

## MASTER

### Strategie binnen DHV

onderzoek en plan van aanpak ten behoeve van ontwikkeling van de strategie en het strategieproces binnen DHV : verkenning van toepassingsmogelijkheden van het enterprise simulation framework in de DHV context

Reijmers, S.W.R.M.

*Award date:*  
2007

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

ARW  
2007  
BDK

**(4622)**

**Bijlagen**  
**bij**  
**Eindrapport**  
**Strategie binnen DHV**

In opdracht van DHV BV



En de Technische Universiteit Eindhoven

**TU/e** technische universiteit eindhoven

Stefan Reijmers (348035)

Technische Bedrijfskunde

Vakgroep Organisation Science and Marketing

**niet**  
**uitleenbaar**

## **INHOUDSOPGAVE**

### **BIJLAGE 1: ORGANISATIE STRATEGIE PROCES**

RvB Guideline OP proces 2000-2002 opgave 1999  
OP MI 2000-2002 opgave 1999

### **BIJLAGE 2: BUSINESS PLANNEN**

Corporate Policy Paper 2000-2002  
OP MI 2000-2002  
OP IS 1999-2002  
OP Oost 2000-2002  
Jaarplan RO 2000-2002  
OP ML 1998-2001  
Jaarplan LV 1999

### **BIJLAGE 3: MARKTPLANNEN**

BIC Gemeentelijke markt 1999  
Dwarsverband verkeer  
Buitenland 2000-2002  
Provincies 2000-2002  
Hogere overheid  
Hogere Overheid overig 2000-2002  
V&W  
VROM  
Bedrijfsleven en Industrie

### **BIJLAGE 4: INTERVIEWS**

Jan van Geest (BG)  
Paul Jansen (BU)  
Menno Opperman (BU)  
Willem Homan (BU)  
Bert Schuchmann (BU)  
Wim van de Pol (BU)  
Klaas Salomons (BU)  
Albert Dragt (BU)

## **BIJLAGE 1: Organisatie Strategie Proces**

**MEMO**

Aan : DOMI  
Van : Jan van Geest  
Kopie :  
Dossier : 12110.21.001  
Project : Ondernemingsplan 2000 - 2002  
Betreft : Toezending businessplan guideline

Ons kenmerk : MI-DI99/DOMI-OPlan  
Datum : 14 april 1999

Bijgaand ontvangt u een kopie van de business guideline van het Ondernemingsplan 2000 - 2002, zoals van de Raad van Bestuur ontvangen op 14 april jl.

U dient bij het opstellen van uw ondernemingsplan hier rekening mee te houden.

Het model voor de financiële format zal via de controllerslijn worden verspreid.

Juan Geest

**DHV Beheer BV**

**Executive Board**

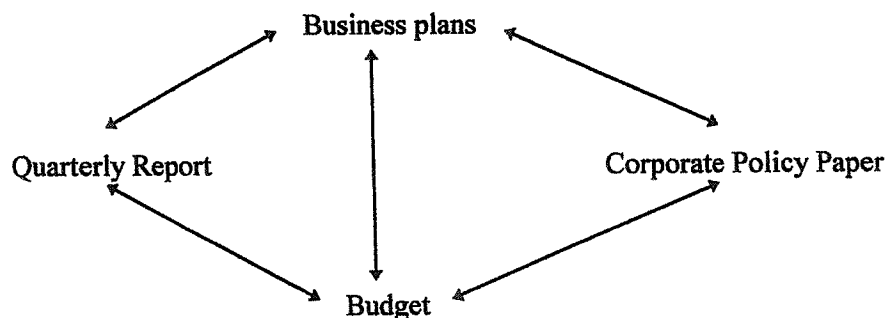
**MEMO**

To : Managing Directors, Controllers  
From : Executive Board  
Copies to : Staff Directors and FEZ Department DHV Beheer  
File : Businessplan 2000-2002/DHV 351  
Subject : Businessplan Guideline

Our ref : jvm/fez/99-01179  
Date : 12 April 1999

**GENERAL**

Our plan cycle consists of the following steps, each one of which is influencing the others.



The current Corporate Policy Paper (Strength by Focus) was drawn up, based on the envisaged market developments and interactions with the previous businessplans per operating company.

In general it is expected that your new business plans will elaborate further on the previous plans and the above mentioned CPP. If and when necessary you are requested to explain comprehensively where and why your strategy has been changed. We assume that every operating company will draw up its own businessplan and that the total plan of the clusters, Water, International Development, Environment and Infrastructure, Housing and Real Estate, FBO, SSI and Central Europe will be presented and discussed on the business plan Policy Board meeting in June 1999.

As also stated in the CPP that DHV can gain strength by focusing on a limited number of issues. We should all be aware of the fact that every new idea that we would like to pursue requires various resources, management, skills, and funding. All of which show a limited availability. So we ask you to focus and present consistency in the strategic items.

After the presentation of the Businessplan 1999-2001 the budgets for 1999 have been prepared, in which it was expected to elaborate further on the strategic business items and to incorporate these in the Business Balance Scorecard (BBSC).

The use of the BBSC can be improved. The use of the BBSC can be of support to align strategic planning and quarterly reporting. You are requested to update the BBSC in preparing your businessplan and focus reporting to the main strategic items.

**KEY ISSUES**

We ask you to address the following issues in your plan:

*1) Long Term Vision*

To optimize the combination of markets, available skills and resources, it is necessary to have a clear long term view of where the company will/must be in 10 years. These vision was already partly developed during last years business planning session but we would like to invite you to develop and modify this long term view.

This long term vision should of course align with our mission '*to provide services for the sustainable development of our living environment*'.

*2) Competitors*

Our clients judge our services relative to our competitors. By analysing our competitors we can determine what their strategy is, or will be, and how we should react on their strategies.

Do we want to be a leader ( in some business areas) or are we a follower (in other areas) and what are the effects of this on our innovation efforts, do we innovate on our own force, together with partners or are we Xeroxing new services and products?

Describe the profile and strategy of your main competitors and how they could influence our own strategy.

*3) Market developments*

What are the main market developments and how do they influence our business? Are there significant developments concerning our business plan, what is their magnitude and how should we react on these developments. What is the impact in terms of market shares, client retention, management etc?

*3) Human Resource Management*

One of the scarce resources mentioned above is the availability of qualified and motivated staff. In the last few months the HRM Vision document (RvB/97-1093-UK) has been transformed to a lot of actions varying from the qualified staffing of our HRM departments per operating company to the start of the implementation of Competence Management, starting at the Dutch and Portuguese operating companies. All these actions should result in an optimal staffing of our companies and a





6) *Growth targets*

The CPP sets out a growth strategy for the short term future (1999-2000) in head lines:

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- C [REDACTED]
- C [REDACTED]
- F [REDACTED]
- C [REDACTED]

The board is expecting in the respective business plans a further elaboration on targets of the companies involved in these particular developments.

V [REDACTED]  
O [REDACTED]

7) *KEY TARGETS*

- F [REDACTED]
- [REDACTED]
- C [REDACTED]
- E [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- S [REDACTED]

A [REDACTED]  
f [REDACTED]

8) *Specials*

Investments

We ask you to address in your plan specific investments related to IT and innovation activities including the anticipated efficiency improvements and expected pay out times.

**DHV Beheer BV**

**Executive Board**

Housing

With regard to the office space requirements and limitation in Amersfoort we require an insight in the development of the number of employees/working stations in the Amersfoort location for your operating company during the plan period.

PRESENTATION

We would like to receive your business plan with 10 points, accompanied by explaining text.

It is required to complete the mandatory reference and consolidation

COMMUNICATION

To have our staff acting in accordance with our objectives. We expect that your plans are the result of an interaction between management and (key) personnel of the company and that these plans have a solid base in the company.

DUE DATE

We expect to receive your Business Plan no later than 1 June 1999

*J. M. / 99*

**MEMO**

Aan : DOMI  
Van : J. Sj. van den Berg, P.J. de Bruijn  
Kopie :  
Dossier :  
Project : Ondernemingsplan 2000 - 2002  
Betreft : Inhoud en Proces

Ons kenmerk : MI-DI990026  
Datum : 9 februari 1999

Op 1 juni 1999 dient MI het OP 2000 - 2001 in te leveren bij de Raad van Bestuur.  
Bijgaand wordt u een notitie over het proces, de verwachte inhoud en de planning.

De te beantwoorden vragen zijn:

- Maakt DMC onderdeel uit van OP MI of is het OP DMC, dat onlangs is goedgekeurd, voldoende?
- Heeft het zin om een kleine groep (klankbord) de presentaties te laten beoordelen die op 14 t/m 16 april gegeven te worden. Deze toetsing vindt plaats op de volgende focussing van wat we willen en de consequenties (niet inhoudelijk).
- Wie trekt de segmenten Buitenland en D.T.I. ?

## MEMO CONCEPT

Aan : DOMI  
Van : J. Sj. van den Berg, P.J. de Bruijn  
Kopie : dossier  
Dossier : 12410.21.001  
Project : Ondernemingsplan 2000 - 2002  
Betreft : Inhoud en Proces

Ons kenmerk : MI-DI990026  
Datum : 8 februari 1999

### 1. Inleiding

De Raad van Bestuur heeft afgelopen week het C.P.P. naar het Senior Management verspreid. De Ondernemingsplannen van de werkmaatschappijen moeten 1 juni 99 bij de RvB worden ingeleverd. Om tot het OP van MI te komen moeten een aantal activiteiten worden uitgevoerd. Om tijdnoed te voorkomen willen we vroeg met het proces starten.

In essentie gaat het om het bijwerken en aanscherpen van het OP 1998 - 2002 Veranderingskracht = Concurrentiekracht in het OP 2000 - 2002. Om de samenhang tussen OP en Jaarplan te waarborgen is het de bedoeling ook het OP in de rubrieken Markt, Personeel, Product/kennis/productie en Bedrijfsvoering op te nemen.

### 2. Het proces

Het proces in de totstandkoming van het OP kent vier stappen. Hoewel theoretisch deze min of meer volgtijdig zouden moeten worden uitgevoerd, zullen ze in de praktijk parallel gaan lopen (interactief).

#### *Stap 1*

Het opstellen van een OP per samenwerkingsverband per deelmarkt door de benoemde marktteams onder leiding van de marktcoördinator c.q. portefeuillehouder. (Wat we willen bereiken, hoe en de consequenties).

#### *Stap 2*

Het opstellen van een OP voor de functionele samenwerkingsverbanden voor RO en LV. (Wat we willen bereiken, hoe en de consequenties).

#### *Stap 3*

Het opstellen van de OP per sector en de Staf door de sectordirecteur en stafhoofden. (Hoe bereiken we de doelstellingen en wat moeten we hiervoor doen).

#### *Stap 4*

Het opstellen van het OP MI.

Na stap 2 vindt er een discussie plaats en worden er keuzes gemaakt, deze bijeenkomst is gepland van 14 - 16 april. Op deze bijeenkomst worden ook de concepten van de OP plannen van de sectoren en staf besproken.

Daarna stap 3 verder uitwerken en het concept OP MI. op 17 mei is een dag gepland waarop de OP's van de sectoren van de Staf en het concept MI besproken worden, en definitieve keuzes worden gemaakt.

Daarna kan OP MI definitief worden gemaakt. Bespreking definitieve versie op 27 mei.

De detailplanning is in een bijlage opgenomen.

### **3. Inhoud van de plannen**

In elk op te stellen plan dienen, indien van toepassing, de volgende onderdelen aan de orde te komen:

#### ***Markt***

Het marktdeel omvat per deelmarkt:

- Veranderende omgevingsfactoren: politiek, maatschappelijk, demografisch, financieel en technologisch.
- Concurrenten.
- Verwachtingen van de deelmarkt.
- Wat willen we op deze deelmarkt bereiken (in de vorm van: marktaandeel, met de going business, stoppen activiteiten?, nieuwe activiteiten, omzet, resultaat, verkoopkosten, aantal nieuwe klanten e.d.) onderverdeeld naar type (initiatief, planvorming, realisatie, beheer en onderhoud).
- Hoe willen we dit bereiken?
- Wat zijn de consequenties van deze keuze (in termen van mensen vrijmaken, uitbreiden kennis, andere locaties, productontwikkeling e.d.).

#### ***Personeel***

Het hoofdstuk personeel omvat de veranderingen die t.g.v. de gekozen doelstellingen in de markt op het personeelsbestand noodzakelijk zijn. Dit betreft zowel veranderingen in de kwalitatieve en kwantitatieve zin. (groei personeel, kwalitatieve verbeteringen, opleidingen, eventuele uitstroom en specifieke instroom).

Deze veranderingen worden hier in doelstellingen geformuleerd.

De omgevingsfactor Arbeidsmarkt wordt ook in dit onderdeel behandeld.

#### ***Productontwikkeling/ Kennisontwikkeling/ Productie***

In dit hoofdstuk dienen de gewenste productontwikkelingen, kennisontwikkelingen en gewenste veranderingen in het productieproces beschreven te worden. Uitgangspunten zijn hierbij de markt en arbeidsmarkt.

Ook hier dienen de consequenties aan de orde te komen.

### *Bedrijfsvoering*

De vorige drie onderdelen handelen over het richten van het bedrijf. Hiermee alleen werkt de business nog niet. Onder het hoofdstuk bedrijfsvoering worden de consequenties van het richten vertaald naar de inrichting, met andere woorden; hoe worden de drie vorige onderwerpen gefaciliteerd.

Onderwerpen die hier aan de orde komen zijn:

- Besturing en organisatie.
- HRM beleid.
- IT/ KM beleid.
- Communicatiebeleid.
- Informatie en archief.
- Huisvesting.
- Kwaliteit.
- Financieel beleid.

In alle vier de onderdelen, (markt, personeel, product/kennisontwikkeling, bedrijfsvoering), dient een korte evaluatie gegeven te worden van het afgelopen jaar en een sterkte/ zwakte analyse met kansen, bedreigingen en risico's.

### 4. Op te stellen deelplannen/ de opdrachten

De op te stellen deelplannen die als onderlegger van het ondernemingsplan MI dienen, zijn:

#### *Deelmarktplannen*

Deelmarktplannen worden gemaakt voor de volgende deelmarkten:

- |                                   |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| • Lokale overheid Gemeenten       | K. Salomons                          |
| • Lokale overheid Provincies      | A. Dragt                             |
| • Hogere overheid V&W (excl. HSL) | J. van Geest, H. van Maanen          |
| • Hogere overheid VROM            | J. van Geest, I. de Moel, L. Lemmers |
| • Hogere overheid overig          | J. van Geest, I. de Moel             |
| • Vervoerssector (excl. HSL)      | M. Oppermann                         |
| • Vervoerssector HSL              | M. Oppermann                         |
| • Industrie/ bedrijfsleven        | B. Schuchmann                        |
| • Buitenland                      | E. Heere (?)                         |
| • D.T.J.                          | E. Heere (?)                         |

De deelmarktplannen bestaan uit de onderdelen:

- Markt.
- Bedrijfsvoering.

### *Plannen functioneel samenwerkingsverbanden*

Voor de functionele dwarsverbanden worden de volgende plannen gemaakt:

- Functioneel dwarsverband adviesveld RO      P. Janssen
- Functioneel dwarsverband adviesveld LV      W. Homan

Input voor deze plannen zijn de marktplannen. In de functionele samenwerkingsverbandplannen komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Personeel.
- Product- en kennisontwikkeling en Productie.
- Bedrijfsvoering (beperkt tot bedrijfsvoering van het samenwerkingsverband)

### *Sectorplannen*

Door elke sector wordt een sector OP gemaakt. Input voor deze sectorplannen zijn de hiervoor genoemde deelmarktplannen en de functionele samenwerkingsverbandplannen.

In de sector OP plannen komen de volgende onderdelen aan de orde:

- Markt (specifieke sector PME ).
- Personeel.
- Product- en kennisontwikkeling en Productie.
- Bedrijfsvoering.

### *Stafplan*

Door de staf wordt een OP gemaakt. Input van dit plan zijn de deelmarkten, de functionele samenwerkingsverbanden en de sectorplannen.

Onderdelen hierin zijn:

- Omgevingsanalyse, trends in de ondersteunende vakgebieden.
- Personeel.
- Product- en kennisontwikkeling.
- Bedrijfsvoering.

### *Financiële bijlagen*

Elk sectorplan wordt vertaald naar een financiële prognose over de planperiode. Deze komt als bijlage bij het sectorplan en stafplan. Door F.E.Z. wordt deze geconsolideerd tot de MI prognose. Hiervan wordt door Beheer een model beschikbaar gesteld.

### *Door de staf wordt aangeleverd*

- Per marktsegment: port folio analyse, met omzetten, resultaat en verkoopkosten.
- Tien grootste klanten per deelmarkt/ sector.
- Concurrentie analyse van de grote ingenieursbureaus.
- Technologische ontwikkelingen.

### 5. Het Ondernemingsplan MI

Na al deze voorbereidingen kan het ondernemingsplan MI gemaakt worden.

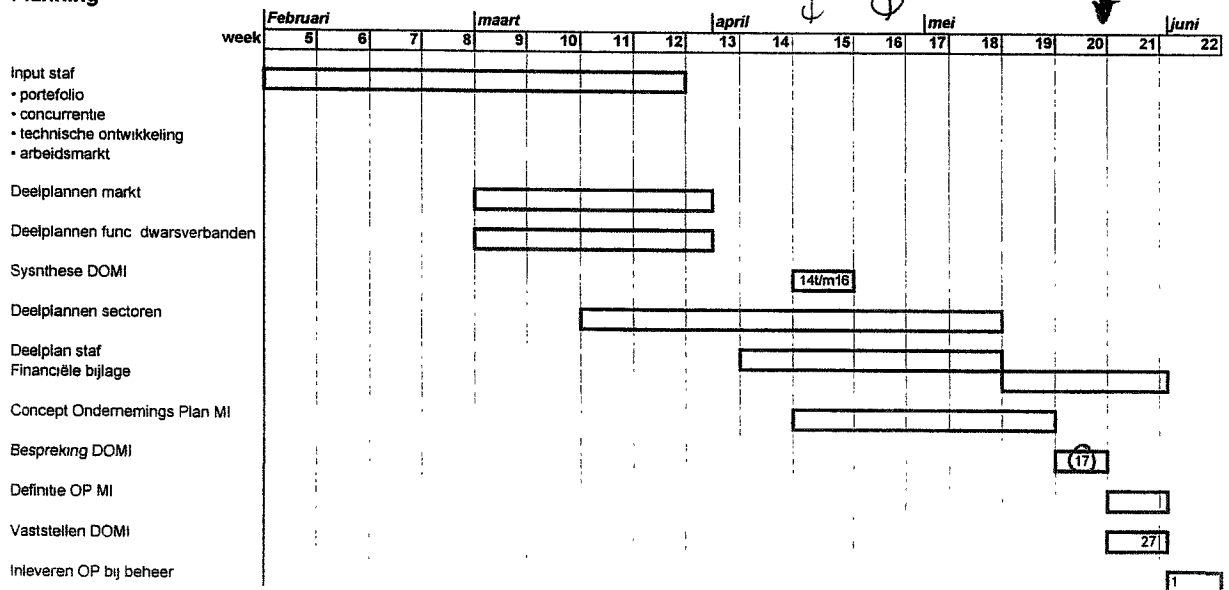
Opgave hierbij is:

- \* kort en bondig;
- \* gebaseerd op de markt, omgevingsanalyse;
- \* duidelijk wat we willen bereiken;
- \* gemaakte keuzes moeten duidelijk zijn;
- \* meetbare doelstellingen.

De inhoud wordt als volgt:

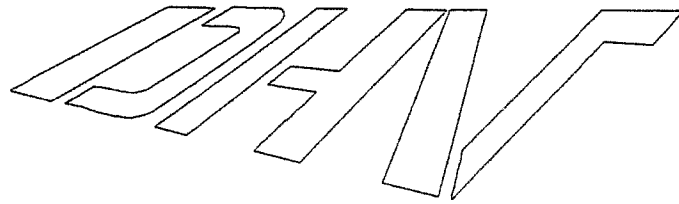
1. Missie.
2. Omgevingsanalyse:
  - politiek/ maatschappelijk,
  - demografie, ruimtelijke ontwikkelingen,
  - financieel/ economische ontwikkelingen,
  - technologische ontwikkelingen,
  - de arbeidsmarkt.
3. Terugblik op OP 1999 - 2001.
4. Markt behandelen naar deelmarkt.
5. Personeel.
6. Product- en kennisontwikkeling, Productie.
7. Bedrijfsvoering.
8. Financiële bijlage

#### Planning





**BIJLAGE 2: Business plannen**



**Corporate Policy Paper  
1999 - 2003**



## Corporate Policy '98

- Client groups
- Added value activities
- Geographical areas
- Core activities
- Employees
- Partners
- Internal dynamics - flexibility
- Healthy growth
- Shareholders



## Identity

- Engineering and management consultancy by means of:
  - Service provider
  - Partner (BOT)
  - General contractor
- We carry risks (related to profit margins) that we manage

*DHV*

## Culture DHV employees

- [REDACTED]
  - [REDACTED]
  - [REDACTED]
  - [REDACTED]
  - [REDACTED]
- [REDACTED]
  - [REDACTED]
  - [REDACTED]
  - [REDACTED]
  - [REDACTED]







*DHV*

## Market developments

- More complex and larger projects [REDACTED]
- Broader scope of services: entire project cycle [REDACTED]
- Larger clients: mergers [REDACTED]
- Privatisation [REDACTED]
- Decentralisation of decision making [REDACTED]

*ED-IV*







## Approach

- 
- 
- 
- 
- 
- 

- 
- 
- 
- 
- 

*ED-IV*

## Strategy

- 
- 
- 
- 
- 
- 



*EHV*

## Acquisitions

Priorities  
[Redacted]

*EHV*

## European consultant - world wide

|                      | 1999       | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| • Netherlands        | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| • Portugal           | [Redacted] | *          | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| • Germany            | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| • Central Europe     | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| • Indonesia          | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| • South Africa       | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| • Brazil/China/India | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | *          |



## Internationalisation

[REDACTED]

- Expansion cross border:  
Method [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- Full international clients [REDACTED]



## Clients

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]









## DHV in 2008

- DHV permanent member of int. [redacted]
- engineering consultancy [redacted]
- Market changes [redacted]
- European Consultant working world wide [redacted]
- Value [redacted]
- Operational result [redacted]
- Net result [redacted]
- Staff [redacted]
- [redacted]



## Stability

- [redacted]
- [redacted]
- work in progress [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

*BNP*

## Health

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- Conditional for growth
- Conditional for continuity
- Conditional for flexible remuneration

[REDACTED]

*BNP*

## Funds

- Operations - business
- interest/provisions/tax/dividend
- Investment/disinvestment
- Financing - long term liability

---

### Target:

Total net cash flow = net result



## Basis

|            | I | II | III | [REDACTED] |   |    |   |
|------------|---|----|-----|------------|---|----|---|
| [REDACTED] | + | +  | +   | [REDACTED] | + | ++ | 0 |
| [REDACTED] | + | +  | +   | [REDACTED] |   |    |   |
|            | * | *  | *   |            | * | *  | * |

[REDACTED]



## Ownership

- Foundation DHV
- Pensionfund DHV
- Foundation Priority DHV
- Foundation Adm. Employee Shares
- External parties
- A shares
- Cum. prefs
- Priority share
- B shares
- B shares

Total 25 000 000 nominal value NLG 0.20

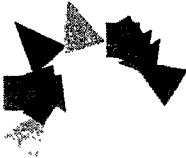
Issued and paid up capital NLG 1 000 000



## Control

~~Identity~~ : Foundation DHV (A shares)  
Ownership : Employees/third parties (B shares)  
Protection : Foundation Priority DHV (Prior. share)  
Special : Pensionfund (Cum. prefs)

# Kansen krijgen, kansen scheppen



Ondernemingsplan 2000-2002  
DHVMilieu en Infrastructuur BV

Juni 1999



# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Inhoud

|    |                                      |    |    |                                   |    |
|----|--------------------------------------|----|----|-----------------------------------|----|
| 1  | Procesgang                           | 3  | 15 | Hogere overheden                  | 20 |
| 2  | Missie                               | 4  | 16 | Vervoer en transport              | 21 |
| 3  | Speelveld                            | 5  | 17 | Bedrijfsleven en industrie        | 22 |
| 4  | Concurrentie                         | 6  | 18 | Buitenland                        | 24 |
| 5  | Strategie                            | 7  | 19 | Organisatie ontwikkeling algemeen | 25 |
| 6  | Realisatie doelen CP 1998-2001       | 9  | 20 | Beoordeling business              | 26 |
| 7  | Samenvatting beweging 1999 - 2002    | 10 | 21 | HRM thema's                       | 27 |
| 8  | Ontwikkeling toegevoegde waarde, ... | 12 | 22 | Kennismanagement                  | 29 |
| 9  | Ontwikkeling formatie                | 13 | 23 | Communicatie                      | 30 |
| 10 | Ontwikkeling omzet, projectfasen     | 14 | 24 | Ontwikkeling diensten             | 31 |
| 11 | Ontwikkeling omzet, deelmarkten      | 15 | 25 | Ontwikkeling kennisvelden         | 34 |
| 12 | Ontwikkeling omzet, sectoren         | 16 | 26 | Samenwerking intern (1)           | 35 |
| 13 | Gemeenten                            | 18 | 27 | Samenwerking extern               | 37 |
| 14 | Provincies                           | 19 | 28 | Acquisities en allianties         | 38 |

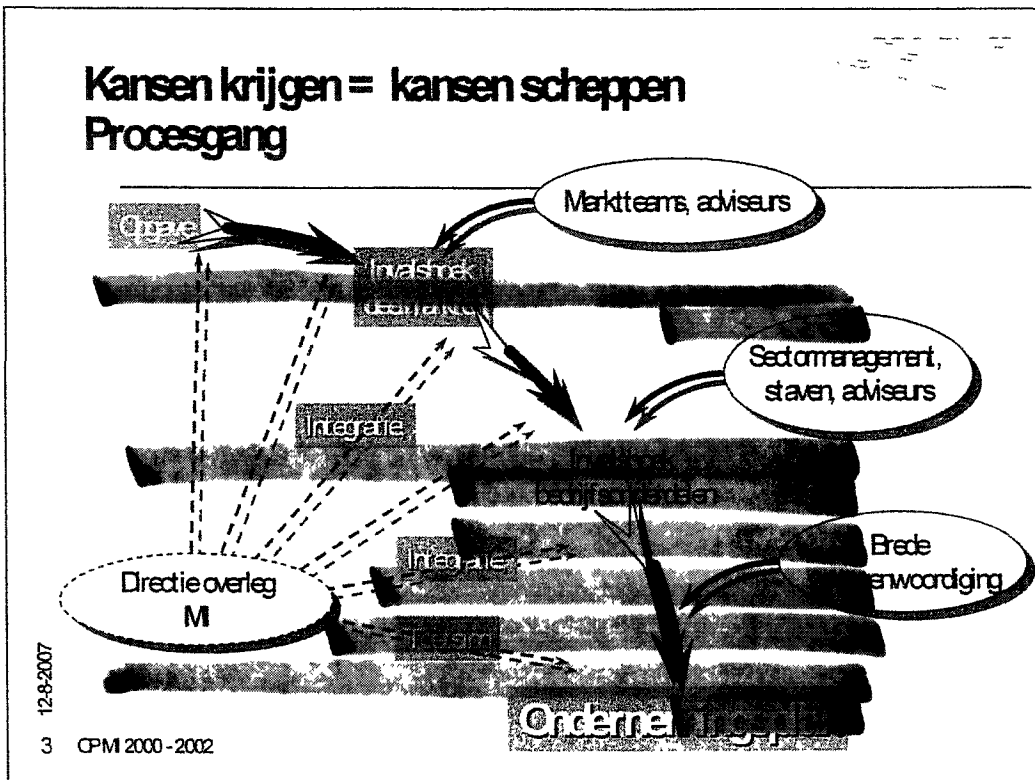
12-8-2007

2 CPM 2000 - 2002



# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Procesgang



### 1. Procesgang

"Kansen [redacted] en willen we dat? Het antwoord is [redacted] aangebracht [redacted] die midden in de markt [redacted]"

Integratie van de vele beelden en ervaringen gaf zich op de interne onderwerpen: 'hoe kunnen we de doelstellingen waarmaken, wat moeten we daarvoor doen?' Deze werd vervolgens weer opgepakt door DOMI, in samenhang besproken en van focus voorzien. Uitwerking vond plaats in ondernemingsplannen van sectoren en bijdragen van staven. Het resultaat is tenslotte voorgelegd aan een brede vertegenwoordiging van MI en naar aanleiding daarvan aangescherpt.

Het ondernemingsplan [redacted] behoort het [redacted] toetsen van onze [redacted] en verduideliken [redacted]

# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Missie

### Missie

- Adviseur voor het duurzame...  
[Redacted]

### Doelen

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

12-8-2007

4 CPM 2000 - 2002

## 2. Missie

[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]

Groei is gewenst om onze marktpositie te behouden en op onderdelen te versterken. We groeien door het verzilveren van de kansen die we krijgen, door te groeien scheppen we weer nieuwe kansen, voor onze medewerkers en voor DHV als geheel.

[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]



Tevreden klanten bieden ons kansen. Onze opdrachtgevers betekenen daarom veel, maar niet alles. Gemotiveerde medewerkers maken het werk. En daarmee het beeld dat de klant van ons heeft. Zo maken wij kansen.



## Kansen krijgen = kansen scheppen Het speelveld




### 3. Het speelveld

Onze markt biedt kansen te over, ook op termijn. Het investeringsvolume voor de komende 20 jaar, in infrastructuur, in economische en stedelijke centra, en in landelijk gebied, bedraagt honderden miljarden. Het geld is goeddeels aanwezig, in publieke en private buidels.

De maatschappelijke ontwikkelingsopgaven in klein, vrij en open Nederland zijn eenvoudige opgaven. Verwezenlijking van deze projecten vraagt draagvlak. De overheid is als initiatiefnemer afhankelijk van andere partijen in voorbereiding en realisatie.  

Onvoldoende maatschappelijk draagvlak houdt grote risico's in. Daarbij liggen kwaliteitseisen hoog: werken moeten snel, binnen budget, en zo mogelijk . Wat zichtbaar is moet kwaliteit hebben. Inbedding in de samenleving en inpassing in de omgeving zijn noodzaak voor succes, evenals zorgvuldigheid in processen, 

Onder druk van tijd, krimpende formaties en onderschatting van de complexiteit, zijn opdrachtgevers niet altijd in staat noodzakelijke kwaliteiten in eigen beheer te realiseren. Hierdoor ontstaan kansen om pro-actief of reactief onze diensten te verlenen 

De markt vraagt van ons steeds meer dan alleen technische diensten. Dé adviseur is niet alleen vakbekwaam maar ook creatief en innovatief. De adviseur helpt met het uitstippelen van een strategie waarmee de opdrachtgever zijn doelen bereikt. Hij plaatst initiatieven in context, helpt met draagvlak- en coalitievorming en ondersteunt de zin- en vormgeving. In besluitvorming en procedurele voorbereiding vervult de adviseur de rol van procesondersteuner én vakinhoudelijk specialist. Deze combinatie biedt ons kansen.

E 



# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Strategie

[Redacted content]

- Stokkennis
- Dakken
- K...

12-8-2007

7 CPM 2000-2002

### 5. Strategie

We zijn sterk en willen sterker worden in onze traditionele adviesvelden. Ook, en juist, door te groeien in de oriëntatiefase van projecten. " [Redacted]

We bereiken dit door:

- Het ontwikkelen van kwaliteiten:
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
- Effectieve marktbenadering:
  - d [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]

E.O.Z.

*Vervolg van strategie*

- [redacted] **Winsten:**
  - [redacted] **Landelijke partijen:**
  - [redacted] **... ontwikkeling en voortvoren tot realisatie**
  - [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
- [redacted]
- d [redacted]
- do [redacted]
- [redacted]
- **Financiële voorzichten:**
  - [redacted]
  - r [redacted]
- [redacted]
- in [redacted] **... hang:**
- m [redacted] **... corridors;**
- o [redacted] **... van:**
- [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]



## Kansen krijgen = kansen scheppen Samenvatting beweging 1999 - 2002

|                    | '99 | '02 | '02 / '99 |
|--------------------|-----|-----|-----------|
| Acquisitie         |     | ed. |           |
| Omzet              |     |     |           |
| Toegevoegde waarde |     |     |           |
| Nettoresultaat     |     |     | m         |
| Personeel          |     |     |           |
| Waarverandering    |     | 20  | %         |

12-8-2007

10 CPM 2000 - 2002

### 7. Samenvatting beweging 1999 - 2002

[redacted] Dit is een toename van [redacted] (inflatie), betrokken op autonome groei en ontwikkeling van specifieke nieuwe diensten. Door bedrijfsovernames in de komende jaren kan het groeitempo op zo'n 10% per jaar uitkomen tot een omzet van meer dan [redacted] in 2002. Het netto resultaat groeit van [redacted] tot [redacted] ongeveer 10% betrokken op toegevoegde waarde. In omvang telt MI in 2002 bijna [redacted] werkers, van wie 30% in tijdelijke dienst en ingehuurd.

Deze cijfers zijn inclusief DMC en Interim Management activiteiten, als volgt opgenomen:

- Omzet:
  - [redacted]
  - [redacted]
- Toegevoegde waarde:
  - DMC en Interim Management waarde DNV W [redacted] AIB
  - ([redacted])
  - IN [redacted]

De groei van strategische advisering en management consultancy wordt met kracht voortgezet. Nu reeds zwaar belaste groepen medewerkers (senior adviseurs, brede projectleiders, project-, markt- en afdelingsmanagers) moeten deze ontwikkeling dragen. De benodigde capaciteit en kwaliteit, worden gericht ontwikkeld en zonodig selectief ingezet op grond van missie, kerngebieden en geografie.

2.0.2



*Vervolg van Samenvatting beweging 1999 - 2002*

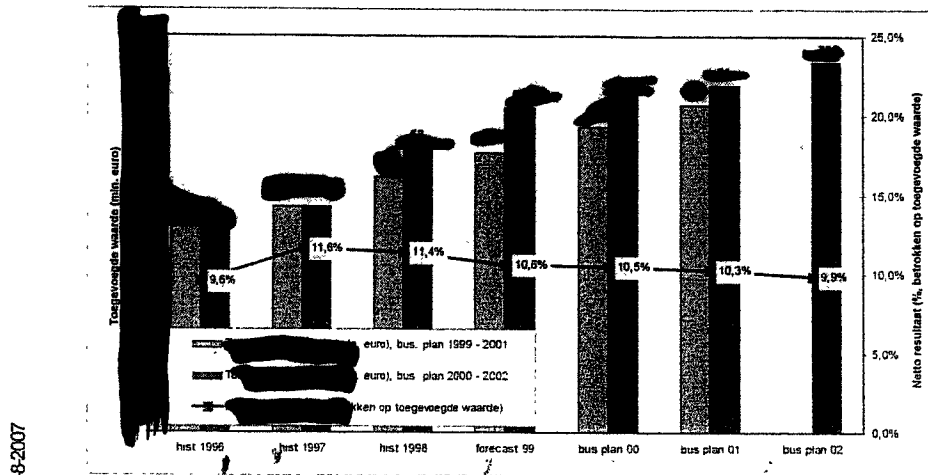
Het gewenste evenwicht in activiteiten verdeeld naar deelmarkt, soorten adviesdienst en projectfasen wordt bereikt door kwantiteits- en/of kwaliteitsgroei in onze deelmarkten.

Een groot deel van de groei in ontwerp- en engineeringcapaciteit is gerealiseerd in behoeve van het HSL-project. De opgebouwde capaciteit en verkregen ervaringen zullen de komende jaren geleidelijk vrij. Het gebruik van deze ervaringen benutten hiervan is een grote opgave die een deel van ons zal vragen. De vooralsnog blijvende vraag naar efficiënte en kwalitatief hoogwaardige engineeringcapaciteit maakt dit mogelijk.

*Voor het vervolg van het ondernemingsplan geldt dat alle gegevens volgens kolom 'excl. acquisitie', dus uitsluitend op basis van autonome groei, worden gepresenteerd tenzij anders vermeld.*

[Redacted text block]

## Kansen krijgen = kansen scheppen Ontwikkeling toegevoegde waarde en resultaat



12 CPM 2000-2002

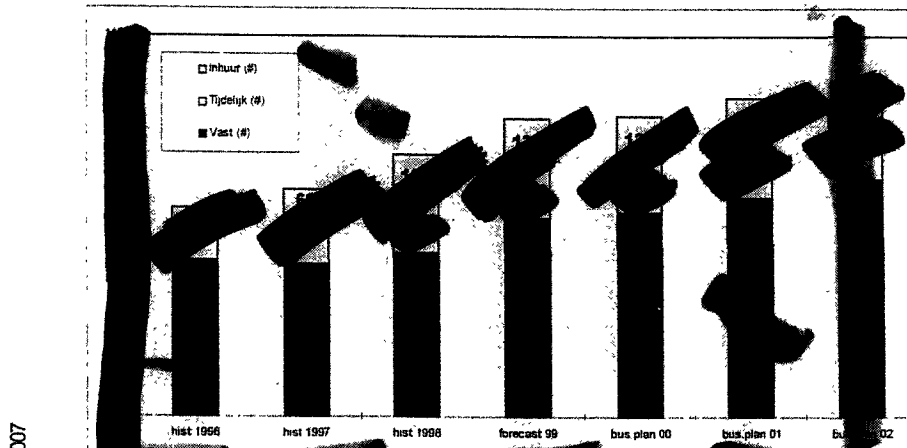
### 8. Ontwikkeling toegevoegde waarde en netto resultaat

[redacted] ben jaren, gevolg [redacted],  
 wo [redacted] groei in toegevoegde waarde van gemiddeld  
 [redacted] (excl. groei door bedrijfsovernames). Het  
 resultaatniveau blijft op ongeveer 10% (betrokken op de toegevoegde waarde).

Op bladzijde 10 is aangegeven hoe DMC en Interim Management in deze cijfers verwerkt zijn.

Niet zozeer de markt vraag wordt in de komende jaren maatgevend geacht voor onze groei, als wel de mate waarin we over capabele medewerkers kunnen beschikken. Werven, ontwikkelen en behouden van personeel en kwaliteiten, dat staan voorop. Daarnaast wordt versterking gezocht in structurele projectgebonden samenwerkingen en in gerichte overnames.

## Kansen krijgen = kansen scheppen Ontwikkeling formatie



13 CPM 2000 - 2002

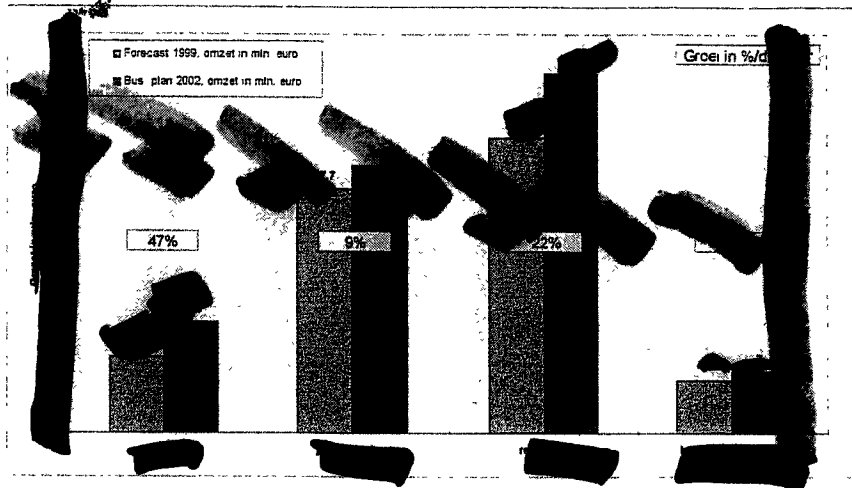
### 9. Ontwikkeling formatie

De groei van de formatie belooft de komende jaren te dalen. Het flexibele aandeel in het personeelsbestand (tijdelijke contracten, inhuur) neemt

De ontwikkelingsdoelstelling is om de groei van de formatie te beperken. Dit is uitstroom kost ons veel. Om deze groei dan toch waar te kunnen maken, moeten we op de arbeidsmarkt concurreren. Het in de arbeidsmarkt concurreren is daarom een vereiste. Boeiend werk, loopbaanperspectief en maatwerk in arbeidsvoorwaarden en ontlooiingsmogelijkheden moeten dit risico beperken.

# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Ontwikkeling omzet naar projectfasen, 1999 - 2002



12-9-2007

14 CPM 2000 - 2002

### 10. Ontwikkeling omzet naar projectfasen, 1999 - 2002

Groei cijfers betreffen [Redacted]

Ontwikkeling omzet naar projectfasen, 1999 - 2002. Groei cijfers betreffen [Redacted] groei [Redacted]

Planvorming opgesteld [Redacted] positie, [Redacted] groei in deenmarkten.

Ontwerpen en realisatie van [Redacted] om [Redacted] [Redacted]

Beheer en onderhoud [Redacted] R en [Redacted] gisch [Redacted]

# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Ontwikkeling omzet naar deelmarkten, 1998 - 2002



### 11. Ontwikkeling omzet naar deelmarkten, 1998 - 2002 (excl. acquisities)

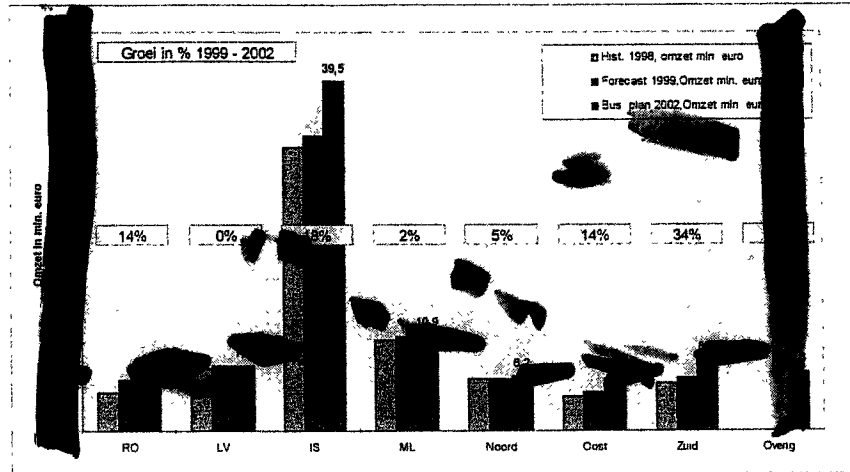
De groeicijfers betreffen een vierjaars periode. Dit overzicht wordt per deelmarkt toegelicht in volgende sheets.

De groeidoelstellingen zijn soms ambitieus maar uit oogpunt van marktkansen en marktvraag realistisch. Rekening is gehouden met

- [redacted], deelmarkt buitenland);
- [redacted] management (deelmarkten gemeenten, rijksoverheden);
- [redacted] markten behalve buitenland en overig).

# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Ontwikkeling omzet naar sectoren, 1998 - 2002



16 CPM 2000 - 2002

### 12. Ontwikkeling omzet naar sectoren, 1998 - 2002 (excl. acquisitie)

Groei cijfers betreffen een driejaarsperiode (1999 - 2002).

RO:

- [Redacted]
- [Redacted] bek;
- [Redacted] icare
- [Redacted]
- [Redacted] ontw
- [Redacted]

ML:

- [Redacted]
- [Redacted] ei;
- [Redacted]
- [Redacted] Bestendiging 11

E.O.S.

Vervolg van 'ontwikkeling omzet naar sectoren'

LV:

- G... ..en:
- S... .. en/of modelstudies, openbaar vervoer,
- (T... .. gebiedsgericht beleid
- ... .. (1999-2002)
- ... .. regio en Brussel
- S... .. (Europa) AIP (6... ..)

IS:

- W... .. in ketens:
- ... .. OP, Railmarkt, Waterbouw;
- ... .. markt (rail, water... ..)
- T... .. ondergrondse ... .. management, PPP-Infra;
- ... ..

Noord:

- ... ..
- V... .. breed:
- O... .. deling:
- ... ..
- ... .. nieuwswers, koesteren
- val... ..

Oost:

- ... .. gebiedsgericht beleid, locatie
- ... ..
- C... ..
- C... .. sch
- ... ..

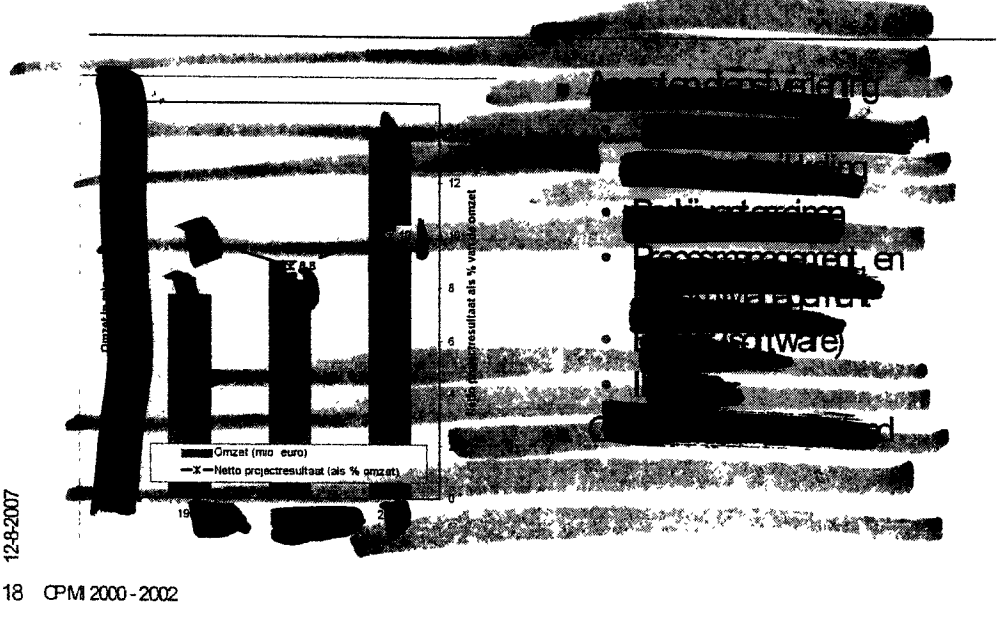
Zuid:

- Sterke ... .. gemeenten: st... ..
- Verkeer, ... ..
- Beschikbare capaciteiten en ... ..
- Samenwerkingen ... ..

Onder overig vallen:

- ... ..
- (totale ... ..)
- I... ..
- Intern management, omzet ... ..

# Kansen krijgen = kansen scheppen Gemeenten



## 13. Gemeenten

### Doelen

A [redacted] en door genoemde accenten in dienstverlening en onder voorwaarde van benodigde personeelsgroei.

### Strategie

- [redacted]
- In staat [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

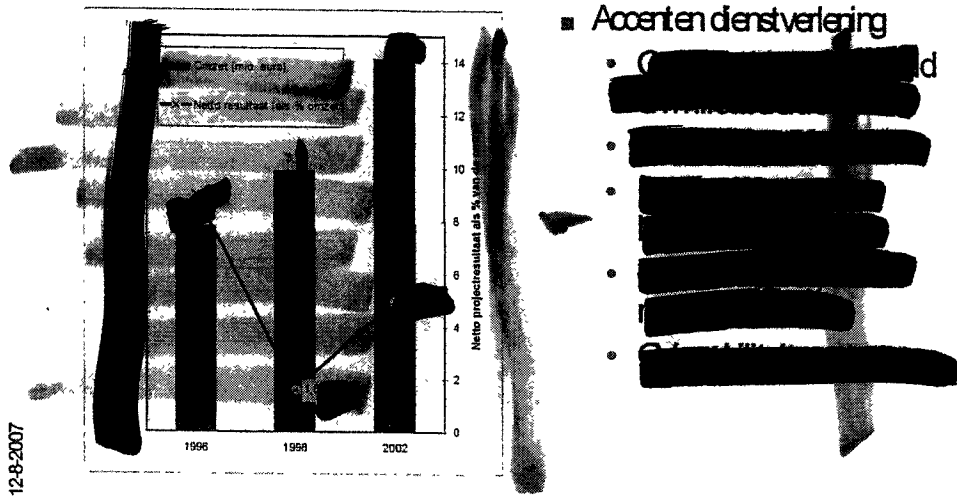
### Door:

- Effectieve marktbenadering, relatiebeheer, [redacted] marktteams.
- [redacted] lines
- (e) [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]



# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Provincies



### Accenten dienstverlening

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

19 CPM 2000 - 2002

#### 14. Provincies

De deelmarkt provincies is voor ons een belangrijke markt. In veel gevallen is de provincie betrokken bij opdrachten in andere markten: (

#### Doelen

[Redacted]

#### Strategie

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

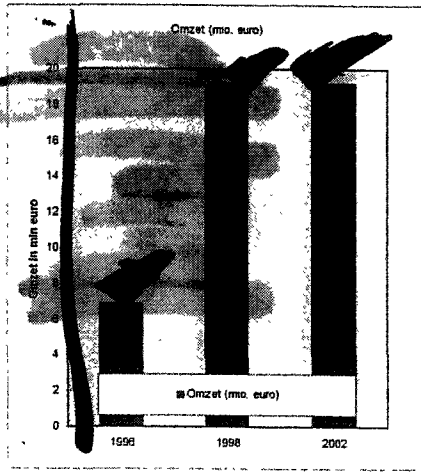
#### Door:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]



# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Vervoer en transport



- Ver
- V
- L
- P
- G
- V
- B
- E
- 

12-8-2007

21 CPM 2000 - 2002

### 16. Vervoer en transport

#### Doelen

Bestanddelen van omzet en resultaatniveau

#### Strategie

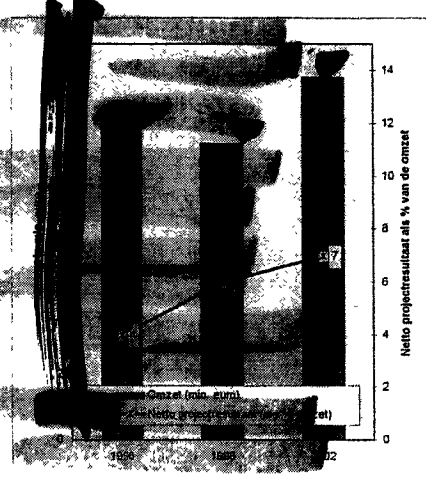
- F
- 
- P
- 

#### Door:

- 
- Ir
- 
- 
- 
- 
-

# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Bedrijfsleven en Industrie



■ Ontwikkelingsplan nog in '99

- Mili...
- ...
- ...
- ...
- ...

12-8-2007

22 CPM 2000 - 2002

### 17. Bedrijfsleven en industrie

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

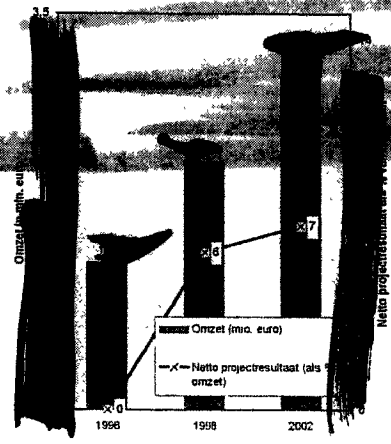
De doelstelling is realistisch en noodzakelijk om in deze deelmarkt positie te behouden en resultaat te behalen. Groeikansen zien we in:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

z.o.z.



# Kansen krijgen = kansen scheppen Buitenland



12-8-2007

24 CPM 2000 - 2002

## 18. Buitenland

### Doelen

De gegeven doelstelling is realistisch, mede door versterking van onze positie in Vlaanderen. De deelmarkt is mede van belang vanuit HRM perspectief.

### Strategie:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

### Door:

- M [Redacted] projecten:
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Organisatie ontwikkeling algemeen

- [Redacted]
- Ver[Redacted] van de organisatie
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

12-8-2007

25 CPM 2000 - 2002

### 19. Ontwikkeling van de organisatie

Samenwerking, ontschotting, virtueel organiseren:

- [Redacted]
- [Redacted]
- faciliteren tijdelijk [Redacted] [Redacted] [Redacted]
- ontv[Redacted]
- in [Redacted] 20 nodig herschikken regio indeling en activ[Redacted] naar [Redacted]
- P [Redacted]
- [Redacted] onder
- transparant[Redacted] erhet, G[Redacted] [Redacted] en
- ce [Redacted]
- Organi[Redacted]
- sy [Redacted]
- P [Redacted]
- [Redacted]
- Inve[Redacted]
- [Redacted]
- We[Redacted]

## Kansen krijgen = kansen scheppen Beoordelingscriteria business

- Gr [redacted]
- Resultaat [redacted]
- B [redacted]
- [redacted] het inwendig/duidelijk/duidelijk
- C [redacted]
- K [redacted]

12-8-2007

26 CPM 2000 - 2002

### 20. Beoordelingscriteria business

[redacted]  
en resultaat. De resultaten die we bereiken, [redacted] ook bijdragen aan [redacted] presentatie [redacted] versterken van onze kunde (ontwikkeling van eigen en anderms vaardigheden, inzet voor intervisie/coaching, ontwikkelen en uitdragen van concepten, methoden etc.)

[redacted] in elkaar is hiervoor noodzakelijk en moet worden [redacted] menageme [redacted] aandacht worden besteed. Het [redacted] systemen [redacted] ald.

En natu [redacted]

[redacted]



## Kansen krijgen = kansen scheppen HRM thema's

- **Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding**
  - [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
- **[redacted]**
  - [redacted]
- **[redacted]**
  - [redacted]
- **[redacted]**
  - [redacted]
  - [redacted]

12-8-2007

27 CPM 2000 - 2002

### 21. HRM Thema's

#### *Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding*

- [redacted] opgedaan [redacted] persoonlijke ontwikkelingsacties op het gebied van loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding. In 2001 zal [redacted] en bijbehorende [redacted]
- [redacted] loopbaanontwikkeling [redacted] (percentage op jaarbasis van 5% van de personele bezetting).
- Een [redacted] dienstverband bij DHV moet leiden [redacted] van de inwerktijd en een grotere [redacted] met het bedrijf.

#### *Arbeidsmarktcommunicatie*

[redacted] communicatie intensiever [redacted] ter opgepakt om onze naamsbekendheid te vergroten. Contacten met universiteiten [redacted] zijn selectief en [redacted] worden.

#### *Opleidingen*

[redacted] ondernemerschap en commerciële [redacted] te vergroten zal een opleidingen [redacted] moet medewerkers dusdanig ondersteunen dat de klanttevredenheid toeneemt en [redacted] een groter [redacted] worden.

z.o.z.





# Kansen krijgen = kansen scheppen

## Communicatie

### Externe communicatie

- **Opiniepubliciteit** (Mediastijl)
- **Opiniepubliciteit**
- **Professionele marketingcommunicatiemiddelen**
- **Professionele marketingcommunicatiemiddelen**

### Interne communicatie

- **Interne communicatie** (interne veranderingen)
- **Interne communicatie** (interne veranderingen)

120007

30 CPM 2000 - 2002

## 23. Communicatie

### A. Externe communicatie

... tussen de DHV-adviseur en de klant... communicatieve kwaliteit... verbetering van onderzoeksvaardigheden... in de klant...

**Opiniepubliciteit:** Onder opiniepubliciteit wordt verstaan actief... DHV... missie van DHV. Onderwerpen waarover... discussies te... het middelpunt van politiek... nemen.

**Professionele marketingcommunicatiemiddelen:** Om te verhelderen waar te als organisatie... professionele marketingcommunicatiemiddelen per... beschikbaar te zijn.

**Naamgeving...**

### B. Interne communicatie

**Communicatie rondom interne veranderingen:** ... in de organisatie aan... zaak en voordelen ervan voor de individuele medewerker zijn... on...

... **De medewerkers met de DHV-missie.** Dit betekent dat in alle interne communicatie-uitingen, zo... dienen te v...

## Kansen krijgen = kansen scheppen Ontwikkeling diensten (1)

- [redacted]
- [redacted]
- V [redacted]
- S [redacted]
- I [redacted] AIR
- A [redacted]
- fin [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- T [redacted]
- [redacted]

12-8-2007

31 CPM 2000-2002

### 24. Ontwikkeling diensten (1)

IPOP [redacted] beheernakketten. Een hoger  
aanbiedeniveau dan hierboven gesteld is [redacted] en productievermogen  
hierin [redacted]

Versterken [redacted] in de  
k[redacted]

[redacted] positionering in de  
markt en ondersteuning van markttoetsing [redacted]

## Kansen krijgen = kansen scheppen Ontwikkeling diensten (2)

- K...
  - ...
  - ...
- P...
  - E...
  - 7...
- PPS...
  - In...

12-8-2007

32 CPM 2000-2002



### Ontwikkeling diensten (2)

*Knooppunten/corridors, excl. huidige projecten* Mans...  
...

*Railmarkt, ambitieus maar mogelijk. Zie ondernemingsplan* ... details.

*PPS: be...* ... PPS  
constructies. Mogelijk willen we ... PPS-projecten. Voor risicodragende  
...  
...

## Kansen krijgen = kansen scheppen Ontwikkeling diensten (3)



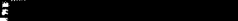
- DMC
  - Profiling extern
  - Verbreding
  - 
- Interim Management
  - Label DHV/Interim Management
  - Ontwikkelen concept en toets omkwaliteit te bewaken
  - 

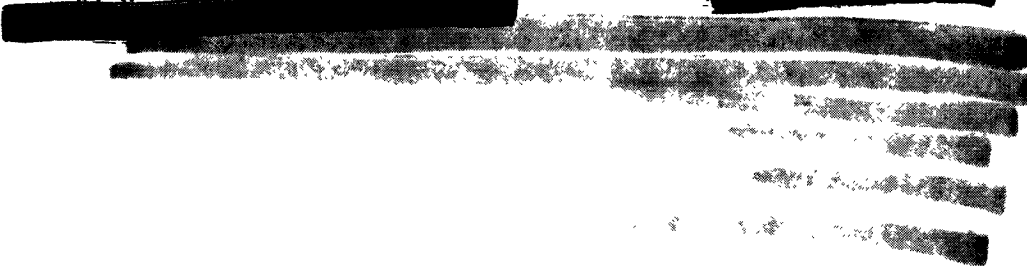
12-8-2007

33 CPM 2000 - 2002

### Ontwikkeling diensten (3)

Voor *DMC* zij verwezen naar het eigen ondernemingsplan. De genoemde omzet valt uiteen in toegevoegde waarde van *DMC*-eigen productie respectievelijk van leveringen door de vier betrokken werkmaatschappijen.

*Interim Management* biedt kansen gezien de marktvraag. Aanbod van capaciteit is maatge  ol van inzetbare medewerkers en (e *DMC*)  s ontwikkeld worden. Erbij behoren een concept (waarom via *DHV*?), adequate contractvormen en werkwijzen. 



## Kansen krijgen = kansen scheppen Ontwikkeling kennisvelden

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

12-8-2007

34 CPM 2000 - 2002

### 25. Ontwikkeling kennisvelden

In voorgaande sheets zijn diverse kennisvelden benoemd die we zelf in huis willen hebben, door eigen ontwikkeling of door werving van ervaren "specialisten". Deze sheet geeft een opsomming.

In een aantal gevallen hebben we de kennis in huis, maar moet deze breder in onze organisatie worden gedeeld. [Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]



## Kansen krijgen = kansen scheppen Samenwerking intern (1)

- L [redacted]
- E [redacted]
- V [redacted]
- V [redacted]
- D [redacted]
- C [redacted]
- B [redacted]
- E [redacted]
- E [redacted]

12-8-2007

35 CPM 2000-2002

### 26. Samenwerking intern

De belangrijkste samenwerkingsverbanden binnen de DHV groep zijn hierboven opgesomd.

Specifiek aandachtspunt betreft mogelijkheden voor de ontwikkeling van medewerkers in buitenland projecten

## Kansen krijgen = kansen scheppen Samenwerking intern (2), DTI

■ For

[REDACTED]

12-8-2007

36 CPM 2000 - 2002

### Samenwerking intern (2), DTI

Dwarsverbanden tussen DHV onderdelen worden ook gelegd langs de lijn van kernactiviteiten. W

SP

De activiteiten zijn primair gericht op het (verder) ontwikkelen van netwerk tussen DHV-onderdelen en van strategische allianties met partners.

Als speerpunten gelden productlijnen met een internationaal karakter. Voor de speerpunten zijn doelstellingen voor de komende jaren vastgesteld. Deze doelstellingen zijn strategisch van aard:

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

## Kansen krijgen = kansen scheppen Samenwerking extern

- [Redacted]
- Sp [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

12-8-2007

37 CPM 2000-2002

### 27. Samenwerking extern

Samenwerking vindt in veel gevallen op ad hoc basis plaats, wanneer we met een gelegenheidspartner sterker denken te staan. Voor projecten die omvangrijke capaciteit vragen, voor projecten waarbij specifieke disciplines niet zelf ingevuld kunnen worden, of voor acquisities waar "samen" meer kans biedt dan "alleen". Voor [Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Samenwerking betekent dat het betreffende kennisveld tot op zekere hoogte ook in eigen gelederen wordt gedekt: we moeten in staat zijn een (integraal) probleem tot deelvragen te herleiden, en antwoorden te integreren. Samenwerking geldt dan ook als complement van het zelf ontwikkelen van vaardigheden.

## Kansen krijgen = kansen scheppen Acquisities en allianties

### Acquisities/allianties

- P
- 
- 
- 

### Criteria acquisities

- T
- 

12-8-2007

38 CPM 2000 - 2002

### 28. Acquisities/allianties

In deze sheet tenslotte zijn voornemens samengevat met betrekking tot mogelijke bedrijfsovernames. Elke overname moet toegevoegde waarde bieden, in kennis en kunde, in marktnaam en -netwerk, en in "human capital". Volumegroei is geen doel op zichzelf, zal blijvende groei geen reden zijn om tot acquisities over te gaan.

Om de doelstellingen te verw  
allianties noodzakelijk.

*Jan van Gest*



# **SAMENST<sub>p</sub>EL**

Business Plan IS 1999 - 2002

IS LE950310, 22 maart 1999, versie 3, DEFINITIEF



## Inhoud

- Mission statement
- Strategie op hoofdlijnen
- Kerncompetenties (KC)
- Kritische Succes Factoren (KSF)
- Thema's
  - marktontwikkelingen
  - tevreden medewerkers
  - processen
  - ketendenken

Het huidige Business Plan (BP) SAMENST<sup>T</sup><sub>p</sub>EL borduurt verder op het BP plan "Groeien zonder Pijn 1997-1999". De omgevingsanalyse is op hoofdlijnen nog steeds actueel, wel zijn de ontwikkelingen qua volume bijgesteld in termen van omzet en capaciteit.

De hoofdrichtingen in "Groeien zonder Pijn" waren:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Binnen alle afdelingen van IS zijn de volgende aspecten naar voren gekomen als speerpunten voor de toekomstige ontwikkelingen van de sector IS. Zij vormen de basis van het beleid van het huidige plan SAMENST<sup>T</sup><sub>p</sub>EL.

De thema's zijn :

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted] afdeling, sector, werkmij etc. heen kijken. In antwoord op de vraag van de opdrachtgever die [Redacted] baggerat wordt door het vakgebied, maar onderdeel is van de waardeketen.



## Mission Statement

De sector Infrastructuur plant, ontwerpt en adviseert in de planfase, de ontwerp- & besteksfase en de beheer- & onderhoudsfase op het gebied van de natte, droge en stedelijke infrastructuur van Nederland.

De ontwikkeling van de sector IS de afgelopen jaren is vergelijkbaar met de sterke groei van de GWW sector; dit is echter niet zonder pijn gegaan. Zowel de afdelingen als de sector worden autonoom. De onderlinge samenhang dreigt verloren te gaan en daarmee de invulling aan de Mission Statement. Het thema van dit Business Plan SAMENST<sub>p</sub>EL geeft de dynamiek aan die hoort bij een overgang van samenstel naar het samenspel; deze dynamiek speelt zich op meerdere plaatsen af.

### Bouwproces

Het huidige bouwproces (opdrachtgever/eigenaar, ingenieurs- & architectenbureau, aannemer, gebruiker/exploitant, beheerder) is aan het veranderen evenals het initiatief tot opdrachtverstrekking. [REDACTED]

### Klanten

Door deze nieuwe bouworganisatievormen komt DHV in contact met nieuwe klantsoorten die vaak zijn samengesteld uit traditionele klanten in nieuwe samenwerkingsvormen. Een goed voorbeeld is het project Vathorst waarbij de opdrachtgever bestaat uit een gemeente en een zestal private partijen.

### Organisatie

De DHVorganisatie bestaat uit vele afdelingen, units en FMC's die elk afzonderlijk hoogwaardige kennis hebben. De totale som is groter dan de som van de afzonderlijke delen. Er zijn steeds meer projecten die de grenzen van de afdelingen, sectoren en werkmataanschappijen overschrijden. Voorbeelden zijn: de dijkenprojector (MIL-ISA), het projectbureau ISSI en de activiteit van DTM [REDACTED] Consultants.

Als je wilt [REDACTED]

De samen [REDACTED]

Elk discipline. De medewerkers [REDACTED]

het hoge belang. Met name [REDACTED]



## Strategie op hoofdlijnen

Werken vanuit eigen kracht en inspelen op de veranderingen van de omgeving

Denken in ketens

De markt verandert relatief snel. Advies- en Ingenieursbureau's werken steeds meer met verschillende partijen samen in steeds wisselende relaties. Wie in het ene project opdrachtgever is, kan in het volgende project opdrachtnemer zijn. Het opereren in deze verschillende rollen heeft voordelen, maar werkt alleen als er vertrouwen bestaat tussen de spelers en de rollen duidelijk omschreven zijn. Zie voor de diverse rollen pagina 17 'Concurrentie of Opdrachtgever?'

Buiten het feit dat de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrollen steeds meer gaan wisselen wil de Nederlandse overheid en het bedrijfsleven de komende jaren meer gaan investeren in de infrastructuur. Afhankelijk van het scenario wordt de groei in de infrastructuur voor de komende jaren [redacted]

Om als sector IS te kunnen meegroeien is het onvoldoende om je alleen te richten op goed renderende (bestaande) klanten of klantsoorten. DHV, de sector IS, zal zich moeten profileren en onderscheiden op de markt, zodat we een gewilde partij zijn voor zowel de bestaande klanten, maar ook voor de (niet onze bestaande) nieuwe klantsoorten. Kortom de strategie van IS is erop gericht de eigen kracht op peil te houden en waar nodig te versterken. Innoverende ideeën, creativiteit gecombineerd met een commerciële klantgerichte houding zijn onze sterkste wapens. Deze wapens floreren het beste in een goed lopende organisatie met een goede werksfeer met gemotiveerde medewerkers.

We staan als IS niet alleen. [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]





## Beleidsspeerpunten

[REDACTED]

Het beleid van de sector IS wordt gefocused op de volgende thema's. Deze thema's zijn verder uitgewerkt tot concrete actieplannen van de sector IS voor de komende jaren; zie de pagina's 18 tot en met 27.

[REDACTED]

Zoals gezegd zal DHV met [REDACTED] (soorten) te maken krijgen. Het kunnen [REDACTED] [REDACTED] daar die voor DHV [REDACTED] zijn. Het kunnen ook nieuwe [REDACTED] zijn, die [REDACTED] Zij zullen een eigen nieuwe dynamiek hebben. We zullen hier mee om moeten leren gaan in zowel technische als commerciële zin.

### Tevreden medewerkers

Een goed lopende organisatie en tevreden medewerkers zijn een voorwaarde om in te kunnen spelen op de veranderende omstandigheden.

### Processen en ketendenken

Dit is op de vorige sheet in een korte schets beschreven.



## Operationele speerpunten

[Redacted content]

### Operationele speerpunten

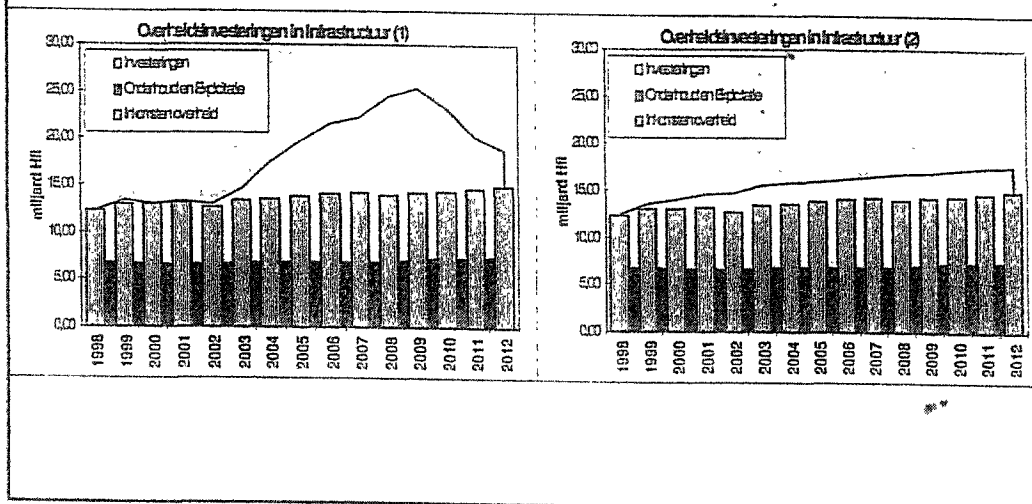
De genoemde operationele speerpunten zijn nader uitgewerkt in de betreffende Business Plannen van de afdelingen. Zie voor samenvatting op de pagina's 28 tot en met 32.

[Redacted content]





# Overheidsinvesteringen



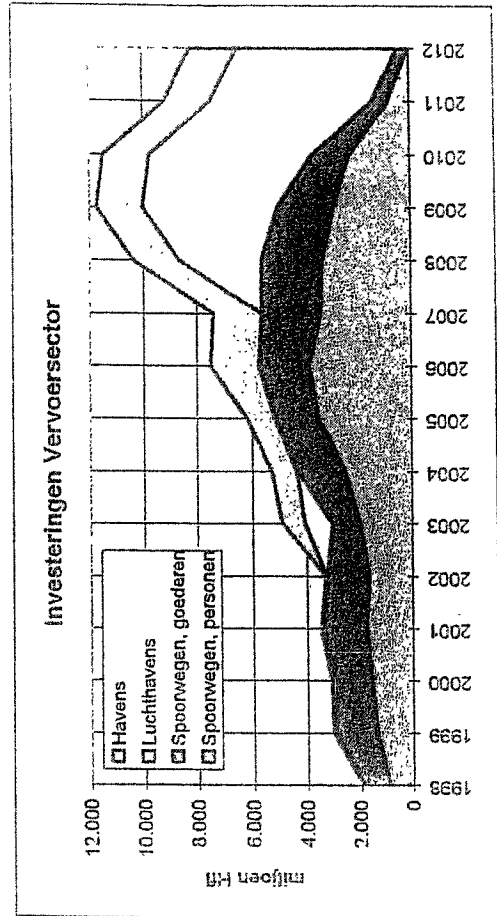
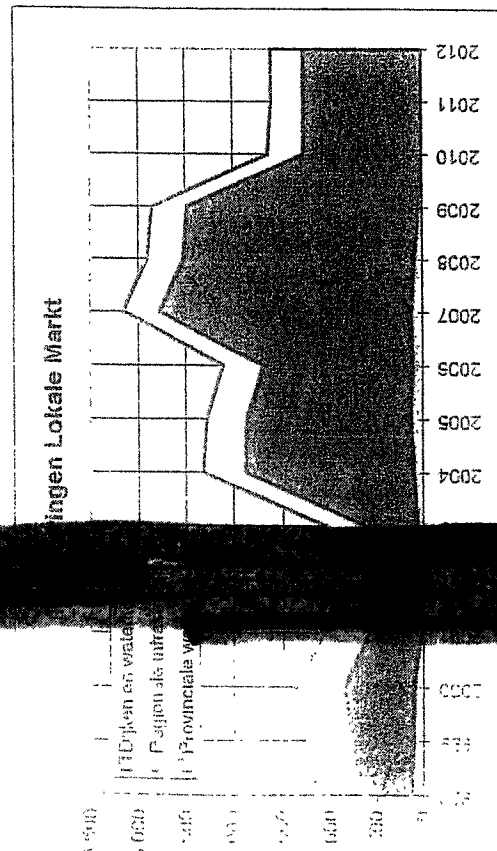
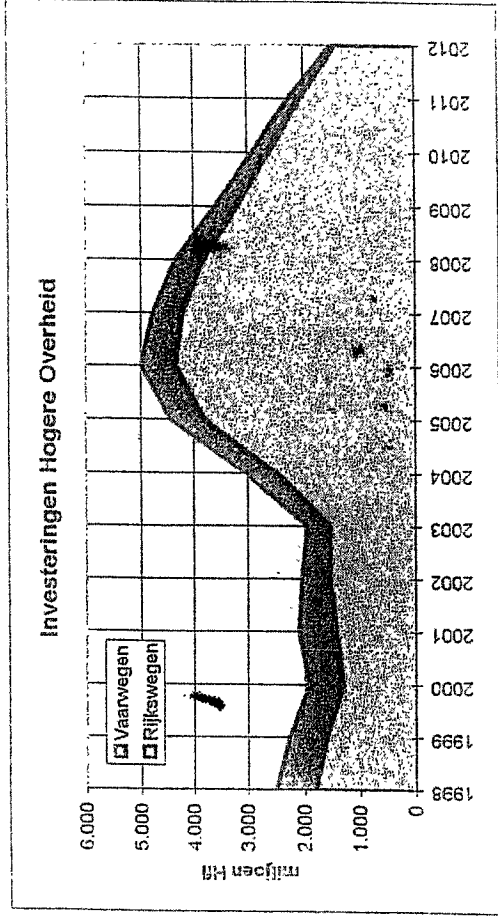
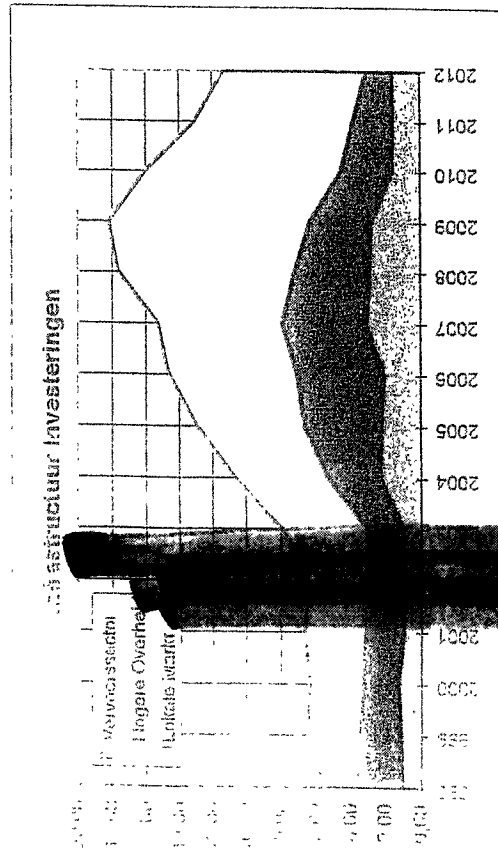
## Overheidsinvesteringen

Jaarlijks publiceert de overheid haar infrastructuurplannen in het MIT, de bouwprognose, de Rijksbegroting e.d.. ABN-AMRO heeft recentelijk een lange termijn analyse gemaakt van de overheidsinvesteringen in de infrastructuur (figuur 1).

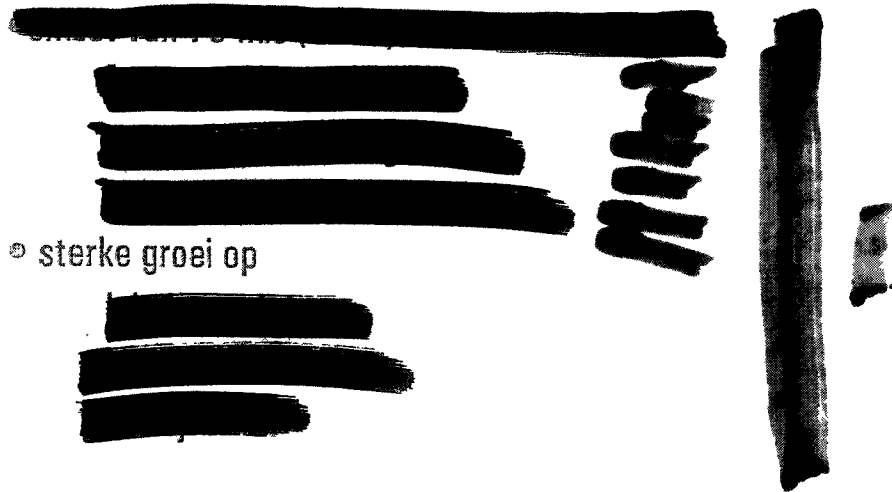
Hieruit blijkt dat geldstromen voor Onderhoud & Exploitatie redelijk constant blijven met bedragen rond de 7 miljard gulden per jaar. Forse groei in de overheidsinvesteringen treedt op na 2002; de uitgaven stijgen in 2009 tot 25 miljard gulden terwijl de overheidsinkomsten in de periode tot 2012 groeien van 12 naar 14 miljard gulden. Het verschil tussen de overheidsinvesteringen en de overheidsinkomsten zou met privaat geld gefinancierd moeten worden, aldus de ABN AMRO. Het ligt voor de hand dat de bovengenoemde investeringen over een langere periode dan hierboven is aangegeven zullen worden gespreid en dat niet alle investeringen door zullen gaan.

De bouwprognoses 1999-2002 gaan uit van een uitgavenpatroon van de overheid dat zal toenemen van 12 miljard gulden in 1998 naar 17 miljard in 2010. Hierin zijn begrepen de intensiveringsprogramma's. Het scenario in de bouwprognoses (figuur 2) vertoont een jaarlijkse groei van ca 5% à 10% en lijkt zeer reëel om op te koersen.



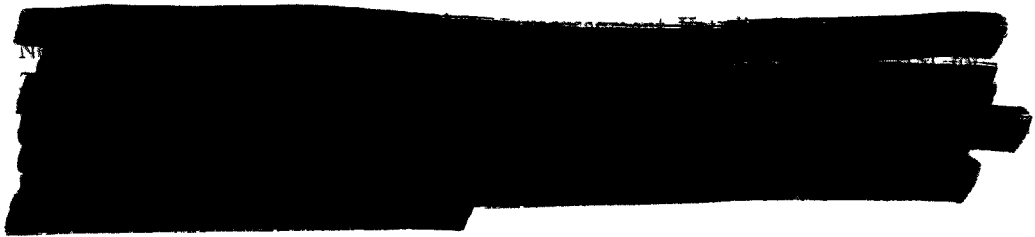


## Marktgroei

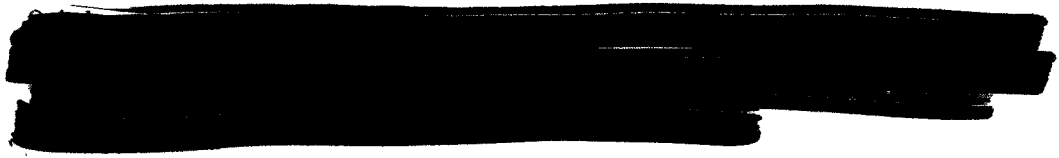


De analyse van de ABN-AMRO is aangehouden om een kijkje in de toekomst te nemen. Door de piek van 25 miljard gulden in 2009 komen de accenten van de te verwachten investeringen beter naar voren.

De infrastructuurinvesteringen zijn ingedeeld naar de klantsoorten die DHV bedient.  
Projectbureau's

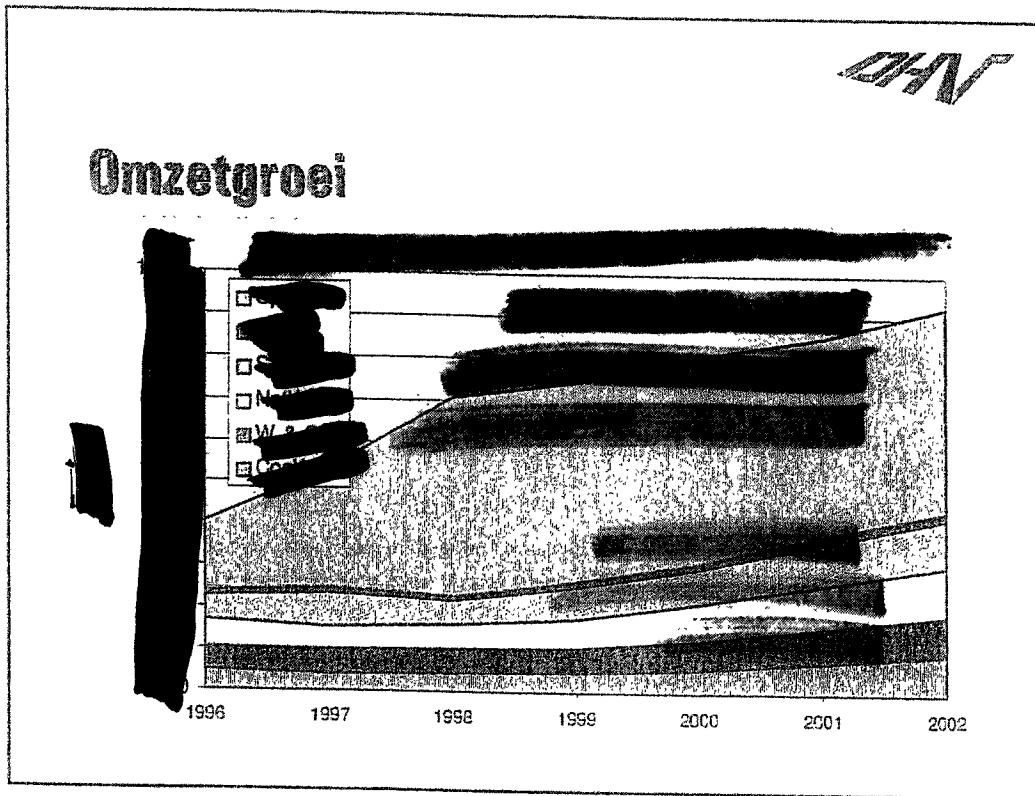


Thuismarkt



Buitenland





De omzetgroei van IS speelde zich de afgelopen jaren vooral af op de projectbureau's. Binnen de sector IS valt dit onder de afdeling Speciale Projecten. De groei van de komende jaren zal zich met name op de thuismarkt afspelen, waarbij het volume van de ProjectBureaus minimaal gehandhaafd blijft.

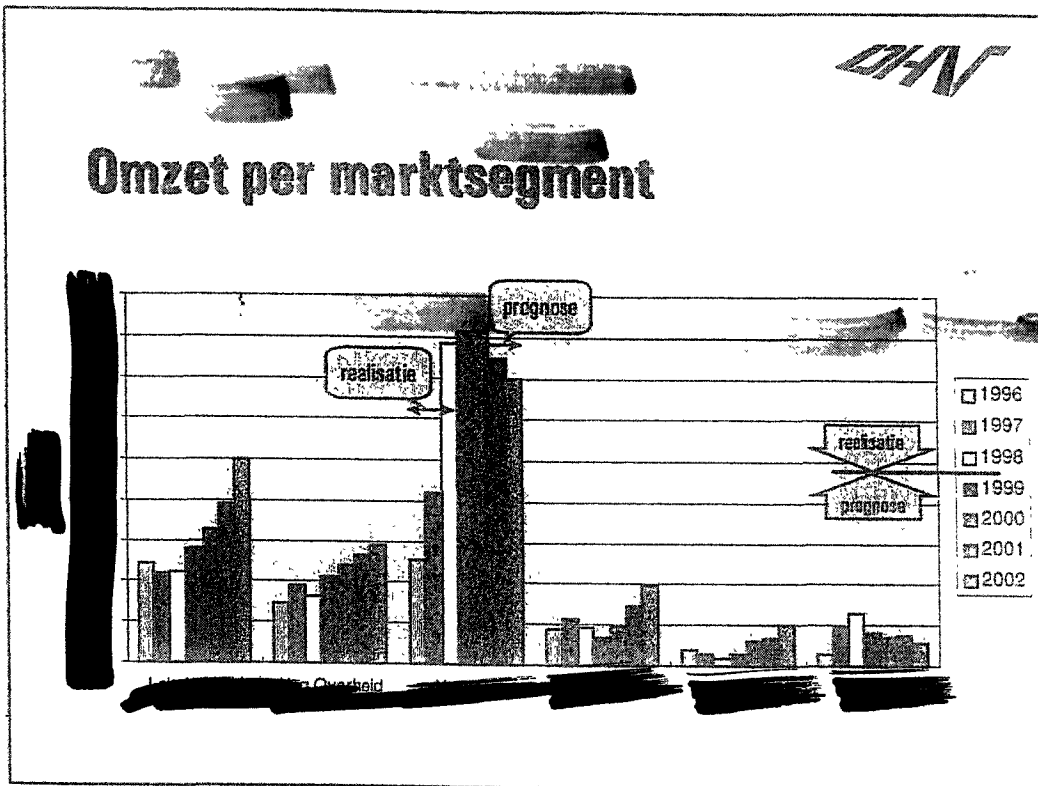
Het onderscheid dat de sector IS maakt naar thuismarkt en projectbureau's is belangrijk omdat de acquisitie inspanning voor de projectbureau's anders is dan op de thuismarkt. De thuismarkt kent een goede reputatie en een goede kennis van de markt. De projectbureau's moeten zich vooral inzetten op de acquisitie van nieuwe opdrachten.

Alleen de projectbureaus zal in de toekomst een groot deel van de groei van de sector IS opleveren. De groei van de thuismarkt wordt opgenomen als target in de Business Deal met Score Card (BDC). Samenwerking tussen de afdelingen, sectoren en werkmatschappijen is daarbij van essentieel belang.

De groei van de thuismarkt wordt opgenomen als target in de Business Deal met Score Card (BDC).



## Omzet per marktsegment



### Lokale markt

De lokale markt zal de komende 3 jaar met  $10$  miljoen gulden groeien v...  
 DHV behaalt gemiddeld een netto omzet resultaat op deze projecten van tussen...  
 Het huidige rendement op projecten van de lokale markt... Onder de...  
 markt vallen :

- gemeenten, regionale samenwerkingsverbanden, waterschappen
- bedrijfsleven, MKB, ontwikkelaars en particulieren.

### Hogere overheid

De hogere overheid zal in de periode 1999 - 2002... miljoen gulden groeien v...  
 miljoen na... met een gemiddeld netto omzet resultaat op de projecten tussen de...  
 Het huidige rendement op projecten van de hogere overheid is... onder de hogere  
 overheid vallen :

- rijksoverheid, provincies, ministeries
- inspecties, koepel (branch) organisaties.

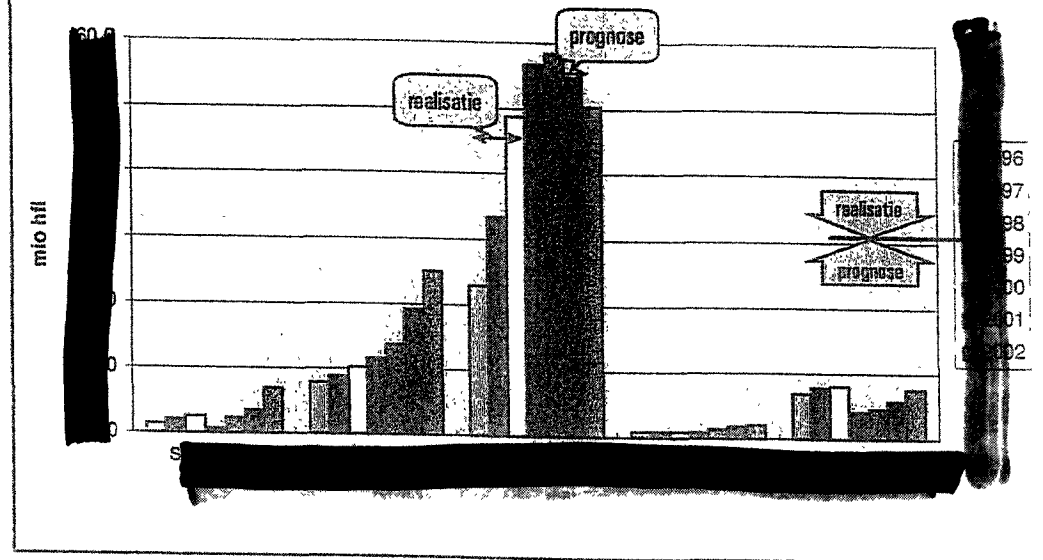
### Vervoersector

De vervoersector zal de komende 3 jaar ca... krompen van...  
 miljoen met een gemiddeld netto omzet resultaat op de projecten tussen...  
 Het huidige rendement op projecten in de vervoersector... onder de vervoersector vallen  
 :

- spoorwagbedrijven (NS), stad en streekvervoersbedrijven
- luchthaven (Schiphol), verladere en havenschaapen.



## Omzet naar type dienstverlening



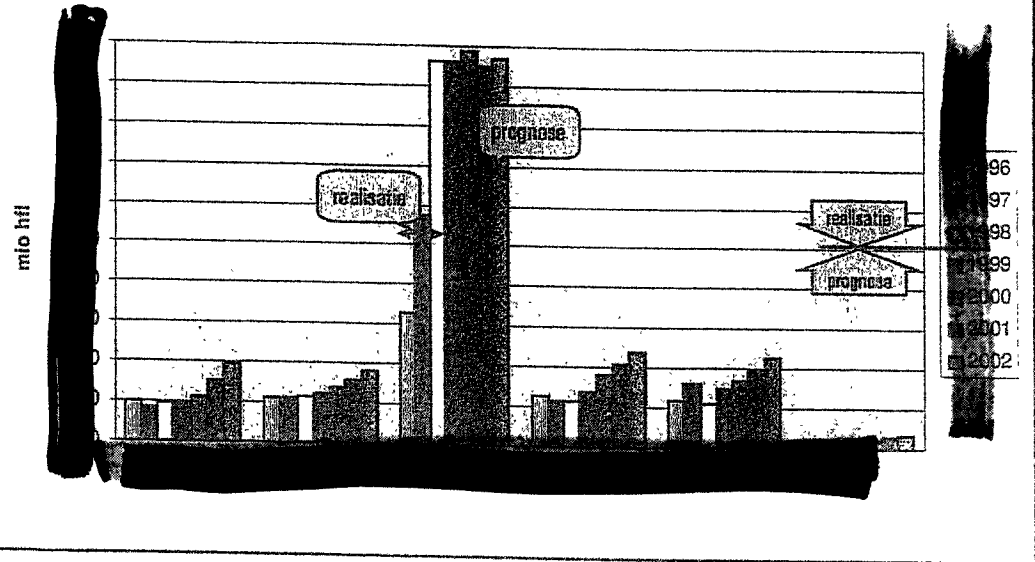
De toeloop van werk zit voornamelijk in de hoek van advies en studies. De engineering zal geleidelijk afnemen maar blijft zorgdragen voor het meerendeel van de omzet. De omzet van beheer & onderhoud is in 1998/1999 wat terug gevallen door de investeringen in de nieuwe software. Deze wordt medio 1999 in de markt gezet, waarna de omzet in dit segment zich de komende 4 jaar weer zal herstellen.

Het gemiddelde netto omzet resultaat op de projecten is voor :

- strategische advisering, engineering
- advies, studie, beheer & onderhoud

De ingezette investeringen op het gebied van Beheer & Onderhoud, alsmede het verbeteren van het engineeringconcept (engineering op afstand, concurrent engineering, 3-D schetsontwerpen en visualisatietechnieken, modulaire tekeningopbouw, standarisatie uitwisselingsformaten binnen de GWW sector etc.) zullen binnen dit Business Plan SAMENS<sup>TE</sup>EL gecontinueerd worden.

# Omzet per afdeling



## Constructieve Waterbouw (pagina 29)

Missie: Groeien en bloeien in de GWW

### Strategie:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

## Wegen en Spoorwegen (pagina 28)

### Strategie:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

## Stedelijke Infrastructuur (pagina 27)

### Strategie:

- [Redacted]
- [Redacted]

Natte Waterbouw (pagina 27)

*Missie: Toonaangevend in de Waterbouw*

*Strategie:*

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

Geotechniek (pagina 30)

*Missie: Geotechniek in eisen en wensen beschikbaar voor afzetgebied*

*Strategie:*

*Toename:*

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

Speciale Projecten

*Missie : Betrouwbare & deskundige adviseur en ontwerper bij grootschalige infrastructurele projecten*

*Strategie:*

- [Redacted]
- [Redacted]

De omzet zal constant blijven, de onderliggende elementen veranderen.

[Redacted]



## Nieuwe klanten

•

•

•

•

### Toelichting

Vanuit de huidige, bestaande bouworganisatievormen heeft de organisatie naar contacten grotendeels binnen de overheid. Omdat naar verwachting in de nabije toekomst de overheid in toenemende mate minder vaak als opdrachtgever zal optreden zal het vermogen dienen te ontwikkelen om op andere markten actief te zijn en om met "niet-overheid" klanten en vraagstellingen om te kunnen gaan.

### Samenwerking

Door met deze nieuwe klanten samen te werken zullen de medewerkers van de organisatie vertrouwd raken met de bedrijfscultuur van de nieuwe klantsoort waardoor de huidige afstand afneemt.

### Commerciële vaardigheden

Met commercieel vermogen van de organisatie dient op een hoger niveau te worden gebracht om beter in staat te zijn de nieuwe klantsoort te bedienen, dat wil zeggen meer ondernemerschap en minder "uurloze-factuurloze". Ondernemerschap houdt ook risico's in, die willen we kunnen inschakelen en beheersen. Het begint echter met eerlijkheid, awareness.

### Commerciële vaardigheden (vervolg)

Het commerciële netwerk van [redacted] zal worden vergroot door:

- staff exchange

• [redacted]

- in de selectie van nieuwe medewerkers, maar de nadruk zal liggen op de commerciële vaardigheden en aangetoonde commerciële ervaring.

### Netwerk

Het netwerk van [redacted] binnen de overheid [redacted]; het netwerk bij "niet-overheid" klanten dient evenwel nog te worden opgebouwd. Dit zal worden gedaan door:

- het bestaande netwerk van andere DHV sectoren en werkmaatschappijen te benutten;
- de netwerkactiviteiten van de medewerkers te vergroten.

### Labels

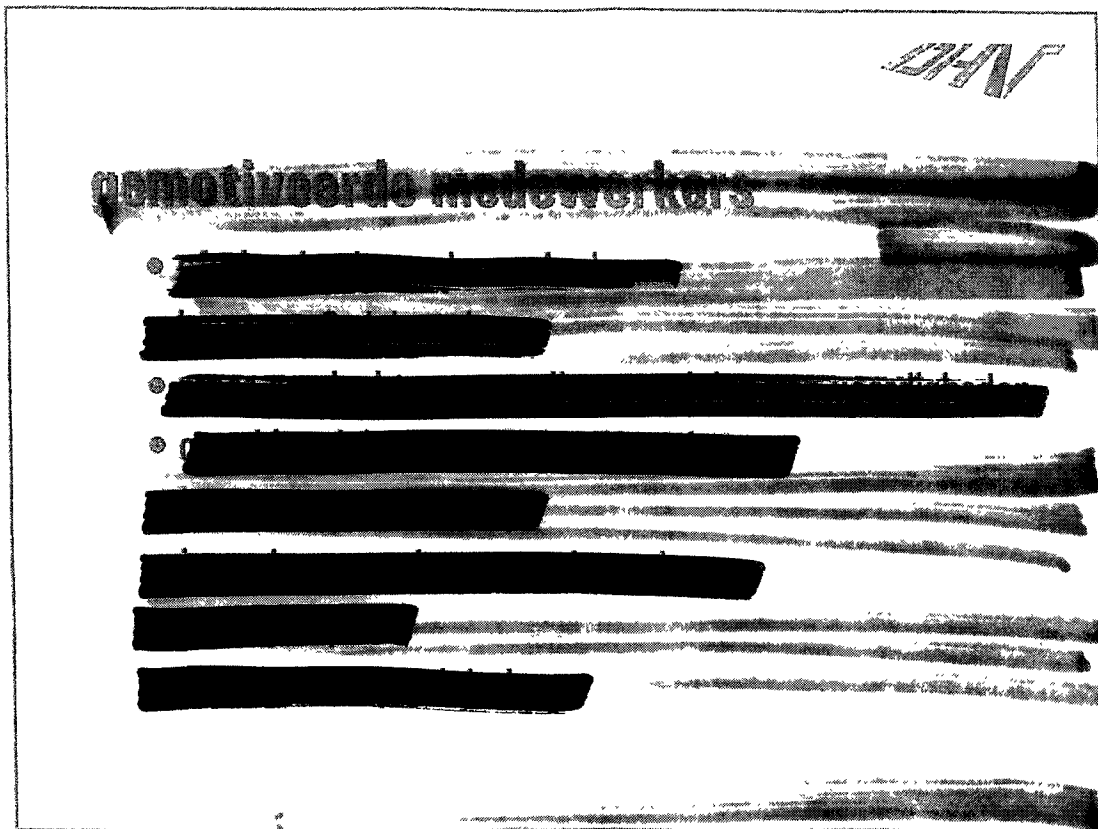
Het imago van [redacted] is sterk gerelateerd aan haar huidige opdrachtgevers. Om interieur [redacted] deel in de nieuwe markten te kunnen verwerven zal [redacted] waar nodig, gebruik maken van andere [redacted] labels.

### Brancheorganisaties

[redacted] heeft een sterk netwerk binnen de diverse branche(koepel)organisaties. Omdat deze brancheorganisaties vaak op ontwikkelingen vooruitlopen kan door een goed beleid ten aanzien van deze organisaties een groot aantal 'opportunities' worden verwezenlijkt. Dit beleid dient in 1999 te worden ontwikkeld zodat [redacted] optimaal de kansen kan benutten die voortvloeien uit haar contacten met deze brancheorganisaties.

[redacted]





Gemotiveerde medewerkers zijn tevreden medewerkers

[Redacted text block]

Graadmeter

[Redacted text block]

Coaching

[Redacted text block]

Tevreden

[Redacted text block]

Motivatie

[Redacted text block]

Loopbaan begeleiding, job rotation en staff exchange

[Redacted text block]

Vermit de organisatie te worden gefocussed worden op

[Redacted text block]

Peer groups

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

## Processen

Bevorderen van het procesmatig werken en denken door de introductie van guidelines waarin aandacht voor

- processen
- eigenaren van processen
- beslis- en meetpunten binnen processen en
- tools ter ondersteuning van de processen

Projectorganisatie gebaat bij procesmatig werken en denken omdat dit kan bijdragen aan de efficiency van het werk en de winstgevendheid van de projecten; deze aspecten zijn van groot belang voor de sector omdat de marges klein zijn en onder druk staan en de werkdruk hoog is.

Door de huidige processen en haar eigenaren te inventariseren en te evalueren zal duidelijk worden of de huidige processen optimaal bijdragen aan de efficiency van de organisatie en waar verbeteringen noodzakelijk zijn.

Omdat in de huidige situatie de inzichtelijkheid van de processen te wensen over laat zullen in vervolg op de bovengenoemde inventarisatie en evaluatie de processen in grote lijnen schriftelijk worden vastgelegd in guidelines.

Door de processen in guidelines te beschrijven ontstaat er voor de medewerkers van IS duidelijkheid over de onderlinge taken, verantwoordelijkheden, ondersteunende diensten, communicatielijnen e.d.. Dit zal bijdragen aan een meer gestroomlijnde uitvoering en organisatie van alle gangbare werkzaamheden de sector betreffende en het afnemen van correctieve handelingen.

Zovendien draagt uniformiteit en volledigheid in de processen bij aan de vermindering van risico's die inherent zijn aan projecten.

Na de doelstelling van de sector eind 1999 een draft van de guidelines gereed te hebben zal de realisatie van de in de inventarisatie en de huidige processen ontdekte verbeteringen worden afgevoerd aan het gebiedsbestuur in 2000. Het is de bedoeling dat de realisatie van de verbeteringen in 2000 wordt afgerond.

# keten denken

- y [redacted]
- [redacted] lever
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

## Value chain

[redacted]

[redacted]

[redacted] soorten en

[redacted] markt

[redacted] denken.

## Transparantie

[redacted] intern niet duidelijk is

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted] systeem

[redacted]





## Ondernemingsplan Oost 2000-2002

---

- markten en producten
- omzet en resultaat
- personeel en organisatie



# Ondernemingsplan Oost 2000 - 2002

---

Markt

gemeenten

waterschappen

provincies



# Ondernemingsplan Oost 2000-2002

---

Markt (vervolg)

Industrie







## Ondernemingsplan Oost 2000-2002

|       | 1999 | 2002 |
|-------|------|------|
| ✓     | +    | +/-  |
| ..... | +/-  | +    |
| =     | +/-  | +    |
| -     | +/-  | +/-  |
| ✓     | -    | +/-  |
| !     | -    | +/-  |
| ..... | -    | +/-  |



## Ondernemingsplan Oost 2000-2002

Prodr.

1999

2002

+

+/-

+/-

+/-

-

-



# Ondernemingsplan 2000-2002

---

|      | 1999 | 2002 |
|------|------|------|
|      | +    | +    |
| ROGR | -    | -    |
|      | -    | +    |



## Ondernemingsplan 2000-2002

|  | 1999 | 2002 |
|--|------|------|
|--|------|------|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | + | + |
|--|---|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | - | + |
|--|---|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | + | + |
|--|---|---|

|  |   |     |
|--|---|-----|
|  | - | +/- |
|--|---|-----|



## Ondernemingsplan Oost 2000-2002

|            | 1998 | 1999 | 2000 | 2002(1) | 2002 |
|------------|------|------|------|---------|------|
| gemeente   |      |      |      |         |      |
| waterschap |      |      |      |         |      |
| provincie  |      |      |      |         |      |
| industrie  |      |      |      |         |      |
| totaal     |      |      |      |         |      |



## Ondernemingsplan Oost 2000-2002

---

Omzetresultaat (scenario 2)

■ bruto omzetresultaat

■ netto resultaat r



# Ondernemingsplan Oost 2000-2002

Personeel

|        | 1999 | 2002(1) | 2002(2) |
|--------|------|---------|---------|
| FTE 's |      |         |         |

1999

Aandacht om te geven

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

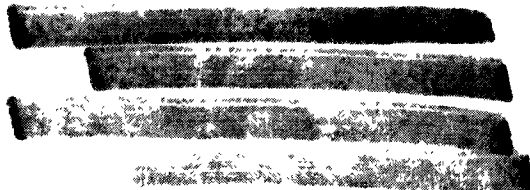
•



# Sectorplan RO

2000-2002

tekst en uitleg









# Markt

- [redacted]
- [redacted] POP en
- [redacted]
- marktpartijen als opdrachtgever?

groeijende adviesvraag

[redacted]  
gemeentelijke markt blijft belangrijkste markt

[redacted]

W [redacted]  
van hogere overheid in relatie tot participatie in de VVC

hogere overheid  
rol provincie in ruimtelijke ordening

marktpartijen als opdrachtgever?

ener [redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

## RO-werkvelden

- RO-project- en procesmanagement: het ontwerpen, voeren en sturen van veelal complexe ruimtelijke plannings- en wordingsprocessen, en dan vooral in het stedelijke
- RO-conceptueel: beleidsonderzoek en ruimtelijke ontwikkelingsvisies

### Werkzaamheden vervlochten

#### RO-conceptueel

nadenken (integraal, strategisch) alvorens plan neer te leggen

#### synergie tussen beide werkvelden is evident

*RO-conceptueel* profileert van nature meer dan *RO-proces*, en draagt bij aan de naamsbekendheid op RO-gebied, zodat ook *RO-proces* daarvan profiteert.

In de meeste RO-projecten zitten elementen van beide werkvelden.

‘Als het proces deugt, deugt ook de inhoud!’

## Vitale disciplines

[Redacted text]

[Redacted text]

### Vitaal

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

Disciplines primair als onderdeel van RO-werkvelden. daarnaast ook als zelfstandig product

[Redacted text]



## RO Project- en procesmanagement

*deskundige begeleiding en sturing van complexe planprocessen*

project- en procesmanagement inrichtingsvraagstukken

- vertalen van strategische betekenissen naar operationele processen
- interrole- en multidisciplinaire samenwerking
- projectorganisatie
- kennis van de werking van de gemeentelijke organisatie en het openbaar bestuur

De combinatie van inhoudelijke RO-kennis en organisatievaardigheden is van strategische betekenis (voorsprong op procesconcurrenten).

Doelstellingen worden helder geformuleerd en een planproces en projectorganisatie op maat gesneden.

RO schept duidelijkheid in wirwar van disciplines en belangen. Adequate kennis van verschillende invalshoeken stelt RO in staat prioriteiten te stellen en verbanden te leggen.

Aanhaken op trends in aanpak planvormingsprocessen (interactief)

De kennis van de werking van de gemeentelijke organisatie en het openbaar bestuur stelt ons in staat ambtelijke en bestuurlijke belangen in overeenstemming te brengen

## Project- en procesmanagement

Speerpunten:

gemeentelijke markt consolideren, grotere gemeenten  
nieuwe markten

[Redacted text block]

De gemeente... [Redacted text]

Van... [Redacted text]

Van structuurplan tot inrichtingsplan... [Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

samenwerken. Kennis van de DHV-organisatie is bij...





## RO-Conceptueel

### Speerpunten:

- [redacted] (BOR)
- n [redacted]
- [redacted]
- **inheng in grote infrastructuurprojecten**
- **Stads** [redacted]

### IBOR

- Kwaliteit van de [redacted]

[redacted] richt zich op:

[redacted] get

[redacted] van bestaande en [redacted]

[redacted] gemaakt  
op [redacted] binnen de  
[redacted] heer

[redacted] gebruik

[redacted]





## Personeel

[Redacted text]

- accent op senior en junior niveau
- Regenboogformatie
- gericht letten op inzet tbv regio's
- verhoogde inspanning op HRM

### Regenboogformatie

Vele invalshoeken om integraal te kunnen adviseren

Planologen, juristen, stedenbouwkundigen, planeconomen, andere nuttige invalshoeken

### HRM

HRM met accent op consultancy, dwz talentontwikkeling gericht op enerzijds missie, doelen en strategie, anderzijds zelfontplooiing medewerkers



## Bedrijfsvoering

■ Loopbaanontwikkeling

■ Kennismanagement

■ Communicatie

■ Huisvesting

### Loopbaanontwikkeling

- Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) en Personal Balanced Score Card (PBSC)
- Coaching
- Intervisie-groepen
- Assessmentcenters
- Opleidingen en trainingen (o.a. basisvaardigheden)

### Kennismanagement:

Werkgroep Vakinhoudelijk: Wat iedere Ro'er moet weten

### Communicatie

Werkplan Communicatie uitvoeren

### Huisvesting

groei aantal werkplekken, bezetting werkplekken

nieuwe huisvesting: belang voor samenwerking, werkklimaat, kwaliteit,

houding en inzet medewerker

Excursies en Social Events



## RO-kernen in de regio

---

- Noord
- Oost
- Zuid



## Samenwerking

- samenwerking binnen DHV-groep  
sectoren, regio's, werkmaatschappijen
- participatie RO in DMC
- samenwerking met derden
  - Alliantie voor de stad

### samenwerking zoekend

- binnen DHV: sectoren, regio's, werkmaatschappijen, DMC
- met derden: Alliantie, Associés

algemeen: kenniskringen beperkt open voor andere sectoren en werkmaatschappijen

### RO-project- en procesmanagement

algemeen: AIB/PMC, DMC

### RO-conceptueel

algemeen: DMC

IBOR: IS, LV, ML, Water/Waterbeheer, AIB

intensivering ruimtegebruik: IS, AIB/PMC,...

inbeg in grote infrastructuurprojecten: IS, LV, ML/MER

stedelijke vernieuwing: AIB/PMC, Alliantie, ..



## Begroting

---

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text] e)

- Verhoogde inspanning bedrijfsvoering, HRM, productontwikkeling

# ONDERNEMINGSPLAN MILIEU 1998 - 2001

definitief

\*

\*

DHV Milieu en Infrastructuur BV  
sector Milieu  
oktober 1998



## INHOUD

- 1 Missie, Doel en Profiel
- 2 Marktontwikkelingen
- 3 Milieu Sector
- 4 Financiën
- 5 Personeel en Organisatie
- 6 Productontwikkeling en Marketing
- 7 Diversen

## 1 MISSIE, DOEL EN PROFIEL

### Missie

Adviseurs voor milieuaspecten bij vraagstukken die de inrichting en het gebruik van de omgeving betreffen met het oog op duurzaamheid en de leefkwaliteit van die omgeving

3

De missie statement van de sector is een afgeleide van de statement zoals die geformuleerd staat in de Corporate Policy Paper (CPP) van October 1997. Nadruk in de sector statement wordt gelegd op duurzaamheid en kwaliteit.

## 1 MISSIE, DOEL EN PROFIEL

### Doel

De sector Milieu streeft naar winstgevende groei, gebaseerd op tevreden klanten en tevreden medewerkers. De sector Milieu streeft er naar toonaangevend en innovatief te zijn.

4

Ook de doel formulering is afgeleid van de CPP (Oct 1997). Achter de woorden tevredenheid schuilt allerminst berusting. Er is sprake van een continu verbeter proces, het steeds hoger leggen van de lat. Gedoeld wordt op een wereld van uitdaging, groei, deskundigheid, integriteit, zakelijkheid, open communicatie en co-makership

## Profiel - (1) Algemeen

De sector Milieu adviseert op basis van technische en inhoudelijke kennis en ervaring in:

- Beleids- en strategie ontwikkeling
- Proces- en projectbegeleiding
- Complexe, conceptuele en detailvraagstukken op milieugebied
- Milieutechnologie toepassing
- Uitvoering van milieutaken

Er wordt al tientallen jaren door DHV geadviseerd op milieugebied. Aanvankelijk betrof dit milieutechnologie, dwz. waterkwaliteit en gebruik, afvalwater en slibverwerking, windenergie generatie, afvalbeheer, en milieubescherming. Sinds ruim 15 jaar is die advisering verbreed naar advisering op niet technologisch gebied.

Milieumanagement richt zich op beleids- en bestuurlijke aspecten van milieuisering, en ondersteunt in de uitvoering en het evalueren van milieubeleid. Kennis van wet- en regelgeving op milieugebied heeft, naast de inhuis kennis van infrastructuur, bijgedragen aan de ontwikkeling van de milieueffect rapportage advisering. Dit product, de toenemende complexiteit van de vraagstelling, en het belang dat gehecht wordt aan draagvlak voor gekozen oplossingen, maakt dat naast project management ook procesbegeleiding als product geleverd wordt.


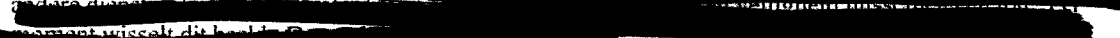

De sterkte en profilering van de milieuadviesdiensten van de sector wisselt met de tijd. Er is zonder meer sprake van een dynamisch adviesveld.

## 1 MISSIE, DOEL EN PROFIEL

### Profiel - (2) Producten

- Strategie en beleid (incl. plannen) overheden
- Vergunningen (incl. handhaving)
- Milieurecht
- MER
- Natuur en landschap
- Milieu audits
- Milieuplannen en zorgsystemen bedrijven
- Bodem, geluid, lucht, afval, veiligheid

6

De adviesdiensten van de Sector kunnen globaal onder deze noemers samengevat worden. Wel is het gewicht of het belang per noemer verschillend.   
  


## 1 MISSIE, DOEL EN PROFIEL

### Profiel - (3) Kenmerken en Ambities

#### Kenmerken:

- Grote club adviseurs en specialisten
- Breed georiënteerd
- Brede markt bedienend

#### Ambities:

- Focus in dienstverlening ter wille van de kwaliteit, efficiëntie, en het financiële resultaat
- Innovatief in dienstverlening
- Stimulerend als werkomgeving

7

Het kenmerk een veelheid van adviseurs te omvatten met milieu als bindend thema is de kracht van de sector.

Gestreefd wordt om dit profiel, dat op zich redelijk uniek is, te behouden. Ook

bedt bediend (overheid, consumenten, financieel, bedrijfs)

klimp in de markt

en

u

en

a

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

en

## 2 MARKTONTWIKKELINGEN

Kansen

Bedreigingen

Markten met groeipotenties

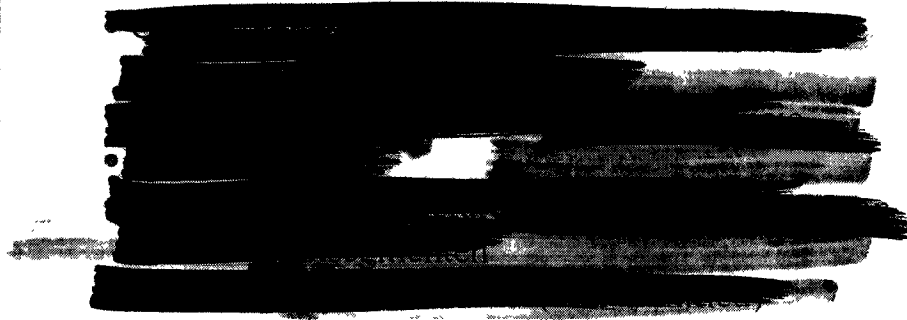






## 2 MARKTONTWIKKELINGEN

Bedreigingen:



[Redacted text block containing several lines of obscured text, including fragments like 'vindt', 'geel', 'sich', 'water', 'Bisschop en', 'meeste', 'RWC', 'ste', 'markt', 'beheer', 'als Kenniscentra', 'vullen.', and 'werken']

## 2 MARKTONTWIKKELINGEN

Markten met groeipotentie:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted] miljoen € ruimte advisering
- [Redacted]
- [Redacted]

Nieuw them [Redacted]  
Follow-up [Redacted]

[Redacted] een [Redacted]  
[Redacted] een [Redacted] een  
[Redacted] een [Redacted] een

[Redacted] Focus ligt op [Redacted]

[Redacted] en Oost-Euro [Redacted] een  
[Redacted] een [Redacted] een  
[Redacted] een [Redacted] een  
[Redacted] een [Redacted] een

3 MILIEU SECTOR

Sterkten

Zwakten

Concurrentie A

Sector Ontwikkeling

### 3 MILIEU SECTOR

#### Sterkten:

[Redacted text block containing several lines of blacked-out text, with some words like 'door betere' and 'ring' visible.]

[Redacted line of text]

sinds januari 1998, de personele verandering moment- aanhoudende vraag naar deskundigheid, geeft een positieve uitstraling. De sector voelt zich gesterkt.

De bovengenoemde sterke kanten spreken alle voor zich, en dienen tegelijk als richtinggever voor gerichte acquisitie. Het verder aanscherpen van de sterkten tijdens de planperiode is gewenst

### 3 MILIEU SECTOR

Zwakten:

[REDACTED]

[REDACTED]

De gemeentelijke markt wordt binnen steeds duidelijker vormgegeven kaders op een meer doelmatige manier bewerkt. Het [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

### 3 MILIEU SECTOR

Concurrentie Analyse - (1) Algemeen

Sector behoort in NL tot top 5 milieu adviseurs;  
per adviesveld verschilt positie enigszins

Concurrentiekracht ligt bovenal in:



3 MILIEU SECTOR

Concurrentie Analyse - (2) Concurrenten

[REDACTED]

2

[REDACTED]

### 3 MILIEU SECTOR

#### Concurrentie Analyse - (3) Concurrenten (vervolg)

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]



### 3 MILIEU SECTOR

#### Sector Ontwikkeling

- Markt volgend

#### • Richting gevend

- Strategieën (5)

#### Strategie 1

Verankering van sector in werkmij op grond van kennis, adviesvaardigheden en financieel resultaat

18

De marktonwikkelingen zijn geschetst. Het volgen van de markt is een premisse voor continuïteit van de organisatie. Het voorlopen in de markt en het (helpen) vormgeven van de markt is een doel op lange termijn.

Een sector is géén speelbal van de markt. De sector heeft eigen vaardigheden en ambities; heeft een beeld van haar concurrentiepositie; heeft in combinatie met andere DHV-delen specifieke concurrentievoordelen, en vormt zich op basis van dit alles een ontwikkelingsperspectief.

Op basis van de vanzelfsprekendheid dat de Groep in gezamenlijkheid veel sterker is dan de onderliggende delen apart, en met de recente geschiedenis van deze sector in gedachten, wordt als eerste doel gesteld de verankering van de milieu activiteiten in de werkmaatschappij. Het optimaliseren van het samenspel. Dit vertaalt zich in aandacht voor het 'elkaar de bal toespelen': het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die ook elders in de organisatie ingezet kunnen worden; het behalen en behouden van gezonde winstgevendheid, en de acquisitie van sector overschrijdende MI specifieke activiteiten.

Voor de duidelijkheid wordt onderstreept dat dit een bijzonder accent is. Milieu-water, milieu-buitenland, en milieu-bouw relaties worden ook bewust vorm gegeven

### 3 MILIEU SECTOR

#### Strategie - 2

Uitbouwen van Milieu en Ruimte advisering met nadruk op:

- ruimtelijke milieuplanning (procedurereguleerend) en gebiedsontwikkeling
- milieubeoordeling (MBO) en milieutoetsing
- milieubeoordeling (MBO) en milieutoetsing
- milieubeoordeling (MBO) en milieutoetsing

De bekendheid van ML met het beleid en de praktijk rond secundaire grondstoffen en duurzame bouw voor de grond-, weg- en waterbouw past in dit kader, en kan door gerichte acquisitie verder uitgebouwd worden

Het ontwikkelen van project- en procesmanagement vaardigheden raakt aan de behoefte om probleemoplossend te kunnen handelen in de integrale benadering van complexe vraagstukken, vraagstukken die de inrichting of herinrichting van gebieden en meerdere belanghebbenden betreffen.

### 3 MILIEU SECTOR

#### Strategie - 3

Handhaven en versterken van eigen milieudiensten

met nadruk op:

20

Naast de eerdergenoemde Groep- of werkmaatschappij-bindende elementen heeft ML een eigen markt, die goed bediend moet worden. De stellingname is dat de sector geen manoeuvrering ten dienste van water, buitenland, infrastructuur, etc. kan verrichten indien het niet een eigen markt in stand houdt. Er is

Er is géén reden om harde uitspraken te doen over het stoppen van bepaalde adviesdiensten; er is wél reden om de beschikbare capaciteit bovenal te richten op belangrijke klanten en diensten waar we in uitblinken. Alleen dan kan totaal kwaliteit in het adviestraject worden

### 3 MILIEU SECTOR

#### Strategie - 4

Creëren van een stabiele en uitdagende werkomgeving met ruimte voor professionele en persoonlijke groei dmv.

- interessante opdrachten
- mentoring; coaching; opleiding
- carrière kansen met marktconforme beloning
- duidelijkheid over loopbaanperspectief.

21

De stabiliteit van de werkomgeving stond de afgelopen jaren ter discussie, daarvan is nu geen sprake. In de planperiode behoort die stabiliteit verder vorm te krijgen. Voorlopig geen organisatie wijzigingen, geen grote wisselingen in personeel, gepaard gaand met goede winstgevendheid en lichte groei.

Voor de staf is dit niet voldoende. Wil DHV een aantrekkelijke werkgever zijn, dan moet het werk uitdagend zijn, de cultuur bevorderlijk voor eigen ontwikkeling, dan moet een helder loopbaanperspectief geboden worden, en een marktconform salaris voor een redelijke (dus niet een bovenmatige) inspanning.

De sector ML streeft er naar de verbetering in de werkomgeving een stevige impuls te geven

### 3 MILIEU SECTOR

#### Strategie - 5

- [redacted]
- afdeling [redacted]
- pre [redacted] ops
- ge [redacted] (aan 2).

Het bevorderen van imago verbeterende heeft geen verder betoog: per Afdeling zal taakstellend bijdragen worden gevraagd.

7 DIVERSEN

Kwaliteitszorg

Toegespitste Balanced Score Card

Huisvesting

## 7 DIVERSEN

### Kwaliteitszorg

- QA-rol Afdelings hoofd en medewerker ondersteunen
- Kwaliteitsbewustzijn reactiveren
- Kwaliteitsfunctionaris vervangen bij voortdurende detachering

48

Kwaliteitszorg is niet een kwestie van de kwaliteitsfunctionaris alleen, noch van de medewerkers uitsluitend ter voorbereiding van een externe audit. Om te voorkomen dat een dergelijke situatie zou ontstaan zullen de medewerkers en in het bijzonder de Afdelingshoofden aangespoord worden het kwaliteitsbewustzijn niet te laten afzakken.

Ter activering of reactivering zullen regelmatig QA-introducties, dossierscontroles, projectevaluaties, gerichte kwaliteits cursussen ed gehouden worden. Ook zullen de kwaliteits aspecten in het kader van de functioneringsgesprekken uitdrukkelijker aan de orde komen

## 7 DIVERSEN

### Toegespitste Balanced Score Card - 1

Taakstellend op te nemen items in jaarplannen gedekt door deze planperiode:

- Formatiesterkte
- Staff exchange
- Job rotation
- Coaching / mentoring dekkingspercentage
- Opleidingsdagen
- Vervulde stageplaatsen

49

Dat de balanced score card niet die aandacht heeft gekregen die die verdient, heeft alles te maken met de meer primaire drang tot overleven van de sector ML. Nu dit lijkt te lukken behoort het hanteren van een BSC tot een van de instrumenten waarmee de performance van ML tot grotere hoogte is bij te stellen. De aangegeven criteria zullen in jaarplannen gekwantificeerd worden



## 7 DIVERSEN

### Toegespitste Balanced Score Card - 2

Taakstellend op te nemen items in jaarplannen gedekt door deze planperiode:

- QA-introductie
- dossieraudits
- projectevaluaties

Als vervolg op voorgaande sheets, zal in de BSC ook de genoemde kwaliteitsaspecten meegenomen worden.

## Inhoud

|   |                                  |    |
|---|----------------------------------|----|
| 1 | Missie, doel en profiel          | 3  |
| 2 | Ontwikkelingen in de markt       | 11 |
| 3 | Logistiek en Verkeer             | 19 |
| 4 | Financiën                        | 29 |
| 5 | Personeel en Organisatie         | 50 |
| 6 | Productontwikkeling en Marketing | 62 |
| 7 | Diversen                         | 70 |

## QMV Milieu en Infrastructuur BV

QMV Milieu en Infrastructuur BV  
Postbus 1020  
3000 CB Amsterdam  
Telefoon (020) 461 27 00  
Telefax (020) 461 31 01

QMV Milieu en Infrastructuur  
Postbus 1020  
1000 AA Amsterdam  
Telefoon (020) 461 27 00  
Telefax (020) 461 31 01

# 1 Missie, doel en profiel

- 1.1 Missie en doel
- 1.2 LV en de regio's
- 1.3 Vergroting van de flussmarkt
- 1.4 Profiel in de markt

## 1.1 Missie en doel (1)

### **Mission statement**

De sector Logistiek en Verkeer levert vanuit haar specifieke deskundigheid op het gebied van verkeer, vervoer en logistiek een wezenlijke bijdrage aan een duurzame ruimtelijke inrichting van Nederland en Vlaanderen

Geocalificeerde doelstellingen Ondernemingsplan 1997-2000

[Redacted text block]

Overige geocalificeerde doelstellingen Ondernemingsplan 1997-2000

[Redacted text block]



## 1.1 Missie en doel (-)

De [redacted] wijze  
[redacted]

LV [redacted]  
kleine ver[redacted]  
in verkeers[redacted]  
vanuit de [redacted]

[redacted]  
[redacted] worden afgehandeld  
[redacted]  
[redacted] gemeenten  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

## 1.2 LV en de regio's

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted] voor  
kennisintegrat[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[redacted]  
[redacted] en  
[redacted] en coördineren  
[redacted] specialisten uit  
[redacted]  
[redacted] en het  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted] LV  
[redacted]  
[redacted] worden bereikt  
[redacted]  
[redacted]



## 2 Ontwikkelingen in de markt

2.1 Kansen

2.2 Bedreigingen

2.3 Markten met groeipotenties

11

### 2.1 Kansen (1)

[Redacted text block]

rk

eids-

12

De marktkansen voor LV zijn anno 1998 niet veel anders dan anno 1997

2.1 Kansen (2)

[Redacted text block]

haven

2.1 Kansen (3)

[Redacted text block]

an-

ren

in

nt



## 2.2 Bedreigungen (1)

[REDACTED] in  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED] te  
[REDACTED]

15

[REDACTED] de  
[REDACTED] in  
[REDACTED] ling

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

## 2.2 Bedreigungen (2)

[REDACTED]  
[REDACTED] a  
[REDACTED] e  
[REDACTED]

16

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

2.3 Markten met groeipotenties (1)

[Redacted text block]

2.3 Markten met groeipotenties (2)

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

## 3 Logistiek en Verkeer

3.1 Sterkten

3.2 Zwakten

3.3 Concurrentie analyse

3.4 Strategie

### 3.1 Sterkten

- Meerwaarde ten opzichte van monodisciplinaire verkeersbureaus door de mogelijkheid om in samenwerking met andere sectoren vraagstukken integraal te benaderen.
- Breed palet van hoogwaardige producten en diensten:

### 3.2 Zwakten

[REDACTED]

### 3.3 Concurrentie-analyse (1)

[REDACTED] ang,  
[REDACTED] and

[REDACTED]

[REDACTED]

3.3 Concurrentanalyse (2)

1. Ziel

2. Strategie

3. Bek-

4. ent

3.4 Strategie (1): g

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

34

[Redacted text block]

[Redacted text block]

3.4 Strategie (2):

[Redacted text block]

3.4 Strategie (3):

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

3.1 Strategie (4): [REDACTED]

[REDACTED]

3.1 Strategie (5): [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## BIJLAGE 3: Marktplannen





# Marktplan gemeenten

Ondernemingsplan M&I 2000-2002



## Marktplan gemeenten 2000-2002

- update ondernemingsplan veranderingskracht = concurrentiekracht
- introductie en aansturing dwarsverband gemeenten
- domein gemeenten en relevante samenwerkingsverbanden



## planning opstellen marktplan

- bespreking in frontoffie overleg
- bic gemeenten (klein)
- presentatie in DOMI special
- keuzes in DOMI-OP
- vaststellen DOMI-OP
- presentatie in BIC gemeenten (breed + extern)



## Positionering DHV M&I

- invullen missie M&I: topadviseur zijn bij duurzaam inrichten en gebruiken leef en werkomgeving

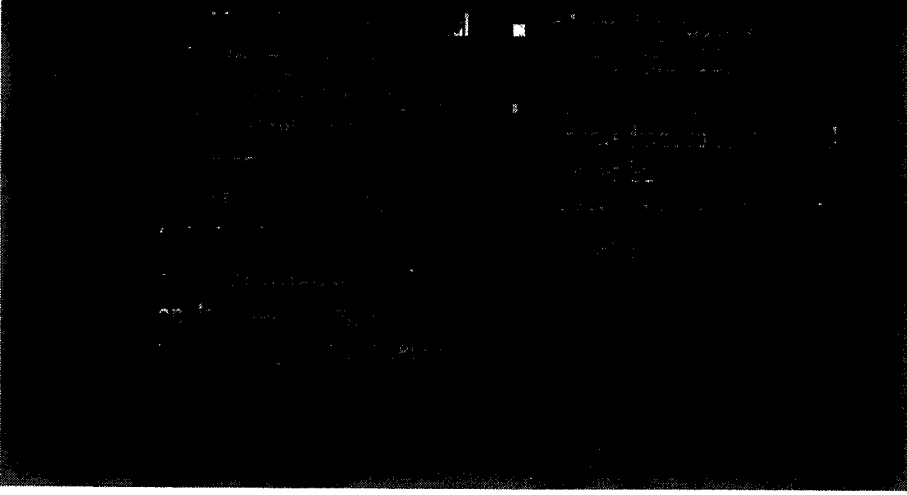
## Marktontwikkelingen (macro)

- **Overheidsbeleid**
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...
- **Overheidsbeleid**
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...

## Marktontwikkelingen

- **Overheidsbeleid**
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...
- **Overheidsbeleid**
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...

## marktvolume gemeenten



## Kansen en bedreigingen





## Focus 2 (groei in kwaliteiten)

aan een af oriëntatie fase tot een meten van de

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

## Focus 3 (marktfocus gemeenten)

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

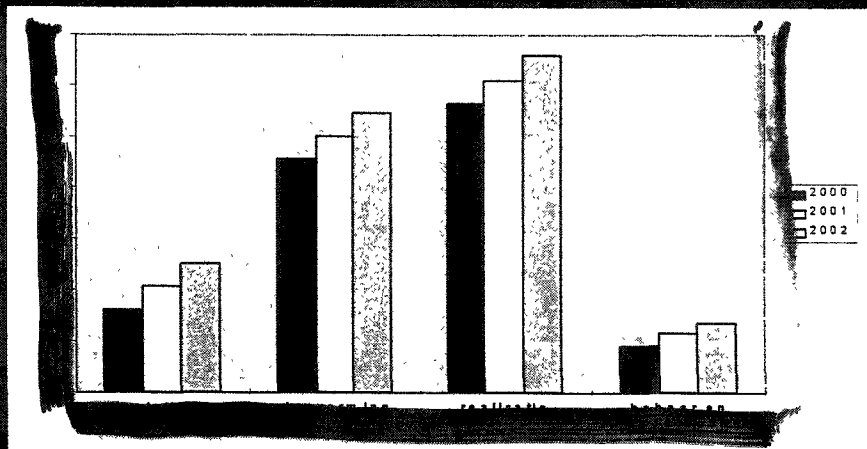
## Te realiseren markt doelstellingen

diensten

geografie

2000 2001 2002

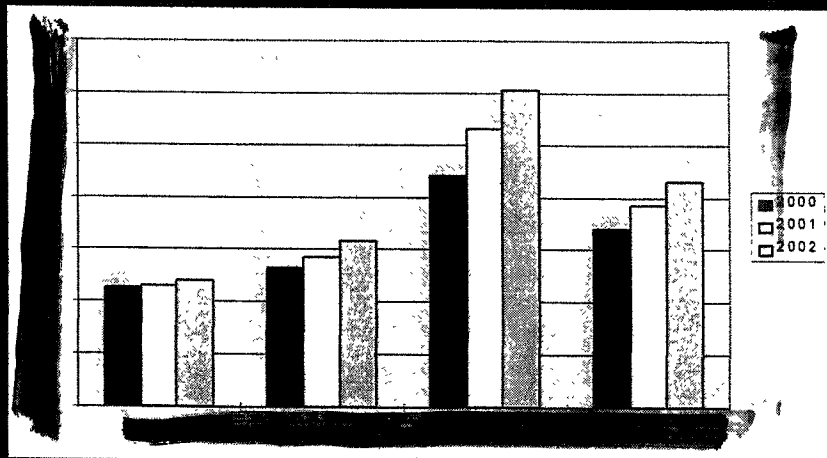
## Dienstverlening naar projectfasen



## Dienstverlening naar projectfasen

| Dienstverlening/naar projectfasen | 2000       | 2001       | 2002       | Groei      |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| [Redacted]                        | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted]                        | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted]                        | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted]                        | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |

## Geografische spreiding









## Marktportefeuille gemeenten

### Directie portefeuille gemeenten:

- **Directie**, rapporteert aan DOMI

### Sturingsplatform gemeenten:

- **Sturingsplatform**

### Frontoffices:

- **Markt**

### Frontoffices:

- **Markt**

- **Oost**

- **Zuid**

- **West**

### Coördinatie:

algemeen marktacties

relatie VNG

### Evaluatie:

kwaliteitssprong

marktontwikkelingen

realisatie marktplannen

ontwikkeling omzet,

toegevoegde waarde, resultaat

### Communicatie:

dhv times (nederland)

brochure en folderlijst

public folder gemeenten

## ontwikkelingsdoelstelling deelmarkt gemeenten

De ontwikkelingsdoelstelling voor de deelmarkt gemeenten is gericht op de realisatie van de marktportefeuille. Dit omvat de realisatie van marktacties, de realisatie van marktontwikkelingen, de realisatie van marktplannen, de realisatie van omzet, de realisatie van toegevoegde waarde, en de realisatie van resultaat. De ontwikkelingsdoelstelling is gericht op de realisatie van de marktportefeuille, de realisatie van marktacties, de realisatie van marktontwikkelingen, de realisatie van marktplannen, de realisatie van omzet, de realisatie van toegevoegde waarde, en de realisatie van resultaat.





# **Dwarsverband Verkeer**

---

**Ondernemingsplan MI 1999-2003**



# Inhoud

---

1. Ambities
  2. Kansen (markt)
  3. Bedreigingen (markt)
  4. Omzet-/ en resultaatprognose 1999-2003
  5. Sterkten (intern)
  6. Zwakten (intern)
  7. Formatie
  8. Speerpunten marketing
  9. Speerpunten product- en kennisontwikkeling
  10. Speerpunten kennisintegratie/kwaliteit
- 
- A decorative horizontal line at the bottom of the page, composed of a series of small black squares spaced evenly across the width of the page.



# 1. Ambities

---

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

## 2. Kansen (markt)

---

- [Redacted]
- [Redacted] (land)
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]







### **3. Bedreigingen (markt)**





## 4. Omzet- en resultaatprognose 1999-2003

---

| Regio | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-------|------|------|------|------|------|
|-------|------|------|------|------|------|

---



omzet in miljoen EURO





## 5. Sterkten (intern)

---

- [Redacted text]

- [Redacted text]

- [Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

## 6. Zwakten (intern)

---

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]





## 7. Formatie

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



## 8. Speerpunten marketing

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]







## 10. Speerpunten kennisintegratie/kwaliteit

---

[Redacted content]





**Synthese sessie Ondernemingsplan MI 2000 - 2002**

**Marktplan Buitenland/DTI**



De markt van DHV-MI in Noordwest Europa

|                     | Nederland  | Vlaanderen  | NRW   |
|---------------------|--|---|---|
| Lokale overheden    | Gemeenten  | Gemeenten   | Gemeinde<br>Stadtkreisen (23)   |
| Regionale overheden | Provincies (12)  | Arrondissementen<br>Provincies (5)                  | Kreisen (31)<br>Regierungsbezirke (5)   |
| Hogere overheden    | Nat. regering<br>Min. van Verkeer en Waterstaat<br><br>Min. van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu | Gewestregering<br>Dep. Leefmilieu en Infrastructuur | Landesregierung<br>Min. für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr<br>Min. für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft<br>Min. für Stadtentwicklung, Kultur und Sport |

**Bedrijfsleven** Metaal, Pharma, Electronica, Chemie, Voeding & Genotmiddelen,

Oil & Gas  
Groothandel en Groothandelsbedrijven, Verkoop

**Vervoersector**

Zakelijke en Emanciperende dienstverlening

Knooppuntbeheerders, Overslagbedrijven, Opslagbedrijven

Verladers, Expeditoren, Integrators

Vervoerders (luchtvaart, zeevaart, kustvaart, binnenvaart, spoorvervoer

(goederen en personen, (goederen en personen))

Beheerders (capaciteit, materieel, infra), Verkeersleiding

Suppliers (materieel, infra, ICT)

**Euroese instanties**

DG VII Transport

A. Transeuropese netwerkinfrastructuur

B. Land transport

C. Aviation

D. Maritime

E. Transport development

DG XI Environment

DG XVII Energy

European Environmental Agency

## Beleid DHV-MI inzake noordwest Europa

### 1. UITGANGSPUNTEN

- Zowel Nederland, Vlaanderen als Nordrhein-Westfalen (NRW) zijn thuismarkt voor aldaar gevestigde adviesbureaus, die het "normale" advieswerk in hun thuismarkt op kwalitatief hoogwaardig niveau uitvoeren en veelal tevens internationaal (kunnen) opereren.
- Voorbereiding van grote infrastructurele werken (bijv. in TEN-kader), die veelal grensoverschrijdende effecten hebben, vereist enerzijds inzet van menskracht op het gebied van ruimtelijke ordening, transport, infrastructuur en milieu, en anderzijds bundeling van inzet van menskracht vanwege de schaal van de opdrachten.
- De huidige situatie van de werkvoorraad van DHV-MI is zodanig dat "lokale" omzet in andere delen van noordwest Europa geen doel op zichzelf is; het gaat m.n. om een strategische positionering van DHV-MI binnen noordwest Europa op langere termijn als interessante partij voor opdrachtgevers met grootschalige c.q. grensoverschrijdende projecten.

### 2. CONCLUSIE

[REDACTED]

### 3. BELEID.

- [REDACTED] h).
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]



**Ondernemingsplan  
Marktportefeuille  
Provincies 2000-2002**

---

conceptversie 1

30 maart 1999

# INHOUD

---

- I Stand van zaken 1998
- II Doelstellingen 1999
- III Marktplan 2000-2002
- IV Organisatie en operationele afspraken

The logo for DAV, consisting of the letters 'DAV' in a stylized, italicized font.

# I Stand van zaken 1998

productie-omzet (bij provincies gecontracteerde omzet)

- M&I :
- Water
- Alk



Provincie soms intermediair

Naast de rechtstreeks bij provincies gecontracteerde omzet, wordt ook rekening mee worden gehouden, dat de provincie voor veel projecten niet de opdrachtgever wordt geregistreerd, maar in veel gevallen wel een grote belanghebbende heeft als regisseur, met name voor nog al wat projecten van Water, maar bijvoorbeeld ook voor een project als de herinrichting van de Roseandepolder.

[Redacted text block]

# I Stand van zaken 1998 (vervolg)

## Omzetontwikkeling M&I

|                     | 1996 | 1997 | 1998 |
|---------------------|------|------|------|
| miljoen (NLG)       |      |      |      |
| bruto rendement (%) |      |      |      |



### Herstel omzet

[Redacted content]

[Redacted content]

[Redacted content]

# I Stand van zaken 1998 (vervolg 2)

## Omzetaandeel per sector

|     | ML | RO | LV | IS | NN | ON | ZN | totaal |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| (%) |    |    |    |    |    |    |    |        |

## Aandeel provinciale markt in sectoromzet

|     | ML | RO | LV | IS | NN | ON | ZN | totaal |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| (%) |    |    |    |    |    |    |    |        |





# I Stand van zaken 1998 (vervolg -2)

## Geografische verdeling

|                     | Gr | Fl | Dt | Ov | Gld | Fl |
|---------------------|----|----|----|----|-----|----|
| omzet 98 (milj.NLG) |    |    |    |    |     |    |

|                     | Ut | NH | ZH | Z | NB | L |
|---------------------|----|----|----|---|----|---|
| omzet 98 (milj.NLG) |    |    |    |   |    |   |

*AVANT*

## Groei en Krimp

# I Stand van zaken 1998 (vervolg - 3)

## Netto-resultaat per provincie

- totaal
- provincies

## Scoringskans

- totaal
- provincies

*DAV*

[REDACTED]

## II DOELSTELLINGEN 1999

De doelstellingen voor 1999 zijn:

omzet:

- ...
- ...
- ...

rendement:

- ...
- ...

AMF

### Doelstelling 1999

De doelstelling voor 1999 is gericht op een geleidelijke groei en dan met name door een verbreding van de portefeuille

V. 1999 ...

### III Marktplan 2000-2002

Omzet

2000

2001

2002

(miljoen NLG)

Netto rendement

(%)

WINT

#### Omzet en resultaat

res,

jn.

### III Marktplan 2000-2002 (vervolg)

#### Doelstellingen t.a.v. adviesgebieden

a

n

DEIN

Winkel

Stabiele positie

[Redacted content]

### III Marktplan 2000-2002 (vervolg 2)

#### Doelstellingen omzetontwikkeling individuele provincies

(NLG mln)            1998   1999   2000   2001   2002

Groningen

Friesland

Drenthe

Overijssel

Gelderland

Flevoland

Utrecht



#### Omzetdoelstellingen marktplan

Ten opzichte van 1998 zijn de doelstellingen voor 1999 tot en met 2002 per provincie weergegeven.

Natuurlijk zijn hierbij niet de exacte cijfers relevant, maar wel de trends en verwachtingen.

In grote lijnen betekent dit

[Redacted content]

### III Marktplan 2000-2002 (vervolg 3)

#### Omzetontwikkeling per provincie (vervolg)

1998 1999 2000 2001 2002

Noord Holland

Zuid Holland

Zeeland

Noord Brabant

Limburg

Totaal

*BMV*

[Redacted text block]

[Redacted text block]

### III Marktplan 2000-2002 (vervolg 3)

#### Omzetontwikkeling per adviesgebied (NLG mln)

|                           | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| <b>Bodem</b>              |      |      |      |      |
| MER en Milieubeleid       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Milieu overig             | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Verkeer en vervoer        | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| RO / gebiedsgerichte proj | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Infrastructuur            | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Natuur en landschap       | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Waterbeheer               | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| <b>Totaal</b>             |      |      |      |      |



Ook bij de verwachting van groei in de adviesvelden gaat het niet zozeer om de exacte getallen, maar om de trends. In grote lijnen zijn deze trends:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



## IV Organisatie en operationele afspraken

Marktorganisatie DHV breed:

DOMI-aanspreekpunt

marktcoördinatie

rel. managers,  
geografie

onderwerp

DHVT

Voorgesteld wordt aan het DOMI om met een eenduidige organisatie tot verdere coördinatie van de markt te komen.

[redacted] portefeuillehouder in het DOMI centraal aanspreekpunt zijn en eindverantwoordelijk voor de marketing. [redacted]

belast met de dagelijkse verantwoordelijkheid voor marktcoördinatie. Hij draagt zorg voor operationele ondersteuning van zowel DOMI portefeuillehouder als de relatiemanagers per provincie en de onderwerptrekkers [redacted]

## IV Organisatie en operationele afspraken (vervolg)

---

### Taakstelling DOMI aanspreekpunt

- eindverantwoordelijk voor provinciemarkt
- aanspreekpunt voor DOMI
- eindverantwoordelijk voor jaarplan en begroting
- aanspreekpunt voor marktcoördinator provincies

## IV Organisatie en operationele afspraken (vervolg 2)

### Taakstelling centrale marktcoördinator

- initiëren/aansturing centrale marketingacties
- monitoring/aanjaagfunctie
- centraal overzicht houden
- marktontwikkelingen volgen/kansen signaleren
- informatie-uitwisseling
  - ◆ organisatie BIC provincies
  - ◆ provinciale brochure
  - ◆ Intranet site provincies onderhouden



## IV Organisatie en operationele afspraken (vervolg 3)

### Taakstelling relatiemanagers

- zicht houden op organisatie en ontwikkelingen binnen de provincie
- taakstelling omzet/trendement volgen en waar mogelijk intern aansturen/initiëren
- relatiemanagement onderhouden en verbeteren
- kansrijke ontwikkelingen/projecten en markttrends signaleren en doorgeven
- intern overzicht marktcontacten
- uitvoering marktacties



## IV Organisatie en operationele afspraken (vervolg 4)

### Voorstel personele invulling relatiemanagers

- Drenthe en Friesland:
- Groningen: voorlopig 1 en op termijn 1
- Overijssel: 1
- Gelderland: 1 en
- Flevoland, Noord- en Zuid-Holland: 1
- Utrecht:
- Zeeland, Noord-Brabant en Limburg.

IV

Centrale marketing richting IPO (het overkoepelend orgaan van de provincies  
is de verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder provincies in casu



## IV Organisatie en operationele afspraken (vervolg 5)

### Taakstelling onderwerptrekkers

- centraal overzicht ontwikkelingen rond onderwerp bij provincies
- weet hebben van kennis en kunde binnen DHV rond dit onderwerp
- eerste aanspreekpunt voor offertes die binnenkomen
- hoofdverantwoordelijk voor inhoudelijke kwaliteit offertes
- initiëren van marktacties

*DHVT*

**MEMO**

Aan : divers trekkers deelmarkt-OP  
 Van : Peter de Bruijn  
 Kopie :  
 Dossier : 12110-21.002  
 Project :  
 Betreft : Samenvatting portfolio, ontwikkeling

Ons kenmerk :  
 Datum : 16 maart 1999

**Portfolio Hogere overheid**

**Omvang/ontwikkeling:**

| sector     | omzet<br>Euro mln | aandeel MI-<br>omzet gem. | aandeel gem.<br>in sectoromzet | groei<br>'96-'98 | marge netto<br>proj. res. |
|------------|-------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------------|
| RO         |                   | 8%                        | 10%                            |                  | 20%                       |
| LV         |                   |                           |                                |                  |                           |
| IS         |                   |                           |                                |                  | -/-                       |
| ML         |                   |                           |                                |                  |                           |
| regiovest. |                   |                           |                                |                  |                           |
| totaal     |                   |                           |                                |                  |                           |

**Producten 1998:**

> 10% omzet:

5-10% omzet:

overig: 13%

**Groei-producten**

**Krimp-producten**

**Bijlage 2 Ontwikkeling OP 1998-2002 Veranderingskracht = Concurrentiekracht**

*Doelstellingen uit laatste ondernemingsplan getoetst*

Omzetgroei [redacted] jaar (V&W), realisatie [redacted] (laatste jaar; alle Min.) resp. [redacted] (laatste 2 jaar).

[redacted]

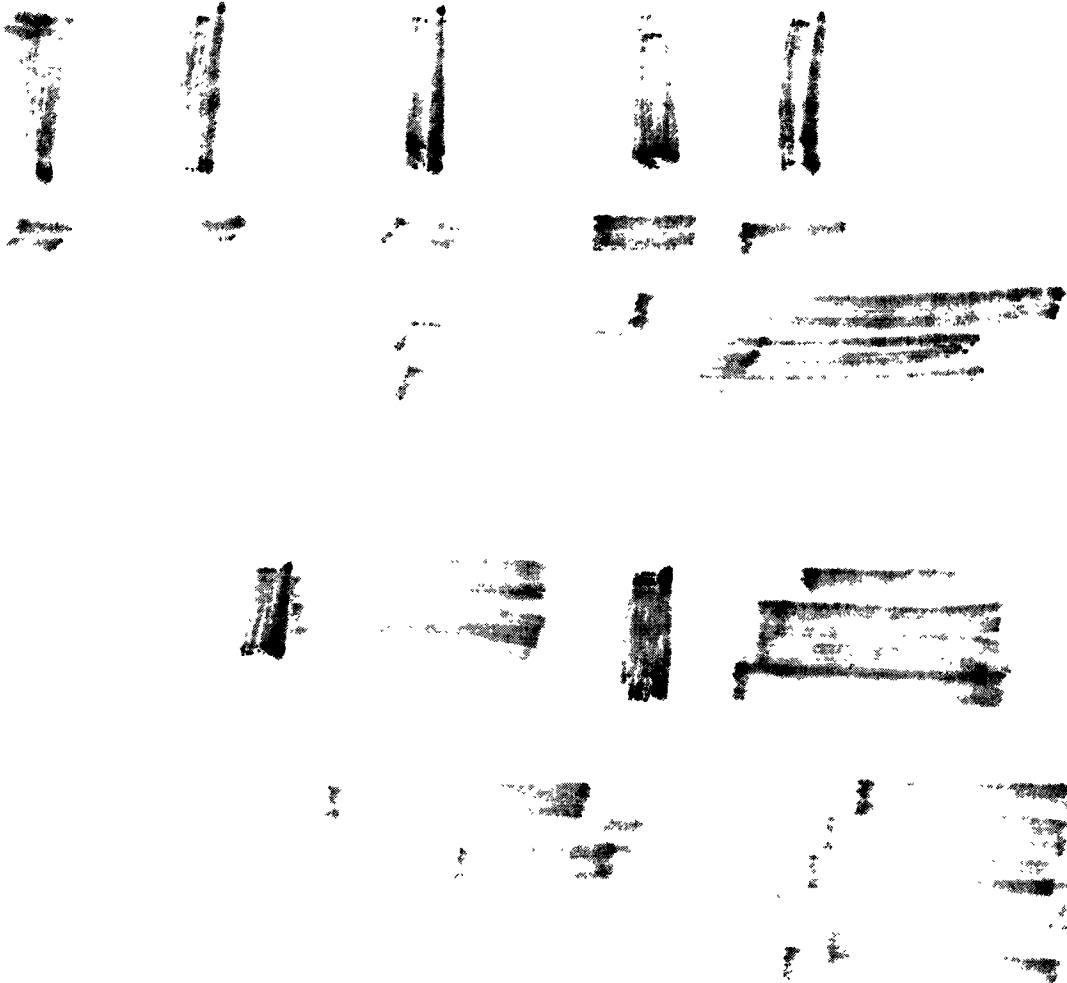
[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]





**MEMO**

Aan : Jan van Geest en Peter de Bruijn  
Van : Ingrid de Moel  
Dossier : 56220-31-110  
Project : Ondernemingsplan 2000-2002  
Betreft : hogere overheid- overig

Ons kenmerk

Datum

16 april 1999

**Ontwikkelingen**

Ook bij andere ministeries dan V&W en VROM zijn een nota's in voorbereiding die bepalend zijn voor de inhoud van het beleid de komende jaren. Het zijn:

- LNV;

(y

- EZ;

Financien is bezig met herziening van het belastingstelsel (Belasting 21e eeuw) en zoekt naar andere belastinggrondslagen dan die van arbeid (bv grondstoffen)

**De begrotingen**

Door de handen van de Minister van LNV loopt jaarlijk [redacted] miljard gulden, waarvan:

De Minister van EZ heeft ook jaarlijks zo'n [redacted] miljard te verspijkeren, waarvan:

Het kabinet heeft recent nieuwe plannen bekend gemaakt voor de versterking van de ruimtelijk-economische structuur. ("Op de drempel van de 21e eeuw"; investeringsprogramma voor 1999-2002). De onderdelen hiervan die liggen op het werkgebied van HO-overig en nog niet eerder zijn genoemd (bij VROM-markt) zijn:

[Redacted text]

**Omzet en bruto-resultaat 1998 en verwachtingen voor de toekomst**

Onderstaand een overzicht van de omzet (in guldens) en het bruto-resultaat (in %) die wij in 1998 hebben gerealiseerd op de HO-overig-markt. Het gaat hier om de nummers 43 (min. van Def.) en 40 (rijksoverheden overig) van het startformulier [Redacted]

|           | RO | LV         | IS | ML         | Regio's | Totaal |
|-----------|----|------------|----|------------|---------|--------|
| Defensie. |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| EZ        |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| LNV       |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| Financien |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| Novem     |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| Senter    |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| CUR       |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| Overig    |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |
| Totaal    |    | [Redacted] |    | [Redacted] |         |        |

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

**SWOT**

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

Kansen **DHVV**:

[Redacted]

Bedreigingen zijn:

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted] Bedreigingen die voortvloeien uit de  
[Redacted] 21 km

[Redacted]

[Redacted]

Er bestaat geen marktverleg

[Redacted]

[Redacted]

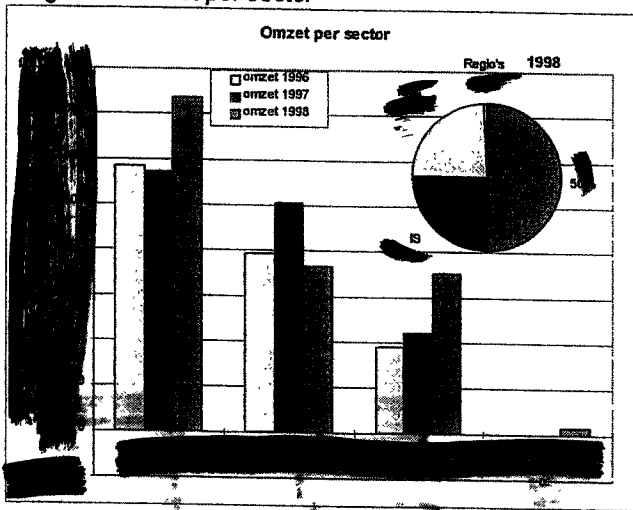
[Redacted]



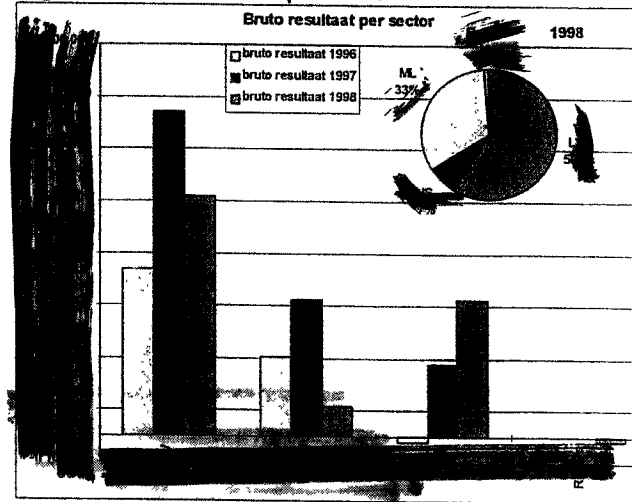
Een terugblik op hoofdlijnen (zie ook figuren 1 tot en met 5):

- [redacted]
- [redacted] n.
- [redacted] n ten
- [redacted] de
- [redacted] met
- [redacted] ten
- [redacted] tie
- [redacted] s in

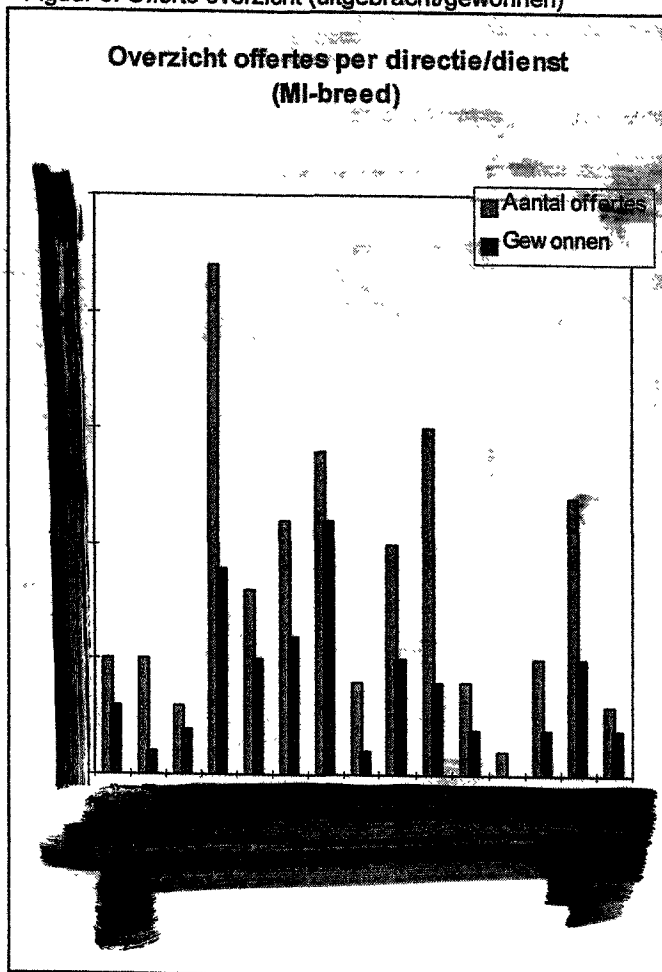
Figuur 1: Omzet per sector



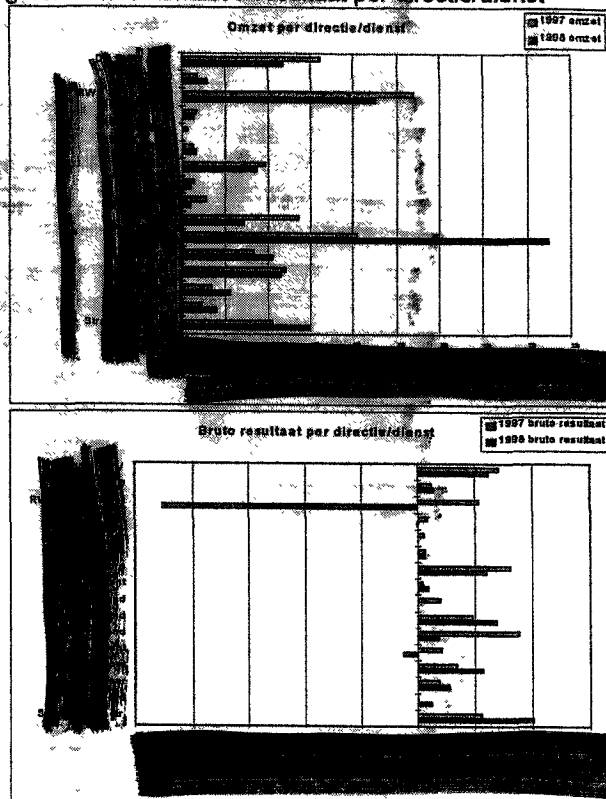
Figuur 2: Bruto resultaat per sector



Figuur 3: Offerte overzicht (uitgebracht/gewonnen)



Figuren 4 en 5: Omzet & resultaat per directie/dienst



3.- Wat zijn de trends?

De trends genoemd in het vorige OP 1998-2002 zijn grotendeels nog actueel. Hier zal worden volstaan met de nieuwe en meest relevante trends.

[Large redacted area containing several lines of blacked-out text]



- Regionale directies: Noord, Oost, Utrecht, IJsselmeergebied, N.-Holland, Z.-Holland, Noordzee, Zeeland, N.-Brabant, Limburg

Bij de regionale directies wordt een onderscheid gemaakt in 'natte' en 'droge' infrastructuur. Per submarkt wordt een beschouwing gegeven van (toekomstige) producten, projecten en diensten die de komende jaren afgezet kunnen worden.

#### 4.2 Beleidsdirecties

IS  
N.v.t.

LV

[Redacted text]

ML

[Redacted text]

#### 4.3 Specialistische diensten

IS

[Redacted text]

LV

[Redacted text]

ML

[Redacted text]



[REDACTED]

**4.4 Regionale directies**

Regionale directies kennen meestal een organisatie die wordt gekenmerkt door een splitsing van de natte en droge infrastructuur. Om die reden worden de marktontwikkelingen voor deze directies ook apart benoemd.

*Droog*

IS

[REDACTED]

LV

[REDACTED]

ML

[REDACTED]

*Nat*

IS

[REDACTED]

LV  
N.v.t.

ML

**5.- Waar willen we heen en hoe komen we daar?**

Op basis van het voorafgaande kunnen de volgende doelen worden geformuleerd voor de korte en middellange termijn:

[Redacted text block]

Tabel 2: omzet op deelmarkt

| sector | 1998       | 2002       |
|--------|------------|------------|
| LV     | [Redacted] | [Redacted] |
| ML     | [Redacted] | [Redacted] |
| IS     | [Redacted] | [Redacted] |
| Totaal | [Redacted] | [Redacted] |

**Acties:**

[Redacted text block]

# DHV Milieu en Infrastructuur BV

Milieu

[Redacted]  
[Redacted] van de markt en anderszins de  
[Redacted] markrelaties. Door elkaar  
[Redacted] professionele te

[Redacted]

[Redacted] Vaststellen relatiebeoorders/de l...  
[Redacted] concepte

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted] es

[Redacted] st

[Redacted] k

□ BHu

**Synthese sessie Ondernemingsplan MI 2000 - 2002**

**Marktplan VROM**

**MEMO**

Aan : Jan van Geest en Peter de Bruijn  
Van : Ingrid de Moel  
Dossier : 56220-31-110  
Project : Ondernemingsplan 2000-2002  
Betreft : VROM markt

Ons kenmerk :  
Datum : 9 april 1999

**Ontwikkelingen bij VROM**

Binnen VROM zijn een aantal belangrijke nota's in voorbereiding die bepalend zijn voor de inhoud van het beleid de komende jaren. Het zijn:

- 5e Nota op de Ruimtelijke ordening; Gericht op vitale steden, gebiedsdifferentiatie en nieuwe sturingsconcepten (aanpassing RO-instrumentarium)
- NMP-4 ; Waarschijnlijk focus op ecologische doelstellingen en beperking tot die onderwerpen die intensivering/vernieuwing behoeven. Mogelijke agendapunten. zijn internationale sleutelvoorraden/mondiale biosfeer, gebiedsgerichte natuurdoeltypen, leefomgevingskwaliteit, (internationale) sociale rechtvaardigheid, milieu en handel, milieu en economische groei, draagvlak, duurzame consumptie en productie, technologische doorbraken en sturing.

De positie van VROM is sterk in discussie. De vraag is

- of DGM zich op moet stellen als bewaker van de basis-milieunormen (een bescheiden rol, waarbij veel milieutaken naar andere Ministeries gaan) danwel dat zij meedoet in de discussies en onderhandelingen (een grotere rol).
- of de RPD een coördinerende rol moet krijgen dan wel zelf ruimtelijke doelen stelt (eigen beleidsontwikkeling)

Het resultaat van de discussie kan op de wat langere termijn gevolgen hebben voor de taakverdeling tussen de Ministeries (en hiermee op de verdeling van de budgetten).

De positie van de Inspectie Milieuhygiene is voor de komende jaren veilig gesteld doordat zij een taak heeft gekregen bij de monitoring van overheidsprestaties (besloten in het DUIV-overleg van januari 1999). Daar ligt nu de uitdaging om deze positie ook waar en gedragen te maken. De uitwerking kan een behoorlijke taakverschuiving binnen de IMH tot gevolg hebben.

De RPD bestaat uit twee directies; Ruimtelijk onderzoek en planontwikkeling (waar de 5e Nota in voorbereiding is) en Uitvoering en coördinatie.

De Inspectie Milieuhygiene is nog niet zo lang geleden gereorganiseerd; 5 sterke regio's, waar ook eerste lijnstaken zijn ondergebracht. Er worden voorzichtige stappen gemaakt met de integratie van de milieu-, volkshuisvesting- en RO-inspecties.

Binnen DGM bestaan plannen voor een reorganisatie; van 10 naar 6 directies.

## De begroting van VROM

Door de handen van de Minister van VROM loopt zo'n [redacted] miljard gulden per jaar waarvan een kleine [redacted] miljard voor de volkshuisvesting (v.n.l. subsidies). Voor de Ruimtelijke ordening is er [redacted] miljard en voor milieubeheer [redacted] miljard beschikbaar.

Uit de begroting is niet precies op te maken hoeveel geld er voor uitbesteding beschikbaar is. Waarschijnlijk ligt het in de buurt van:

- [redacted] voor de RPD (waarvan de helft voor lopende verplichtingen)
- [redacted] voor DGM (waarvan ongeveer 30 miljoen voor lopende verplichtingen)

Daarbij zijn de volgende tendensen te zien.

- bij DGM wordt steeds minder uitbesteed; er loopt steeds meer via andere budgetten.
- bij de RPD wordt steeds meer onderzoek uitbesteed en samen met anderen opgepakt
- er loopt steeds minder geld via de formele begroting en de formele organisaties (de directies) en steeds meer via speciale programma's.

Enkele in het oog springende programma's en trajecten die voor DHV interessant zijn, zijn:

- Onderzoeksprogramma van de RPD;
- Stimuleringsprogramma Intensief Ruimtegebruik (StIR); van 1998 tot 200[redacted] waar [redacted] voorbeeldprojecten = 33% van totale onderzoeksbudget RPD)
- Water in de Stad
- Milieuvisie op de stad
- Modernisering Instrumentarium Geluidbeleid (MIG); in concept-implementatieplan zijn 12 projecten beschreven
- Beleidsvernieuwing Bodembeleid (BEVER)
- Duurzaam ondernemen
- Technologieprogramma's

Het kabinet heeft recent nieuwe plannen bekend gemaakt voor de versterking van de ruimtelijk-economische structuur. ("Op de drempel van de 21e eeuw"; investeringsprogramma voor 1999-2002). De onderdelen hiervan die duidelijk VROM gerelateerd zijn, zijn:

[redacted]

[redacted] ie

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]



Kansen voor DHV liggen op het gebied van:

- visieontwikkeling stedelijke herstructurering; al dan niet in relatie met corridors
- klimaatbeleid
- gebiedenbeleid/leefomgevingskwaliteit
- technologie
- monitoring
- procesmanagement/facilitatie/organisatie

Bedreigingen zijn:

- uitbesteding op laag niveau/veel wisselingen

### Verwachtingen voor de toekomst/Wat willen we bereiken

Verwachting voor de nabije toekomst (tot 2002) is dat het marktvolume en onze positie daarin niet echt zal veranderen (= continuering van de omzet bij VROM). Het moet wel uit een andere hoek komen; minder DGM en meer RPD) en iets beter renderen (door scherpere focus en gerichtere acquisitie).

De focus is als volgt:

| Markt            | Marketingfocus  | Toelichting  | Verwacht resultaat  |
|------------------|---|--|---|
| VROM<br>algemeen | acquireren op grote Nota's en onderzoeksprogramma's, met name technologie, ICES, Water in de stad, etc            | acquisitie in 1998 op NMP4 en 5e Nota RO heeft resultaat gehad. Op andere programma's wordt nauwelijks geacquireerd terwijl in dergelijke programma's steeds meer geld omgaat en relatief goed rendement is te behalen | Meer omzet rond Nota's/programma's en verbeterd rendement |
| DGM              | onderhouden relatienetwerk bij directies Bodem (John/Folkert), GV (Kees), ICB (Folkert), DWL, SVS, B, SP (Ingrid) | Geen onderhoud relatienetwerk bij directie afvalstoffen. Onderhoud relatienetwerk GV vergt enige aandacht i.v.m. drukke werkzaamheden Kees   | Omzet afname  |
| Inspectie        | uitbreiden relatienetwerk LE en IMZ (Herman Jan/Theo)<br>onderhouden relatienetwerk (Erik, Gryt, Theo, Ingrid)    | I.v.m. personele wisseling zal het minder makkelijk worden projecten te verwerven. De komst van Theo Henckens biedt nieuwe mogelijkheden   | Omzet op peil houden                                      |
| RPD              | geen input relatienetwerk, acquereren op basis van RPD onderzoeksprogramma's (Leo)                                | RPD besteedt weinig uit, steeds andere betrokkenen.  | Meer omzet  |



### Relatie met de DHV organisatie

Om het voornoemde te bereiken is het volgende aanvullend nodig:

- betere beleidsmatige vertaling van onze technologie-kennis/senior-capaciteit technologiebeleid
- senior-capaciteit proces en organisatie
- senior-capaciteit gebiedenbeleid/natuur en landschap
- meer kennis van de landelijke ontwikkelingen in de RO (hiervoor start binnenkort een lunchlezingencyclus; in samenwerking tussen RO en MI)

Om de scoringskans van offertes te verbeteren alsook het bruto en netto rendement van de projecten te verhogen is het gewenst dat .....

Wat betreft marktcoördinatie is de volgende verdeling gemaakt;

- Jan van Geest (portefeuillehouder)
- Leo Lemmers (marktcoördinatie RPD)
- Ingrid de Moel (marktcoördinatie DGM/IMH).

Er bestond binnen de Sector Milieu een marktoverleg VROM, dat in 1998 is verwaterd, maar in 1999 e.v. weer zal worden opgepakt (ongeveer eens per twee maanden). In dit overleg zitten mensen die regelmatig projecten bij VROM doen en hier een redelijk relatiernetwerk hebben. Tot nog toe beperkte dit overleg zich tot de Milieusector maar in het vervolg zullen ook contactpersonen van andere sectoren worden uitgenodigd (Leo Lemmers, ....?) Doel van het overleg is:

- uitwisselen info ontwikkelingen VROM-markt en -beleid
- stand van zaken marketing
- opsnorren nieuwe kansen/gaten

Ter ondersteuning van de marketing is het volgende nodig.

- opschonen/actualiseren pr-materiaal (hebben we al een folder HO)
- vullen/opschonen PROMI (trekker; ..; hoe loopt dit)
- implementatie KISS (hoe staat het hiermee)
- stimuleren DHV-publicaties/DHV in de pers (via MI; loopt)

**Synthese sessie Ondernemingsplan MI 2000 - 2002**

**Marktplan Bedrijfsleven en Industrie**

# Bijdrage Ondernemingsplan Bedrijfsleven en Industrie

## Huidig profiel DHV t.a.v. Industriële advisering

Het huidige profiel van DHV t.a.v. industriële advisering is gericht op de volgende gebieden:

[Redacted text]

## Ontwikkelingen

In het bedrijfsleven zien we een globalisering van de productie, groei van de logistieke ketenintegratie en een toenemende invloed van de informatie- en communicatietechnologie.

Verder zien we een vermaatschappelijking van het bedrijfsleven en een zoeken naar een nieuwe evenwicht in de relatie met de omgeving. Een houding die verandert van 'doen wat moet' naar het nemen van een eigen verantwoordelijkheid.

[Redacted text]

[Redacted text]

## Visie op de industriële advisering en profilering van DHV en MI

[Redacted text]

[Redacted text]

Logistiek Infra/bouw

[Redacted text]

We maken in de industriemarkt alleen maar een kans als we meer nadruk leggen op onze breedte en vanuit de maatschappelijke ontwikkelingen actiever/creatiever meedenken met de klant. Voor bestaande klanten betekent dit het uitbouwen/verbreden van de relatie, waardoor we een langdurige relatie opbouwen (huisadviseur => volle breedte: van mono-disciplines tot strategisch advies; overigens nagaan of klant deze soorten adviesactiviteiten naast elkaar accepteert).

De nieuwe klant is niet meer een individueel bedrijf, maar is een bundeling van bedrijven. Dit betekent dat we ons richten op een selectie van bedrijven van een aantal branche-organisaties, enkele multinationals en enkele regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

### Wat is hier voor nodig

[Redacted text]

### Verwachtingen in de markt

[Redacted text]

### Concurrentie

[Redacted text]

## BIJLAGE 4: Interviews

[REDACTED]

[REDACTED] heeft aan dat hij het idee heeft dat DHV MI erg veel overleg is, maar dat er te weinig gestuurd wordt op effectiviteit van overleg. Als je wat te vertellen hebt, is overleg dan wel de weg die het gewenste bereik geeft aan je boodschap? En als je al overleg voert, zorg er dan wel voor dat je dat gebruikt om die zaken over te dragen, die niet anders dan via 'duur' overleg overgedragen kunnen worden. In intranet, discussiegroepen en E-mail ziet [REDACTED] mogelijkheden om effectiever overleg mogelijk te maken. Wel vindt [REDACTED] dat onderling vertrouwen een belangrijke factor is om op deze nieuwe overleg media over te kunnen stappen.

[REDACTED] heeft aan dat de organisatie zich sterk aan het ontwikkelen is. Zo zijn er initiatieven om enerzijds de ontwikkeling van dienstverlening te versnellen (kenniskringen) en anderzijds aanpassingen in de organisatie om de marktgerichtheid te vergroten (portefeuillehouders deelmarkten). Het management wordt daarbij steeds professioneler. Waar vroeger management een kleine deeltaak was van een groep mensen binnen een sector, is het nu een grote deeltaak of zelfs volledige taak van een kleinere groep. Deze groep specialiseert zich en wordt daarmee steeds professioneler in de uitvoering van het management. Ondanks is de toenemende complexiteit van het management denkt [REDACTED] dat daarmee de aan management bestede tijd is afgenomen.

Over de wijze waarop de strategie tot stand komt stelt Jan dat deze van oudsher vooral bottom up bepaald wordt door zelfsturende medewerkers (leidingnemenden). Daarbij wordt de strategie niet bepaald door interne ontwikkelingen maar door externe ontwikkelingen, inspeland dus op de behoeften in de markt. Market pull is belangrijker dan technology push. De terugkoppeling op de bottom-up geïnitieerde strategie verloopt natuurlijk top-down, met het doel synergie te creëren.

[REDACTED] vindt dat teveel pogingen om de organisatie te ontwikkelen (waaronder de initiatieven op kennismanagement gebied) vastlopen of vertragen omdat enerzijds het in een complexe situatie moeilijk is de neuzen in dezelfde richting te krijgen en in de tweede plaats omdat procedures het behalen van resultaat ophouden.

Als derde aandachtspunt ziet [REDACTED] dat er veel gediscussieerd wordt waar er meer aandacht zou moeten zijn voor de kwaliteit en de beheersing van de trajecten die ontwikkeling van de interne organisatie tot doel hebben. Deze trajecten moeten vooral korter, en als het resultaat niet deugt dan moet er sneller opvolging gegeven worden.

Op de vraag wat [REDACTED] visie is op de toekomst van de werkmaatschappij stelt hij dat het in [REDACTED] zich zal ontwikkelen van ingenieursbureau naar adviesbureau, waarbij een 'full service' profiel gehandhaafd moet worden. De overheden zullen de meeste opdrachten blijven genereren, zij het dat overheidsvraagstukken meer en meer een resultante zijn van vraag vanuit het bedrijfsleven.

[REDACTED]

[REDACTED] vindt het belangrijk dat de onderneming nieuwe wegen inslaat. Nieuwe producten en diensten zijn in ontwikkeling, of uitontwikkeld (Questor, Beheerpakketten, zaken op het gebied van telematica, Infra advies, ...).

[REDACTED]

De concrete invulling van management is vooral faciliterend, op de punten afstemming, structurering, richting, en stuwning. Het management draagt zorg voor medewerkers die handelen in het teken van het collectief.

De wijze waarop management van [REDACTED] op dit moment tot kennisdoelen komt schetst [REDACTED] op de volgende wijze: op bepaalde momenten wordt er stilgestaan bij de vraag 'waar wil ik naartoe?' Dit hangt samen met de verwachtingen van de markt en wat een haalbaar pad lijkt te zijn. Er zijn verwachtingen die niet uitkomen en er komen ook andere zaken op in de praktijk, waardoor een strategie van *haalbare stappen continu aan bijstelling* onderhevig is. Het zal steeds zo zijn [REDACTED] doelen op individueel niveau bijeengenomen worden, met elkaar verenigd worden en vervolgens gezamenlijk vastgesteld (dus bottom up gegenereerd en verenigd en dan top down bekrachtigd). Op dat moment wordt van eenieder verwacht te werken aan realisatie van deze doelen, de gedragenheid van de doelen zit natuurlijk wel veilig, wanneer ze langs geschetste weg tot stand zijn gekomen.

In het stellen van doelen wordt volgens [REDACTED] soms onvoldoende rekening gehouden met de werking van *mechanismen*, doelen leiden veelal tot conflicten en voorwaarden elders in de organisatie. Er zal dus nagedacht moeten worden over het haalbare pad bij elk doel dat gesteld wordt, over wat haalbaar is en wat niet.

Het is volgens hem een goed idee om in de organisatie ruimte te creëren voor een libero, die terugkoppeling opveegt en brengt waar die terugkoppeling nodig is, iemand die de mechanismen die realisatie van doelstellingen belemmeren herkent en vervolgens stremmingen oplost, die benodigde informatie bij elkaar veegt, etc.

De rol van personeelsmanagement in de ontwikkeling van kennismanagement is volgens [REDACTED] erg belangrijk. Voor het management kunnen mechanismen wanneer ze niet onderkend worden fruikende effecten hebben. Het is mooi om ambitieuze doelen te stellen als management, maar de geest is op dat moment uit de fles, de belofte moet waargemaakt worden. Als die mechanismen dat in de weg liggen, wordt de geloofwaardigheid in het management aangetast.

[REDACTED]

[REDACTED] is van mening dat management meer een faciliterende rol heeft bij [REDACTED] dan een sturende rol. Medewerkers moeten zichzelf kunnen sturen. De collectieve doelstellingen hebben een globaal karakter, waarbinnen er vrijheden zijn zelf een weg te bepalen.

De taak van het management is daarom het stimuleren van zelfsturing onder medewerkers, door [REDACTED] het proces dat leidt tot missie, visie en doelstellingen van de organisatie.

De omgedraaide redenering luidt volgens [REDACTED] dat een sterk sturende rol van het management leidt tot een inflexibele organisatie en daarom op termijn tot het uitblijven van succes.

Binnen [REDACTED] wordt van een besturingsconcept gebruik gemaakt, dat aanleiding is geweest om ook op werkmaatschappijniveau een besturingsconcept op te stellen.

In principe maakt elke afdeling binnen een ondernemingsplan of jaarplan, samen maakt men het ondernemingsplan voor de unit. Staat eenmaal vast wat er bereikt kan worden, dan wordt vervolgens vastgesteld hoe zich dat verhoudt tot de huidige situatie en wat er gedaan moet worden om het gat te dichten.

De uitvoering van dit plan wordt vervolgens beheerst aan de hand van de kwartaalbesprekingen. De unit directie overlegt met de werkmaatschappij directie, het afdelingsmanagement met de unit directie, en de afdeling overlegt intern, en men neemt zonnodig maatregelen. Dito vindt plaats bij de jaarafsluiting. Er wordt gekeken naar realisatiegraad van doelstellingen, o.a. aan de hand van de BSC (balanced score card).

- Een match van kennisvraag en kennisaanbod betekent nog niet dat je er wat mee verdient;
- Het verschil van kennisvraag en kennisaanbod is niet zozeer een probleem maar een drive voor professionals, waarvoor niet direct interventies gepleegd hoeven te worden.

De complexiteit van de managementvraagstukken die betrekking hebben op kennis is daarbij toegenomen. Hierin speelt mee dat de manier waarop medewerkers zich uiten en ontplooiën veranderd is. Ze sturen steeds meer zichzelf, en dat is een positieve ontwikkeling waar het management helaas nog niet altijd even sterk mee om weet te gaan.

In deze zelfsturende organisatie heerst volgend een chaotische toestand, waarin het de taak van managers is geworden, helderheid te verschaffen, de kaders scherp te houden, zonder de ruimte voor zelfsturing te beperken.

De richting waarin kennis zich moet ontwikkelen wordt door de markt of de wachtingen van marktmanagers bepaald. De wijze waarop men binnen de sector Logistiek en Verkeer probeert een match van vraag en aanbod te bereiken. In belangrijke mate verloopt dit proces via het opstellen van het ondernemingsplan voor de sector. Daarin komen onder andere ontwikkeldoelstellingen ten aanzien van kennis naar voren, zoals de focus op knooppunten en corridors, of het instellen van een taskforce Openbaar Vervoer. Het proces wordt vanuit FEZ, ICT en P&O ondersteund (zowel in planning als in uitvoering).

In de uitvoering van de kennisstrategieën doen zich in de praktijk knelpunten voor. Soms omdat de doelen en strategieën niet helder en concreet genoeg gesteld zijn, maar ook omdat er verschillende mechanismen in werking treden (conflicterende strategieën, omdat zij bijvoorbeeld beslag leggen op dezelfde beperkte resources).

Over de terugkoppeling die het management krijgt op doelstellingen en strategieën is tevreden. Er is allereerst een sterke terugkoppeling vanuit de financiële kant. Verder wordt twee maal per jaar teruggekoppeld over het opleidingsplan, idem over productontwikkeling, management en formatie. Over kwaliteit wordt vier maal per jaar teruggekoppeld. Ook marketing en marktzaken worden elk kwartaal intensief besproken. De benodigde informatie waarop terugkoppeling gebaseerd moet zijn is echter volgens niet altijd bij de hand, of er wordt niet altijd ten volle benut, wat men aan systematisch verzamelde gegevens in huis heeft. geeft als voorbeeld de Business Balanced Score Card.



In de ontwikkeling van kennismanagement binnen DHV [redacted] denkt [redacted] dat personeelsmanagement, -planning en -beoordeling het succes van die ontwikkeling sterk beïnvloeden.

[redacted]

De complexiteit van management vraagstukken is de afgelopen tien jaar drastisch toegenomen wegens verbreding, verdieping en integratie van probleemvelden. Wellicht betekent dit volgens [redacted] dat top down regulering steeds meer nodig is, met een kanttekening. Top down is binnen de sector [redacted] niet de juiste stijl, er is daarvoor weinig draagvlak. Er is wel draagvlak voor processen die tot synergie en concensus leiden, maar dat heeft ook weer zwakke kanten, namelijk in de traagheid die erin schuilt. Het is niet altijd mogelijk om synergie en concensus [redacted] tussen de twee soorten te bereiken tussen bevlogen professionals enerzijds en realistische anderzijds.

Andere instrumenten die het ambitieniveau en de ontwikkeling van mensen beïnvloeden liggen in belangrijke mate op het vlak van personeelsmanagement. De mogelijkheden zijn daar bekend, maar de instrumenten zijn op dit moment nog niet in huis. Met name prestatiebeoordeling is een punt dat nog gevoelig ligt, ook omdat de stap naar prestatiebeloning daarvan een gevolg is, wat niet lekker matcht met de waarden binnen de sector.

[redacted] stelt dat het kennisniveau binnen de sector op zich overigens geen probleem is, daar is ook geen discussie over. Wat wel meer aandacht verdient zijn de vaardigheden. Een meer commerciële houding met oog voor de financiële kanten van projecten zou ook behulpzaam zijn, men zit er in dat opzicht volgens [redacted] vaker naast dan men denkt.

Binnen de [redacted] wordt er onder andere aan kennis gestuurd wanneer het ondernemingsplan van de sector opgesteld wordt. [redacted] geeft [redacted] voorbeelden van dit soort doelstellingen en hoe die tot stand komen.

Het doel thematische integratie heeft er mee te maken dat het adviesveld milieu meer en meer geïntegreerd wordt met de velden verkeer, infrastructuur, ruimtelijke ordening en bouw. Marktsegmentatie mondt instrumenteel uit in een vraagstuk van organisatie structuur, denk aan: marktverbanden en netwerken, die uiteindelijk omwille van efficiëntie van coördinatie naar een functionele eenheid groeien. Structureren kan negatieve invloed hebben op kennis. Het komt voor dat door herstructurering mensen met voor DHV belangrijke kennis de organisatie verlaten, voorbeeld: Waterbeheer en geohydrologie/hydrogeologen.

Verder wordt ernaar gestreefd dat centrale opgebouwde kennis ook decentraal opgebouwd wordt. [redacted] andere opbouw van milieukennis in de regio's, maar dat mag dan niet ten koste gaan van de omzet in het kenniscentrum Amersfoort.

Een ander voorbeeld is specialisatie op bepaalde kennisvelden. De doelstellingen voor Milieu zijn in belangrijke mate continuering van de ingezette koers. Wat veel aandacht vraagt is ontstructureren. De vele in het leven [redacted] open structuren vormen een brei die veel afstemming [redacted] en, die uiteindelijk niet productief lijkt.

In de totstandkoming van kennisdoelen en -strategieën zijn sleutelfiguren de unit directeur, afdelingshoofden en projectmanagers. Zij zwengelen aan, stimuleren de sector om stil te staan bij

de toekomst en faciliteren gesprekken, analyses e.d. Uiteindelijk komen verschillende strevingen bij elkaar, en worden beklonken door het management. De onderlinge communicatie vormt de belangrijkste kwaliteitsborg voor volledigheid en diepgang van het kennisplan, ook al gaat dat op ad hoc basis.

Het management krijgt weinig terugkoppeling op het ondernemingsplan vanuit eigen gelederen, maar aangezien het plan een resultaat is van een collectief proces, is er wel draagvlak gecreëerd. In de formele terugkoppeling treden de kwartaalrapportages naar voren, waar met name terugkoppeling plaatsvindt op basis van gestelde budgetten. [redacted] vindt wel dat er in de ondernemingsplanning op dit moment zoveel detail zit dat dit teveel discussie oproept enerzijds en anderzijds ondernemerschap in de weg staat.

Terugkoppeling vindt voornamelijk plaats tussen sector en werkmaatschappij, de terugkoppeling op de voortgang van de doelen binnen de sector vindt wel plaats (management team met projectmanagers en afdelingshoofden), maar niet zo consistent en vooral gericht op de financiële kant als met kwartaalbesprekingen gebruikelijk is.

Waar het de personele ontwikkeling betreft is e.e.a. weer strakker geleid, omdat personeelszaken wezenlijk onderdeel is van de bedrijfsvoering, deel uitmaakt van het [redacted]. Op werkmaatschappijniveau zijn er verder vlootstouwen, maar daarover wordt te geheimzinnig gedaan. Met medewerkers die in de vloot zitten wordt dit niet besproken, aan hen wordt ook niet verteld dat er van hen hoge verwachtingen zijn. Er kan op dat punt beter gecommuniceerd worden.

[redacted] vindt dat in ontwikkeling van kennismanagement aandacht gegeven zal moeten worden aan personeelsmanagement dat in planning en beoordeling delen en ontwikkelen van kennis stimuleert, c.q. afstemt. Competentiemanagement is in ontwikkeling en zal dit afdekken.

[redacted] geeft aan dat de complexiteit van management vraagstukken is toegenomen binnen DHV MI, door groei van de organisatie in omvang, breedte en diepte van adviesvelden, en tenslotte de noodzakelijke integratie die dan weer nodig is.

In [redacted] is men begonnen met het investeren in mensen, bestaande medewerkers via het werk te laten leren over het onderwerp. De verliezen weerspiegelen deze investering. Een ander deel van de investering zit in het opbouwen van een naam op het RO gebied. Het is steeds de vraag waar je moet beginnen: met het investeren in de markt, of met het investeren in mensen. Het is ook nog steeds de vraag of de RO markt in het Noorden groot genoeg is om [redacted] zoveel werk te genereren dat daarmee de kritische massa gehaald wordt voor een adviesgroep.

In de grond ziet [redacted] voor het management meer een rol weggelegd als facilitator in bottom up besturing. [redacted] vindt het belangrijk dat kennisdoelstellingen worden vastgesteld en meetbaar gemaakt door het management. Degenen die de aanzet geven tot de doelstellingen moeten echter de medewerkers zelf zijn.

De rol van het management in het totstandkomen van kennisdoelen en kennisstrategieën moet volgens [redacted] faciliterende zijn. Doelen en strategieën worden bottom up aangereikt, het management bundelt en stelt vervolgens vast wat de doelen en strategieën zijn, waarbij het

management erop let dat de doelstellingen en strategieën niet meer middelen zullen vragen dan er beschikbaar zijn, haalbaar zijn.

Het management heeft in dit proces tevens een bewakende rol, in die zin dat volledigheid en diepgang van te stellen doelen in orde moeten zijn. Er zijn verschillende pogingen ondernomen om dit bewerkstelligen, bijvoorbeeld via het financiële systeem. Systematische pogingen hebben echter als nadeel dat zij bureaucratie oproepen, en een andere beperking is dat er zoveel gegevens uitrollen dat deze nauwelijks te bevatten zijn. Je hebt dan wel volledige gegevens, maar niet het volledige beeld.

Als succesbeïnvloedende factoren in het ontwikkelen van kennismanagement denkt men aan personeelsmanagement, planning en beoordeling.

Heeft men de taken van management om zorg te dragen voor de ontwikkeling van de aan hen toevertrouwde kennis (zodanig dat er een match ontstaat van vraag en aanbod in termen van kennis). De toenemende complexiteit van de markt heeft ertoe geleid dat de complexiteit van management vraagstukken eveneens is toegenomen, omdat de organisatie conform de ontwikkelingen in de markt zowel in breedte als diepte als in omvang gegroeid is. Een van de vraagstukken is hoe de integratie van probleemvelden, conform de kennisvraag, interne te faciliteren.

Een definitie van kennis is belangrijk, zeker in relatie tot het begrip competentie nu competentie management binnen DHV in ontwikkeling is. Het is sowieso de vraag of je er met competentie management niet al bent, er dus een keuze gemaakt kan worden tussen kennis- en competentie management. Dat zelf meer heil in competentie management dan in kennismanagement.

Personeelsmanagement is belangrijk voor kennismanagement. Ontwikkelingen zoals die nu ingezet zijn met competentie management zijn voorwaarde voor succes van kennismanagement, misschien zelfs een substituuut voor kennismanagement. Een principiële kwestie die hier nog speelt is dat als DHV individuen gaat beoordelen op basis van realisatie van individuele planningen en prestaties, dat er dan ook goed nagedacht zal moeten worden over de daaraan gekoppelde consequentie: er ook dienovereenkomstig beloond zal moeten worden.

stelt dat het een goede zaak zou zijn wanneer alle interne op de organisatie gerichte projecten, verbeterprojecten, aangepakt zouden worden alsof het externe projecten zijn. Dat zou de traagheid eruit halen, productiever, veel sneller leiden tot de gewenste verbeteringen

Daar waar er nieuwe kennisdoelstellingen ten uitvoer gebracht moeten worden, worden deze vaak door bureaucratie vertraagd. Het is er alleen zo snel gekomen, omdat er sprake was van een bottom up initiatief. De opzet van Waterbeheer heeft 5 jaren geduurd (belemmerd door organisatorische, juridische, financiële structuren).

[REDACTED]

De wijze waarop de onderneming bestuurd wordt is bottom-up, en daar moet geen verandering in komen volgens [REDACTED]. In de eerste plaats omdat mensen veranderd zijn, zich meer als adviseur opstellen en niet meer onder top-down sturing willen werken, in de tweede plaats omdat de organisatie gebaat is bij zelfsturende professionals.

[REDACTED] vindt het belangrijk om als management erop aan te sturen dat er doelen gesteld worden ten aanzien van kennis en dat die ook gerealiseerd worden, omdat iedereen te zeer met de dag en de belangrijke projecten leeft.

Personeelsmanagement met nadruk op individuele kennis (competentiemanagement), is een belangrijke succesfactor wanneer DHV kennismanagement wil ontwikkelen. Eveneens een belangrijke factor, maar niet noodzakelijk wordt gevormd door systemen (kwaliteit, netwerken, CVS, financieel, e.d.).

Structuren spelen volgens [REDACTED] een belangrijke rol. In een complexere omgeving, wordt de structuur ook complexer. [REDACTED] denkt dat het nodig is in die complexiteit nieuwe orde te scheppen en tot vereenvoudiging te komen. Is de structuur eenvoudiger dan is het ook gemakkelijker om af te stemmen welke kennis ontwikkeld moet worden, die kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen.