepgeworteld zit binnen ARCADIS. Harrie Noy:

‘Het voordeel van consensus opbouwen is dat de implementatie sneller gaat. Het gaat om het opbouwen van commitment. Consensus is niet dat iedereen hetzelfde denkt, juist de diversiteit is wat kracht oplevert. Op waarden moeten we wel op één lijn zitten. In een strategieproces hebben we regelmatig heftige discussies en zoeken we naar consensus, maar als er uiteindelijk een besluit wordt genomen dan moet iedereen zich eraan committeren.’

Er hebben zich geen grote breuken voorgedaan in de strategie. Het trauma van 1982, waarbij Heidemij door een overlevingsconstructie kon blijven bestaan, heeft gezorgd voor voorzichtigheid, maar tevens voor het bewustzijn van de noodzaak om tijdig het bedrijf aan te passen aan veranderingen in de omgeving. In de ogen van het topmanagement is de strategie pas effectief en creëert het waarde als de werkvloer het begrijpt en uitvoert. Hans van Dord:

‘In deze organisatie is het ontzettend van belang dat mensen op de werkvloer zelfstandig hun weg kunnen vinden. Ze moeten kunnen ondernemen binnen de kaders van de strategie. Bij een breuk in de strategie is de prijs altijd hoger dan verwacht. Niemand weet dan meer hoe het gaat.’

Wel zijn er kansen aangegrepen om versnelling mogelijk te maken. Zo was de overname van Geraghty & Miller een klantgedreven strategie en een belangrijke stap in de richting van internationale dienstverlening. De naamsverandering van Heidemij naar ARCADIS was een voorwaarde om te kunnen opereren als een écht internationaal bedrijf. De overname van BBL was een katalysator voor het krijgen van klantfocus. Het ‘client focused’ businessmodel is overgenomen door ARCADIS.

Zowel het topmanagement als de medewerkers zijn actief betrokken bij het proces van strategieontwikkeling. Hans van Dord:

‘Eind jaren ‘80 is het fundament van deze werkwijze gelegd. Open en transparante besluitvorming en helderheid over de ambities. Er wordt gewerkt met open vraagstellingen waarin wordt gekeken wat er in de markt aan de hand is en wat de belangrijkste vragen zijn om antwoord op te krijgen. Er zijn brede enquêtes uitgezet en er worden werkgroepen per business line gevormd. Het bottom-up proces is een heel sterk punt in een professionele organisatie als ARCADIS.’

In de werkgroepen krijgen de mensen de uitdaging om zelf te participeren in de ontwikkeling van de strategie. De professionals op de werkvloer staan dicht bij de klant en kennen deze beter dan de leidinggevendenden in de top.

8.6 Succesvol acquireren: respect voor verschil

ARCADIS heeft de afgelopen 25 jaar succesvol vele bedrijven overgenomen in binnen- en buitenland. Welke factoren maken dat ARCADIS succesvol is in het doen van overnames?

Focus on value for the long term

Een acquisitie is geslaagd als deze op de lange termijn waarde oplevert voor ARCADIS. Het moet een partij zijn die iets toevoegt aan de strategische doelen. De nadruk ligt op behoud van kracht en waarde van het over te nemen bedrijf. Dit wordt bepaald door de mensen die er werken en die moeten gemotiveerd blijven, ook na de overname. Om dit te bewerkstelligen verandert ARCADIS in het begin niet al te veel. Tom Haak:

‘Het gaat er in eerste instantie om het vertrouwen te winnen. Dat gebeurt door door te gaan met de eigen business en het accent te leggen op het zoeken naar synergie. De financiële rapportagemethoden moeten uiteraard afgestemd worden en als er twee kantoren zijn op een locatie dan worden die samengevoegd. Het topmanagement kan blijven zitten, mits er overeenstemming is over de strategische agenda van ARCADIS en er de wil is om samen te werken.’

Het accent ligt dus niet op de korte termijn of uitsluitend op kostenefficiëntie. De voordelen op de lange termijn voor klanten staan centraal. Harrie Noy:

‘Het is belangrijk om ook ‘nee’ te kunnen zeggen tegen potentiële acquisities. Daar moet je enige afstand voor hebben en een aantal mensen hebben daar ervaring in. Het gaat dan om de cultuur, wat past wel en niet, op welke markten opereert het bedrijf, wat zijn hun klanten, wat voor type mensen kom je tegen aan de andere kant.’

De eerste contacten zijn vaak cruciaal. Dan wordt duidelijk of er een goede fit is. De manager voor Mergers & Acquisitions speelt daarin een belangrijke rol. Bij grote acquisities, zeker in de Verenigde Staten, dient ook de CEO zelf intensief in het proces te participeren. Bob Goldman (Directeur Global Business Line Environment):

‘We were all impressed by Harrie Noy. He is an impressive strong articulate leader. It was really Harrie coming in as the CEO of the global

company. In an initial meeting like that there has to be the senior leader of the acquiring company. ”

Het topmanagement, aangevoerd door de huidige CEO die al 35 jaar in dienst is van ARCADIS, heeft een sterk historisch perspectief en weet wat wel en niet kan. Harrie Noy:

“Wij kunnen niet een slecht geleid bedrijf overnemen en er een nieuw managementteam neerzetten, dat hebben we geprobeerd, dat lukt dus niet. Ik heb me een keer laten ompraten door een consultant die bij een overname betrokken was. Dat moet je dus niet doen, want het team dat de overname trekt heeft meestal uitsluitend het doel om de overname door te laten gaan. Na de acquisitie bleek niet alleen dat de cijfers niet deugden, ook de cultuur bleek niet goed te zijn: op het gebied van integriteit was het mis. Het heeft tien jaar geduurd voordat we de ellende helemaal achter de rug hadden. Dat kost veel managementtijd. ”

Mede daarom mikt ARCADIS op goed geleide bedrijven met een goede financiële performance, goede reputatie en sterke marktposities en is bereid daarvoor een prijs te betalen. Het management van de overgenomen partij blijft veelal behouden. Dit komt de continuïteit van de onderneming ten goede. Na de overname wordt het management van de overgenomen partij actief betrokken bij de integratie. We hebben daarvoor geen blauwdruk. We ontwikkelen eerst een gezamenlijke strategie in de markt, praten dan over de daarbij behorende organisaties en als er dan eenmaal overeenstemming is, selecteren we de mensen die een leidinggevende rol gaan vervullen. Harrie Noy:

“Door met de mensen te spreken en ze te betrekken in de besluitvorming creëer je commitment en weet je waar de weerstand zit. Wij hebben in Nederland een minder hiërarchische cultuur, het is meer feminien. Dat helpt om de bedrijven te integreren in ARCADIS. Dat is een succesfactor bij onze internationale acquisitiestrategie. Veel bedrijven willen niet overgenomen worden door Britten of Amerikanen. ”

Respect for cultural differences, focus on core values

Het respecteren van culturele verschillen zien de gesprekspartners van ARCADIS als een doorslaggevende factor in het succes van de organisatie. Het topmanagement van ARCADIS erkent dat nationale culturen verschillen en dat je die niet moet elimineren maar moet respecteren. Het gaat juist om het bouwen op de lokale kracht en cultuur. Als de kernwaarden overeenkomen is er een basis voor

samenwerking. Een Fransman wordt over het algemeen minder gemotiveerd door een bonus, terwijl een Amerikaan de bonus ziet als hét middel om te komen tot resultaat. De Nederlandse cultuur wordt diverse malen genoemd als succesfactor. Het gaat dan om het zoeken naar consensus, jezelf niet beter vinden dan de ander, macht delen en transparant en eerlijk zijn.

Het zoeken naar consensus en daarmee het delen van macht is een Nederlands cultuuraspect dat nu ook overgenomen is door de Amerikaanse tak. Steve Blake:

‘The process of integrating an acquisition is much more important than the outcome. If you give people enough time and sufficient knowledge they all see that the correct business outcome is inevitable. It must be a fair process. We want what’s jointly the best for ARCADIS. We give firms that join us and their staff the opportunities to grow. When people are being acquired by ARCADIS they don’t feel like they are being acquired. They become part of the family and they can contribute to its development. This approach takes more time but the outcome is better.’

Een absolute voorwaarde voor ARCADIS bij een acquisitie is dat er overeenstemming is over de kernwaarden. Als integriteit een issue is, dan is er geen basis voor samenwerking.

Fair process: keep the politics away

Een gevaar bij acquisities is dat politiek de overhand krijgt tijdens het integratieproces. Hierdoor kunnen de partijen verkeerde beslissingen nemen, waarin het eigenbelang centraal staat. Het begint met voorbeeldgedrag. De intentie moet goed zijn. Er moet de wil zijn om gezamenlijk te zoeken naar synergievoordelen en dat betekent dat er geen beslissing genomen moet worden die duidelijk in het voordeel is van een van de twee partijen. Het belang van de gezamenlijke business dient voorop te staan. Steve Blake:

‘If I say something then I stick with it. Those are my commitments. I care about them and they know that. Otherwise they will lose their enthusiasm. It is important to be clear about the direction and to treat everybody fairly because then they will understand and accept the decision if they are not selected for their favorite job. It often happens that people get appointed without looking at their qualities. We strive never to do that. The best person gets the best job and we try to avoid the politics in the integration processes.’

De succesvolle overnames en voorbeelden van synergievoordelen leveren ook voordeel op voor overnames in de toekomst. Leidinggevendenden die in eerdere acquisities zijn overgenomen en nu werkzaam zijn bij ARCADIS vertellen over hun ervaringen. De leiding van ARCADIS hoeft er niet bij te zijn. Dat geeft een gevoel van vertrouwen.

8.7 Leidinggeven als kunst van het balanceren

Op diverse terreinen zoeken leiders van ARCADIS naar balans.

De balans tussen gezamenlijk zoeken naar consensus en krachtig handelen

De leiders van ARCADIS verstaan het balanceren tussen het gezamenlijk zoeken naar consensus en krachtig handelen als de situatie dat vraagt. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- Een besluit over overname van Geraghty en Miller, terwijl dat op dat moment niet paste in de strategie. Die was gericht op expansie in Europa.
- Via het Senior Management Committee worden nieuwe ontwikkelingen besproken en keuzes gemaakt. En als daar consensus is, dan gaat de implementatie zoveel sneller. Harrie Noy:

‘Als er veel weerstand is in het Senior Management Committee, dan tellen wij onze knopen.’

- Op zoek naar een nieuwe naam voor Heidemij, waar Frans Luttmmer besluit de meest internationale naam te kiezen als er twee namen overblijven.

De leiders weten ook wat er speelt in de markt, hebben zelf contact met klanten en weten wat er speelt in de sectoren waar ARCADIS zich op focust. Steve Blake:

‘There is a lot of discussion, but everybody knows that Harrie Noy is ultimately in charge of our operations. People feel empowered, but they know that, if necessary, Harrie will take decisions and take responsibility.’

Mede doordat de leden van de Raad van Bestuur dicht op de business staan, denken en werken ze vanuit klantwaarde. Ze bieden een wenkend perspectief

voor de toekomst. Dit zorgt voor trots bij medewerkers en aantrekkingskracht bij klanten en mogelijke partners. Maarten van Dis:

“Frank Schreve kwam van McKinsey en er werd gedacht: oh, die zal over twee jaar wel weer weg zijn. Maar hij bleef niet op die 9e verdieping (waar de Raad van Bestuur zat), hij ging meedoen in projecten en kon uitleggen wat de onderneming deed. Dat had hij zich eigen gemaakt. Derden moeten iemand ook zonder problemen kunnen identificeren met de kern van het bedrijf. Het helpt als je van binnenuit komt, maar het kan ook extern. ”

De balans tussen uniformiteit en toelaten van verschil

Over de wil tot samenwerking, het werken vanuit gezamenlijke kernwaarden en het centraal stellen van klantwaarde valt niet te onderhandelen. Dat betekent niet ‘One Size Fits All’. Respect voor culturele en lokale verschillen staat hoog in het vaandel, omdat klanten en lokale omstandigheden verschillend zijn. Denk aan het ontwikkelen van beloningsbeleid, waar verschillen mogen bestaan, die passen bij de lokale cultuur, maar ook aan het feit dat Architectenbureau RTKL niet wordt geïntegreerd, maar een toevoeging is op de portfolio die direct aan de Raad van Bestuur rapporteert. Tom Haak:

“Het nadeel is dat anderen dan zeggen: Waarom zij wel en wij niet? Wij leggen dan uit dat het een echt andere business is. We hebben daarom geen standaard organisatiemodel. Mensen willen helderheid, maar je moet er geen eenheidsworst van maken. ”

De balans tussen continuïteit en vernieuwing

Leidinggeven is ook het balanceren tussen continuïteit en vernieuwing. Er heerst een sterk historisch besef. Het langetermijnsucces staat al vanaf de oprichting centraal en daar stemt ARCADIS de keuzes op af. Harrie Noy:

“Het lijkt nu zo vanzelfsprekend dat we het vertrouwen hebben van de financiële markten. Een aantal jaren geleden was dat echt nog niet het geval. En moesten we vooral aan de aandeelhouders veel meer laten zien dat we de juiste koers te pakken hadden. Vertrouwen is iets waar je permanent aan moet werken. Het langetermijnsucces staat daarbij

centraal, maar dat vereist wel een goede performance op de korte termijn. 9

Vernieuwing vindt plaats door stap voor stap te werken aan verbetering. Daardoor komt de continuïteit niet in het geding. De professionals in het veld moeten de koers begrijpen, zodanig dat ze hun steentje kunnen bijdragen aan het succes. Fouten maken mag, als er maar van geleerd wordt. Als mensen binnen ARCADIS zich bewust zijn van de eigen sterktes en zwaktes, zorgt dat ervoor dat zij kunnen reflecteren op mislukkingen, zodanig dat er lering uit wordt getrokken. Open en eerlijk zijn zorgt voor vertrouwen. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Het expliciteren van kernwaarden maakt dat duidelijk is waar de organisatie voor staat. Concreet voorbeeldgedrag van de leiding, van nieuwe medewerkers die het gewenste gedrag al vertonen en een beoordelingssystematiek die gewenst gedrag belooft, helpt om gedrag van medewerkers te veranderen. Zowel op het gebied van integriteit, als bij het bepalen van de ‘nieuwe’ strategie, kiest de leiding ervoor om de dilemma’s te expliciteren. Dit expliciteren zorgt voor scherpheid. Zo kunnen zij, vanuit een sterke gezamenlijke analyse, inhoudelijk gedragen besluiten nemen.

8.8 Veranderstrategie: evolutionaire, stapsgewijze aanpak

Waardengedreven

ARCADIS is een waardengedreven (“value based”) organisatie en geen “rule based” organisatie. Dat wil zeggen dat bij ARCADIS duurzame ontwikkeling het uitgangspunt is. Dit is kenmerkend voor de rol die ARCADIS al meer dan honderd jaar in de samenleving vervult: betrokken en gedreven een bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling van de leefomgeving. Passend bij de strategische ontwikkeling veranderen de kernwaarden en de cultuur mee. De huidige kernwaarden integriteit, ondernemerschap en alertheid, gebruikt ARCADIS als toetssteen voor het dagelijks werk. Zij bepalen mede de activiteiten en beslissingen. Het hele internationaliseringproces is een zoektocht geweest en is dat nog steeds. Achteraf lijken de stappen die genomen zijn heel logisch, maar wat als een organisatie daar midden in zit en probeert de juiste koers te vinden, de weg niet kwijt te raken en niet te grote risico’s te nemen? Hoe is dit zoekproces in een veranderaanpak vormgegeven?

Veranderaanpak

Niet alleen de kernwaarden en de cultuur ontwikkelen mee met de strategie. ARCADIS kiest een veranderaanpak die gelijke tred houdt met de strategieontwikkeling. Het belangrijkste kenmerk van de veranderaanpak is dan ook: stapsgewijze

wijs, evolutionair. Dat betekent niet dat er geen flinke veranderingen zijn, maar ARCADIS pakt ze stapsgewijs op en voert ze stapsgewijs in. Voorbeelden van veranderingen zijn hier in een tabel aangegeven.

From	To
Engineer	Imaginative solutions
Project focus	Client focus
Reliable	Self assured
Reactive (bid)	Pro-active (talk)
Hardworking	Sharing
Price conscious	Value aware
Safe	Smart
Do'er	Result driven

Andere kenmerken zijn: Richting en Ruimte geven, Experimenteren en Leren van fouten.

Richting en Ruimte geven

De Leiders schetsen een inspirerend perspectief op de toekomst. Steve Blake:

“Harrie Noy is passionate. He believes in ARCADIS. You know that he believes in ARCADIS until his last breath. Nobody doubts his commitment. He doesn't just give a speech, he really believes in it. Others are inspired by him and believe it as well.”

De kernwaarden zijn een toetssteen voor het dagelijks werk. Als er een integriteitsdilemma is, stimuleert de directie dat dit met de baas wordt geëxpliciteerd en in een open dialoog wordt het dilemma aan de kernwaarden getoetst.

Er is vrijheid bij de professionals om initiatieven te nemen, bijvoorbeeld om innovatieve oplossingen voor klanten te ontwikkelen en om internationale expertise in te schakelen. Er is aandacht voor lokale omstandigheden en netwerken, dit wordt gewaarborgd door de sterke nationale operating companies.

Lijnmanagement en professionals denken mee en concretiseren samen de veranderingen. Denk daarbij aan tweejaarlijkse Strategiebijeenkomsten met het Senior Management Committee, waar input vanuit de Global Business Lines samenkomt met die van de operating companies.

Wat ook goed zichtbaar is, is het voorbeeldgedrag van de leiding. Zij zijn open en transparant over waar ze heen willen en hoe ze dat doen. In de loop der jaren is het leiderschap in verschillende handen overgegaan, maar niet rigoureus veranderd. Er is continuïteit, zij het wel met verschillende accenten, dat geeft rust en vertrouwen.

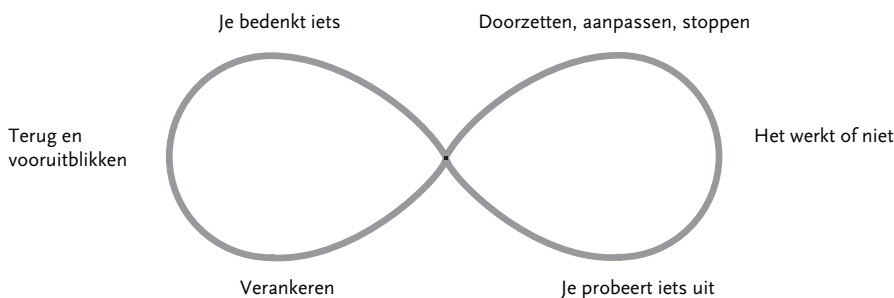
Experimenteren

ARCADIS probeert vaak iets via kleinere stapjes, zoals met het Multi National Client Program. Het eerste team onder leiding van een Amerikaan is niet direct begonnen met alle klanten. Het was vallen en opstaan. Steeds kijken ze of zowel de klant als ARCADIS er klaar voor is. Stephanie Hottenhuis:

Als het dan werkt, dan krijg je een lawine-effect en dan ben je er als bedrijf klaar voor.

Als een experiment in de praktijk niet werkt, dan schroeft ARCADIS haar ambitie rustig terug. Dat was het geval bij de invoering van de responsibility matrix in 2008. Een onderdeel was dat de directeuren van de horizontale business lines veel invloed zouden krijgen op het aannamebeleid in de Operating Companies. Op papier leek het een goed plan en de directeuren van de Operating Companies dachten dat ook. Toch bleek in de praktijk dat lokale kennis en overwegingen een grote rol spelen bij het aannemen van nieuw personeel. De responsibility matrix is vervolgens niet doorgevoerd in de organisatie.

Door de jaren heen is een patroon te zien bij het zoeken naar nieuwe kansen in de markt en bij het vinden van passende interne processen.



Leren van fouten

Een dominant principe van leren bij ARCADIS is het leren van fouten. Door iets uit te proberen wordt duidelijk of het werkt of niet. Harrie Noy:

“Succes heb je pas als je mislukkingen hebt gekend, tenzij je mazzel hebt. Je moet leren en het meest leer je van fouten.”

In het primaire proces is een ander principe dominant: het voorkomen van fouten. Niemand wil fouten maken bij de constructies van de bouwwerken of bij andere dienstverlening aan de klant. Deze twee vormen van leren, werken naast elkaar en lijken elkaar niet te bijten.

Verandervermogen

Een andere veranderopvatting die ARCADIS hanteert, is dat je niet met het hele personeel tegelijkertijd omslagen kunt maken. Er is een beperking aan het verandervermogen. Daarom haalt ARCADIS dan ook nieuwe mensen binnen die passen bij de nieuwe strategie en al over de benodigde competenties beschikken. Bovendien wordt geprobeerd te leren van bedrijven die worden overgenomen. Een goed voorbeeld is de overname van BBL, die een client focuses-businessmodel hanteerden. Dat model heeft ARCADIS in de Verenigde Staten gebruikt als basis voor de integratie en is ook verder internationaal ingevoerd. Ook bij andere acquisities wordt gekeken naar best practices waar de rest van de organisatie wat van kan opsteken.

Nu het accent ligt op synergie en internationale samenwerking is een nieuw leiderschapsprofiel opgesteld en haalt ARCADIS nieuwe leidinggevenden binnen met andere competenties. Daarnaast gelooft ARCADIS in de ontwikkeling van mensen en besteedt het veel aandacht aan management en professionele ontwikkelingsprogramma's.

Zichtbaar is dat ARCADIS gelooft dat het serieus nemen van professionals door ze te betrekken, beslissingen uit te leggen mede op basis van succesvolle experimenten, professionals wel meekrijgt. Die willen immers zelf ook altijd mooiere en betere oplossingen voor de klant. Minder duidelijk is of er weerstandsvormen zijn vanuit onzekerheid en angst of ze wel meekunnen en hoe ARCADIS daarmee omgaat.

Terwijl ARCADIS benodigd fris bloed binnenhaalt, is de organisatie ook continu bezig om al de ervaring die er is en wordt opgebouwd (geculmineerde ervaring) vast te houden. Dat gebeurt door retentieprogramma's en door bij acquisities ook te kijken naar talenten in de nieuwe organisatie die breder ingezet kunnen worden.

8.9 Leerervaringen en successen

Deze paragraaf kijkt terug en probeert lessen te trekken uit het proces van internationalisering dat ARCADIS heeft doorgemaakt. Er is speciale aandacht voor de cultuuropvatting van de leiding van ARCADIS en de invloed daarvan op de weg die is bewandeld. De paragraaf eindigt met een samenvatting van de succesfactoren die een rol hebben gespeeld bij dit proces.

Leerervaringen, vallen en opstaan

Harrie Noy:

‘ Als je terugkijkt, lijkt het allemaal heel logisch en voor de hand liggend. Maar als je er midden in zit is het een zoektocht waarbij geluk en toeval ook een rol spelen, naast de strategische koers, zorgvuldigheid, voorzichtigheid, opportunisme én langetermijnfocus. ’

In alle interviews komen zowel gebeurtenissen en acties die succesvol waren aan de orde, alsook gebeurtenissen en acties die teleurstellend waren. Als er zaken mislukten, werden die eigenlijk heel snel vertaald naar basisassumpties: nooit meer zo'n fout. Dat is ook zichtbaar in het gedrag van beslissers in de organisatie. Als zaken succesvol zijn, dan zijn zij voorzichtiger in de directe vertaling naar basisassumpties. Pas als het een paar keer werkt, wordt een succesvolle werkwijze breed ingevoerd.

De cultuuropvatting van de leiding van ARCADIS komt overeen met de cultuuropvatting van Edgar Schein. Hij ziet cultuur als doorlopend interactieproces.

Basisassumpties die ontstaan door interne leerervaringen in externe aanpassingen en interne integratie, Edgar Schein

De groeps- of organisatiecultuur is een patroon van gedeelde basisassumpties. Die assumpties worden door groepsleden geleerd in hun streven naar externe aanpassing en interne integratie. Ze worden beschouwd als valide en daarom overgedragen aan nieuwe leden van de groep. Voor Schein gaat het om het analyseren van de assumpties die aan ons dagelijks handelen ten grondslag liggen. Die assumpties bereiken we niet zomaar, want doordringen tot de organisatiecultuur betekent het onderscheiden van drie niveaus; eerst de artefacten of uiterlijkheden van de organisatie, dan de waarden die met de mond worden beleden en ten slotte die assumpties die feitelijk worden gebruikt.

Hieronder volgt een overzicht van basisassumpties die zijn geconstateerd bij ARCADIS.

Niet doen:

- Kiezen voor overnames in de periferie, want de kans dat daar kwalitatief goede bedrijven zitten met ook nog goed management is bijzonder klein. Beter is om dan zelf een kantoor te openen met een paar mensen en dan vooral de aandacht te richten op multinationale klanten.
- Slechtlopende bedrijven overnemen voor een lage prijs. Het kost altijd meer dan je vooraf denkt om de boel op orde te krijgen en ARCADIS is niet in staat om het management over te nemen en te veranderen. En dat past ook niet bij de bedrijfscultuur.
- Goedlijkende bedrijven overnemen die niet passen in de strategie.

- Expats de wereld rondzenden om daarmee nieuwe landen te veroveren.
- Voorzichtig zijn met joint ventures op basis van 50/50 basis. Bedrijven moeten geïntegreerd kunnen worden in het ARCADIS-netwerk en dat is bij 50/50 moeilijk.
- Kleine bedrijven te snel integreren.

Wel doen:

- Selectie bedrijven op waarden en strategische fit. Nooit als doel kostenverlaging door schaalvergroting. Meestal is dat helemaal niet te realiseren en als het wel kan, lukt dat alleen als de waarden overeenkomen. Anders is er meer gedoe dan het oplevert.
- Goed letten op de kwaliteit van het management en de reputatie van potentiële acquisities.
- Zorgen voor een helder strategisch plan zodat zowel de binnenwereld als de buitenwereld begrijpt waar het bedrijf naartoe wil.
- Strategie als leidend proces met inbreng vanuit alle geledingen in de organisatie.
- Een zorgvuldig integratieplan voor acquisities, met eerst aandacht voor de gemeenschappelijke strategie, daarna voor de organisatie die daarbij past en ten slotte voor de best person for the job. Met topmanagement dat blijft zitten of, pas als alles goed is geïntegreerd, vertrekt.
- Het mooie van het poldermodel combineren met krachtadige besluitvorming.
- Werken vanuit sterke lokale Operating Companies. Dus niet “Domestic” en “International”, zoals bij veel Amerikaanse en Engelse bedrijven, maar sterke lokale Operating Companies. In US is ARCADIS een Amerikaans bedrijf, in Brazilië een Braziliaans bedrijf.
- HR werving, selectie en beloningsbeleid en instrumenten die de strategie ondersteunen. Dus mensen aannemen die van nature samenwerkers zijn en medewerkers ook belonen op samenwerking. Toen de nadruk kwam te liggen op (internationale) samenwerking is het beloningsbeleid en met name het promotiebeleid hierop afgestemd.

Succesfactoren

In de voorgaande paragrafen zijn veel succesfactoren aan de orde gekomen. Hier worden ze samengevat.

Cultuur als leidende en ingesloten waarden die ontstaan uit interacties met de buitenwereld

- Sturen op waarden: Integrity, entrepreneurship en agility, en die vertalen naar concreet gedrag.
- Werken aan een samenwerkingscultuur in projecten, accountteams en global business lines.

- Respect voor cultuurverschillen en verschillen kunnen zien als iets om van te leren.
- Vertalen van culturele waarden in instrumenten als beloningssysteem.
- Leren van fouten en het verleden.

Klantwaarde, historische trots, unieke kennis

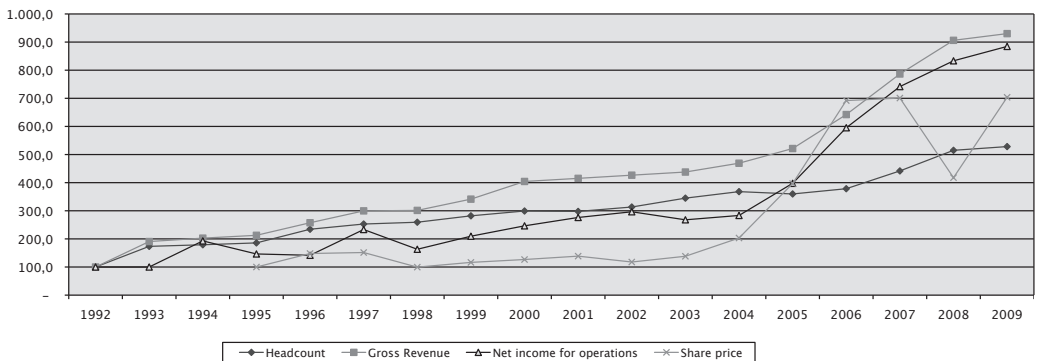
- Historisch besef van eigen waarden, leerervaringen en kracht.
- De klant kennen, de taal van de klant spreken en lokale en “global” omstandigheden kennen.
- De beste willen zijn. Geen korte termijn en kostenreductie als primaire strategie.

Strategische keuze: evolutionaire strategieontwikkeling

- Perspectief bieden door inspirerend toekomstbeeld te schetsen.
- Periodiek tegen het licht houden van strategie als onderdeel van bedrijfsdiscipline.
- Gezamenlijke en gedragen strategische koers en deze koers verbeelden voor iedereen.

8.10 Resultaten

Onderstaande grafiek laat zien hoe diverse indicatoren de afgelopen jaren zijn gegroeid.



Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevendes, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:
www.vangorcum.nl