

---

# Together we can make it

---



---

Optimaliseren van een interculturele samenwerking

Onderzoeksrapport

Naam: R. Jansen & S. Kaandorp  
Datum: 14 juni 2017  
Status: Definitief  
Versie: B



|                            |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Student</b>             | R.J.M.M. (Robin) Jansen<br>+31 6 19 43 37 25<br><a href="mailto:rjmmjans@student.avans.nl">rjmmjans@student.avans.nl</a><br><a href="mailto:robin.jansen@arcadis.com">robin.jansen@arcadis.com</a> | S. (Sam) Kaandorp<br>+31 6 50 48 02 13<br><a href="mailto:skaandor@student.avans.nl">skaandor@student.avans.nl</a><br><a href="mailto:sam.kaandorp@arcadis.com">sam.kaandorp@arcadis.com</a> |
| <b>Studentnummer</b>       | 2075295                                                                                                                                                                                            | 2072710                                                                                                                                                                                      |
| <b>Opleiding</b>           | Civiele Techniek, voltijd                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Klas</b>                | 40 BCTO                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Stage bedrijf</b>       | Arcadis Nederland BV                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Locatie</b>             | Piet Mondriaanlaan 26<br>3812 GV Amersfoort                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Bedrijfsbegeleider</b>  | Ir. E. (Edwin) Schuiling<br>+31 6 46 64 73 54<br><a href="mailto:edwin.schuiling@arcadis.com">edwin.schuiling@arcadis.com</a>                                                                      | Arcadis Nederland BV<br>Piet Mondriaanlaan 26<br>3812 GV Amersfoort                                                                                                                          |
| <b>Afstudeerbegeleider</b> | Ir. I.N. (Irene) Vloerbergh<br>+31 6 30 40 82 79<br><a href="mailto:in.vloerbergh@avans.nl">in.vloerbergh@avans.nl</a>                                                                             | Avans Hogeschool<br>Onderwijsboulevard 215<br>5223 DE 's-Hertogenbosch                                                                                                                       |
| <b>Status</b>              | Definitief                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Versie</b>              | B                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Datum</b>               | 14 juni 2017                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Locatie</b>             | Amersfoort                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                              |

# Voorwoord

---

Voor u ligt het onderzoeksrapport van ons afstudeeronderzoek bij Arcadis. Wij (Robin en Sam) hebben ons in de periode februari tot en met juni 2017 ingezet om de interculturele samenwerking voor de adviesgroep bruggen en kunstwerken te onderzoeken en te verbeteren. Afgelopen half jaar was een zeer leerzame en intensieve periode voor ons en we kijken er met veel plezier op terug.

Het idee voor het onderzoek is ooit begonnen bij een eerdere stage bij Arcadis. Tijdens deze stage werd er veel gecommuniceerd met Roemenië. Wij zagen kans op verbetering in deze samenwerking. Omdat internationale samenwerking onze beider interesse had kwam het onderzoek op een hele natuurlijke manier tot stand. Met steun van Arcadis zijn wij een half jaar later gestart met ons onderzoek.

Dit rapport is geschreven voor iedereen met belangstelling voor internationale samenwerking. Het onderzoek is uitgevoerd voor de adviesgroep en alle adviezen zijn op maat voor deze adviesgroep. Echter kunnen onze bevindingen ook inzichten geven aan andere groepen die met Roemenië of andere Global Excellence Centers (GEC's) samenwerken.

Dit onderzoek is vanaf het begin gesteund door Edwin Schuiling. Zijn enthousiasme en nieuwsgierigheid voor ons onderzoek was voor ons een grote drijfveer. Wij willen hem daarom ook zeer danken voor zijn hulp, samenwerking en support.

Ook hebben we veel te danken aan de begeleiding van Irene Vloerbergh, ze heeft niet alleen veel steun gegeven als docent maar ook konden we dankbaar gebruik maken van haar ervaring als onderzoekster.

Daarnaast willen een dankwoord uitbrengen aan het managementteam van Arcadis, in het bijzonder Marco Ossendrijver en Michel Fleuren, voor hun bijdrage aan het onderzoek. Verder zijn gedurende het onderzoek een 25-tal interviews afgenomen met diverse experts op het gebied van internationale samenwerking. Wij willen alle respondenten bedanken voor hun tijd en kennis.

Tot slot was dit onderzoek nooit tot stand gekomen zonder de hulp van de vele collega's, con-collega's docenten, familieleden en vrienden. Wij willen iedereen bedanken voor de prettige samenwerking en hulp voor onze scriptie.

Veel leesplezier toegewenst!

Robin Jansen & Sam Kaandorp

Amersfoort, juni 2017

# Samenvatting

---

Samenwerking is in de techniek altijd een centrale vereiste geweest. Om iets te bouwen heb je meer dan één timmerman nodig. Maar je hebt ook meer nodig dan alleen timmermannen, je hebt ook ontwerpers, uitvoerders en projectleiders nodig. Tegenwoordig wordt een projectteam zelfs niet meer binnen één land gevormd. Projectteams worden dus steeds groter en ingewikkelder maar altijd met de achterliggende gedachte 'Together we can make it'.

In dit rapport is onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen Arcadis Nederland en Arcadis Roemenië. De huidige projectresultaten voldoen nog niet aan de verwachtingen van de opdrachtgever. Doel van het onderzoek is de opdrachtgever te informeren over manieren waarop de samenwerking kan worden geoptimaliseerd. De centrale vraag hierbij is ***"Hoe kan Arcadis de samenwerking met GEC Roemenië optimaliseren zodanig dat de projectresultaten verbeteren?"***

Voor het beantwoorden van deze vraag is het onderzoek opgesplitst in drie deelvragen: 1) Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië?, 2) Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties?, 3) Wanneer is de gewenste situatie bereikt?

In de eerste deelvraag zijn een groot aantal interviews afgenomen met betrokkenen in de samenwerkingen en zijn alle huidige ervaringen in kaart gebracht. Daarnaast zijn de behaalde projectresultaten geanalyseerd om zicht te krijgen op de omvang van de problemen.

Voor de tweede deelvraag zijn de bevindingen uit de eerste deelvraag voorgelegd bij andere organisaties en andere afdelingen binnen Arcadis. Op deze manier is gekeken of er een andere aanpak bekend is waarbij problemen kunnen worden vermeden. Ook is in de literatuur gekeken of de problemen overlap hebben met de verschillen tussen de nationale cultuur van Nederland en die van Roemenië.

In de derde deelvraag is samen met de opdrachtgever opnieuw naar de probleemstelling gekeken om zo de gewenste situatie in kaart te brengen. Hierbij gaf de opdrachtgever aan dat het herstel van het onderlinge vertrouwen een hoge prioriteit heeft. In een ideale situatie kan de samenwerking plaatsvinden volgens het zogenaamde 'bol.com-concept'

Uit het onderzoek is gebleken dat de samenwerking niet optimaal is. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn: de verscheidenheid in projectaanpak, de gebrekkige interculturele communicatie en het gebrek aan vertrouwen. Als gekeken wordt naar de manier van communiceren en de aard van de twee verschillende culturen dan zijn deze resultaten te verklaren. Ook zijn er bij andere organisaties verschillende methodes om problemen in de samenwerking aan te pakken geconstateerd die, volgens de betrokkenen, een beter resultaat geven.

Voor het onderzoek kan worden geconcludeerd dat er een optimalisatie in de samenwerking mogelijk is. Deze verbetering kan worden behaald door drie aanbevelingen op te volgen door middel van de hieronder beschreven acties.

Voorbeelden van acties die Arcadis kan ondernemen om de samenwerking te verbeteren zijn per thema uiteengezet. Voor de projectaanpak moet Arcadis een sterke en heldere pilot draaien, een homogene project aanpak uitzetten en eenduidige feedback geven. Voor het verbeteren van de interculturele communicatie moet Arcadis trainingen geven over intercultureel communiceren, cursussen Engels geven en projectdocumenten in het Engels beschikbaar stellen. Voor het herstel in vertrouwen moet Arcadis personeel opleiden, Roemeense collega's begeleiden met een mentor en risico gestuurd toetsen. In een vervolgonderzoek kunnen de resultaten worden aangescherpt door middel van een cultuuronderzoek uit te voeren op afdelingsniveau. Bij dit onderzoek zijn de verschillende culturen op landelijk niveau vergeleken.

# Inhoudsopgave

---

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Voorwoord .....                                                                                 | i   |
| Samenvatting .....                                                                              | ii  |
| Inhoudsopgave .....                                                                             | iii |
| 1. Inleiding .....                                                                              | 1   |
| 2. De onderzoeksstrategie .....                                                                 | 3   |
| 2.1. Onderzoeksmethode .....                                                                    | 3   |
| 2.2. Onderzoek rectificatie .....                                                               | 7   |
| 3. Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië? .....                     | 9   |
| 3.1. Hoe is een standaardproject binnen Arcadis ingericht? .....                                | 9   |
| 3.2. Hoe is de samenwerking met Roemenië vastgelegd door Arcadis? .....                         | 14  |
| 3.3. Wat zijn de ervaringen in de samenwerking met Roemenië? .....                              | 17  |
| 3.4. Welke projectresultaten worden behaald? .....                                              | 23  |
| 3.5. Deelconclusie – Deelvraag 1 .....                                                          | 30  |
| 4. Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties? .....    | 32  |
| 4.1. Welke culturele verschillen uit de literatuur zijn terug te zien in de samenwerking? ..... | 32  |
| 4.2. Welke knelpunten in de samenwerking komen terug bij andere organisaties? .....             | 37  |
| 4.3. Deelconclusie – Deelvraag 2 .....                                                          | 40  |
| 5. Wanneer is de gewenste situatie bereikt? .....                                               | 41  |
| 6. Conclusie .....                                                                              | 43  |
| 7. Aanbeveling .....                                                                            | 45  |
| 7.1. Projectaanpak .....                                                                        | 45  |
| 7.2. Interculturele communicatie .....                                                          | 46  |
| 7.3. Herstel vertrouwen .....                                                                   | 46  |
| 8. Afkortingen .....                                                                            | 48  |
| Bronnen & literatuurlijst .....                                                                 | 49  |

# 1. Inleiding

---

Tegenwoordig kijkt niemand meer op van het label *“Made in China”*. Dit is op vrijwel alles terug te vinden, van telefoons tot tassen. Naast het produceren van producten is het tegenwoordig ook interessant voor ingenieursbureaus om samen te werken met ingenieurs in het buitenland. Arcadis heeft als multinational vestigingen over de hele wereld. Vestigingen uit lagelonenlanden ondersteunen het moederbedrijf bij het realiseren van projecten wereldwijd. Dit heeft ertoe geleid dat veel bruggen en kunstwerken van Arcadis het label *“Made in Romania”* dragen.

De adviesgroep, bruggen en kunstwerken, maakt gebruik van een ontwerpbureau in Roemenië voor het uitvoeren van het bulkwerk. Deze samenwerking biedt veel voordeel voor Arcadis Nederland. Zo kan Arcadis extra ontwerp- en tekenwerk op zich nemen. Daarnaast bieden de lagere kosten ook een de mogelijkheid om met goedkopere offertes te concurreren. De komende jaren zal er vanuit Arcadis steeds meer aandacht komen voor deze internationale samenwerking. Wanneer de werkzaamheden uitgebreid worden en het personeel meer ervaren is, zal een ingenieursbureau zonder een kantoor in het buitenland ondenkbaar zijn.

In het veld van de wetenschap is interculturele samenwerking, sinds de globalisering, een actueel onderwerp. Er worden veel studies uitgevoerd naar nationale cultuurverschillen en internationale projectteams. Geert Hofstede, Erin Meyer en Dave Gray zijn maar enkele van de vele namen die over dit onderwerp hebben gepubliceerd.

Na ruim 5 jaar samenwerking met Roemenië is gebleken dat resultaten nog niet aansluiten op het ideaal plaatje. Er worden in Roemenië stelselmatig meer uren gemaakt dan geraamd, waardoor bij veel projecten een kostenoverschrijding is ontstaan. Voor een enkel project bedraagt deze overschrijdingen enkele tienduizenden Euro's.

Om dit probleem aan te pakken is Arcadis i.s.m. Avans hogeschool een onderzoek gestart. Het doel hiervan is het formuleren van aanbevelingen voor Arcadis voor het verbeteren van de samenwerking en daarmee de projectresultaten. Voor u ligt het onderzoeksrapport met de bevindingen uit dit gezamenlijke onderzoek. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

ooo

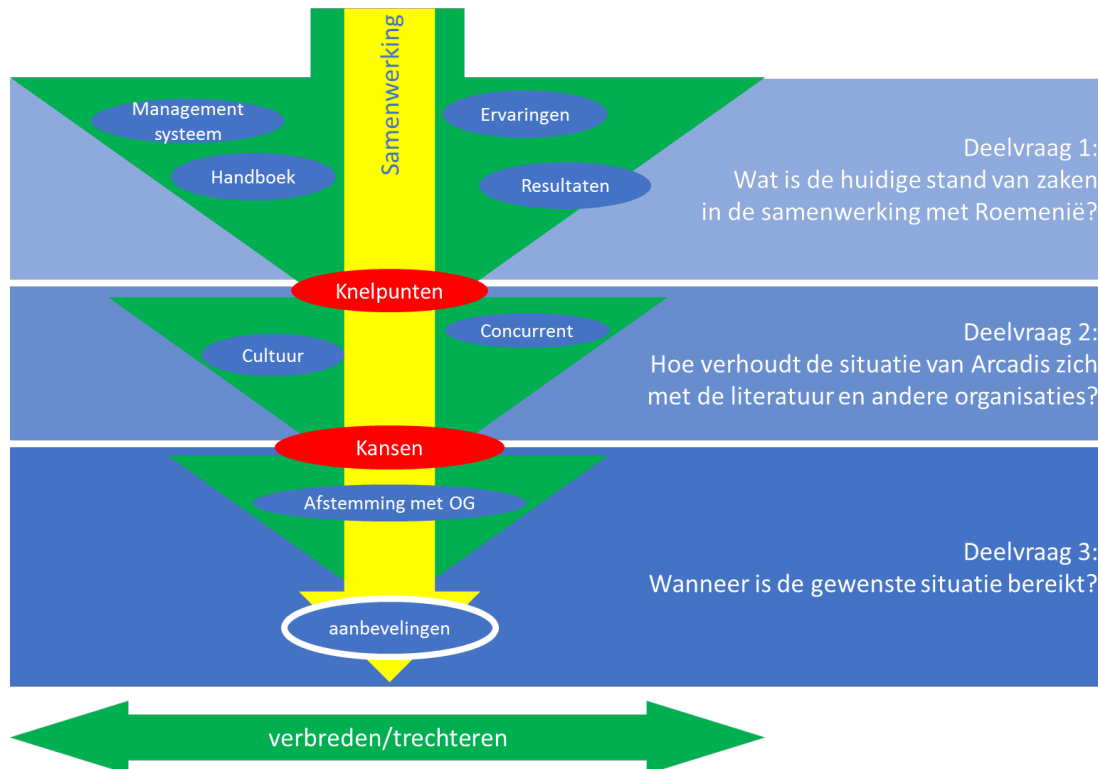
*“Hoe kan Arcadis de samenwerking met GEC Roemenië optimaliseren zodanig dat de projectresultaten verbeteren?”*

ooo

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn een drietal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn in serie onderzocht. Dit wil zeggen dat de uitkomst van deelvraag 1 de basis vormde van deelvraag 2 enz. In figuur 1.1 zijn de deelvragen in relatie tot het conceptueel model terug te zien. In hoofdstuk 2 van dit verslag worden alle onderzoeksmethodes verder in detail toegelicht. De gebruikte bronnen worden benoemd en onderbouwd.

In hoofdstuk 3 wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Dit is het grootste onderdeel van het onderzoek en hier zijn de meeste onderzoeksmethodieken toegepast. Voor deze deelvraag is deskresearch uitgevoerd, zijn expertinterviews afgenomen en er is observatieonderzoek verricht naar de projectresultaten. Er wordt toegelicht hoe een project verloopt volgens de documenten van Arcadis. Hierna worden de bevindingen uit de interviews met projectmedewerkers toegelicht om zo de samenwerking in de praktijk weer te geven. Vervolgens zijn de projectresultaten onderzocht. Tot slot zijn er ruim 20 knelpunten geformuleerd op basis van de bevindingen van deelvraag 1.

Voor de tweede deelvraag is in hoofdstuk 4 een literatuurstudie gedaan naar interculturele samenwerking. Daarnaast zijn er nog meer expertinterviews afgenomen bij andere ingenieurbureaus en een IT-bedrijf dat ook samenwerkt met Roemenië. Hiermee zijn de bevindingen uit deelvraag 1 in een breder perspectief gezet zodat kan worden gekeken of de vastgestelde knelpunten specifiek zijn voor Arcadis of generiek voor de bedrijfstak en/of cultuur.



*Figuur 1.1 conceptueel model onderzoek.*

Op basis van de bevindingen uit hoofdstuk 3 en 4 is overlegd met de opdrachtgever (Arcadis Nederland) of de stand van de samenwerking gewenst dan wel ongewenst is. Daarnaast is met de opdrachtgever besproken wat zij het liefste willen veranderen in de samenwerking en welke prioritering ze daarin willen aanbrengen. Deze aanpak is verwerkt in hoofdstuk 5.

In de laatste twee hoofdstukken, 6 en 7, zijn de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. De opdrachtgever heeft aangegeven een bijzondere belangstelling te hebben voor een praktisch toepasbare aanbeveling. Daarvoor zijn de aanbevelingen aangevuld met concrete acties die door de opdrachtgever kunnen worden ondernomen.

## 2. De onderzoeksstrategie

Om een duidelijk beeld te creëren hoe het onderzoek is uitgevoerd, is in dit hoofdstuk gekeken naar de onderzoeksmethode. Daarnaast is ook aandacht besteed aan rectificatie van de methodiek. Dit betekent dat eventuele tekortkomingen, die later naar voren zijn gekomen, worden benoemd binnen dit hoofdstuk.

### 2.1. Onderzoeksmethode

In deze paragraaf staat de onderzoeksmethode beschreven, hierin zijn de volgende afwegingen gemaakt op basis van relevantie: breedte versus diepgang; kwalitatief versus kwantitatief; empirisch onderzoek versus deskresearch. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om diepgang te creëren, dit houdt in dat het een kwalitatief onderzoek is. Dit kwalitatieve onderzoek is uitgewerkt op basis van een case-study, gefundeerde theoriebenadering en een deskresearch. In tabel 2.1 is een overzicht te vinden van de onderzoeksmethodiek per sub-deelvraag, inclusief bijbehorende bron.

| #        | (Sub-)Deelvraag                                                                            | Onderzoeksmethodiek                                              | Bron                                             |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië?</b>                  |                                                                  |                                                  |
| 1.1      | - Hoe is een standaardproject binnen Arcadis ingericht?                                    | - Deskresearch                                                   | Managementsysteem                                |
| 1.2      | - Hoe is de samenwerking met Roemenië vastgelegd door Arcadis?                             | - Deskresearch                                                   | Arcadis GEC BV Handbook 2016                     |
| 1.3      | - Wat zijn de ervaringen in de samenwerking met Roemenië?                                  | - Casestudy                                                      | Interviews                                       |
| 1.4      | - Welke projectresultaten worden behaald?                                                  | - Deskresearch<br>- Casestudy<br>- Gefundeerde theoriebenadering | Projectdocumenten, interviewgesprekken en IPMA-D |
| <b>2</b> | <b>Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties?</b> |                                                                  |                                                  |
| 2.1      | - Welke culturele verschillen uit de literatuur zijn terug te zien in de samenwerking?     | - Deskresearch                                                   | Hofstedeorganisatie                              |
| 2.2      | - Welke factoren in de samenwerking komen terug bij andere organisaties?                   | - Casestudy                                                      | Conclusie deelvraag 1 en interviews              |
| <b>3</b> | <b>Wanneer is de gewenste situatie bereikt?</b>                                            | - N.v.t.                                                         | Interview                                        |

Tabel 2-1 overzicht van de onderzoeksmethode per (sub)deelvraag

Naast de soort methodiek, is het verder ook van belang om te kijken welke data moet worden gebruikt en hoe deze dient te worden verwerkt tot een analyse (zie sub-paragraaf 2.1.1 t/m 2.1.7). Tot slot is er gekeken naar de validiteit van elke bron. In de hierop volgende sub-paragrafen zal dit alles per sub-deelvraag worden toegelicht.



### 2.1.1. Methodiek sub-deelvraag 1.1

Voor de beantwoording van de vraag: *‘Hoe is een standaardproject binnen Arcadis ingericht?’* is gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is middels een secundair onderzoek gekeken naar het managementsysteem. De informatie (onderwerpen) die voortkomt uit deze vraag is vervolgens gebruikt in sub-deelvraag 1.3. Hierdoor kon middels interviews de procesbeschrijving worden getoetst in praktijk. Deze informatiebron is direct van de Arcadis-portal gehaald en wordt gezien als betrouwbaar en relevant.

### 2.1.2. Methodiek sub-deelvraag 1.2

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag: *‘Hoe is de samenwerking met Roemenië vastgelegd door Arcadis?’* is deskresearch uitgevoerd. Hierbij is middels een secundair onderzoek gekeken naar het ‘Arcadis GEC BV Handbook 2016’. In dit handboek zijn alle afspraken omtrent de interculturele samenwerking vastgelegd. De informatie (onderwerpen) die voortkomt uit deze vraag, is vervolgens gebruikt in sub-deelvraag 1.3. Hierdoor konden de samenwerkingsafspraken in praktijk worden getoetst middels interviews. Deze informatiebron is direct van de Arcadis-portal gehaald en wordt gezien als betrouwbaar en relevant.

### 2.1.3. Methodiek sub-deelvraag 1.3

Om tot een beantwoording te komen van de vraag: *‘Wat zijn de ervaringen in de samenwerking met Roemenië?’* is er gebruik gemaakt van de bevindingen uit sub-deelvragen 1.1 en 1.2. Op basis van deze informatie is een interviewtemplate (zie bijlage I) opgezet. De interviews zijn half gestructureerd opgezet, waarbij een aantal thema’s aan bod komen. Voorafgaand aan het afnemen van interviews is de opdrachtgever gevraagd naar referentie projecten. Hieruit zijn een vijftal projecten (zie tabel 2.3) naar voren gekomen. Vervolgens is op basis van het organogram bepaald welke functiegroepen nauw betrokken zijn bij de interculturele samenwerking. Hiervoor is gekeken naar de cruciale rollen binnen een project. *Projectleiders* zijn verantwoordelijk voor de projectbeheersing, *ontwerpleiders* zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit en communicatie en de *ontwerpers* zijn verantwoordelijk voor vervaardiging van de producten. In tabel 2.2 is terug te zien welke onderwerpen zijn besproken per functie-groep.

| Thema's                       | Projectleiders<br>Nederland | Ontwerpleiders<br>Nederland | Ontwerpleiders<br>Roemenië<br>[English] | Ontwerpers<br>Roemenië<br>[English] |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| Offerte                       | x                           |                             |                                         |                                     |
| Werken in het project:        |                             |                             |                                         |                                     |
| <i>Leiden van een project</i> | x                           |                             |                                         |                                     |
| <i>Leiden van een ontwerp</i> |                             | x                           | x                                       |                                     |
| <i>Ontwerpen</i>              |                             |                             |                                         | x                                   |
| Evaluatie                     | x                           | x                           | x                                       | x                                   |
| Verwachtingen van de toekomst |                             |                             | x                                       | x                                   |

Tabel 2-2 Interview thema's per doelgroep.

Bij de selectie van gesprekspartners is erop gelet dat er verschillende aspecten aan bod komen. Zo is geprobeerd zoveel mogelijk mensen uit één project te spreken en komt er een totaalbeeld van één project naar voren. Daarnaast zijn er zowel projecten van grote als kleine omvang bekeken. Hierdoor kan de interculturele samenwerking in verschillende bezettingen worden vergeleken. In tabel 2.3 is te zien wie voor welk project is gesproken.

De respondenten van de afgenomen interviews zijn niet geanonimiseerd, gezien de interviews gekoppeld zijn aan projecten waarvan de projectleden bedrijfsbreed bekend zijn. Met alle respondenten is overeengekomen dat de interviews enkel ter onderbouwing van de conclusies zullen worden gebruikt en als bijlage worden toegevoegd. Dit sluit het gebruik van quotes in de hoofdtekst uit.

Ongeveer de helft van alle interviews was met collega's uit Iasi in Roemenië. Vanwege de taalbarrière waren deze interviews in het Engels. Dit had effect op de efficiëntie van de communicatie. Bij een enkele interviewpartner ging het overleg zo moeizaam dat de geschreven toelichting en mondelinge toelichting erg ver uit elkaar lagen.

Vanwege de afstand is gekeken naar passende communicatiemiddelen. Er is voor gekozen om de interviews via Skype te houden. Dit programma wordt goed ondersteund binnen Arcadis. Skype heeft echter wel enkele beperkingen. Eén hiervan is de internetverbinding, als deze niet goed is krijg je een haperende verbinding waardoor beeld en geluid niet goed over komen. Voor een enkel interview moest de video worden uitgeschakeld en enkel met audio worden afgerond. Een andere beperking is het gebrek van de fysieke aanwezigheid, je kunt iemands lichaamstaal lastiger lezen via de Skype dan wanneer deze daadwerkelijk aanwezig is.

| Project<br>-project omvang-                                  | Projectleiders<br>Nederland                                                                              | Ontwerpleiders<br>Nederland | Ontwerpleiders<br>Roemenië<br>[English] | Ontwerpers<br>Roemenië<br>[English] |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>DIEREN</b><br>-groot project-                             | Edwin                                                                                                    | Anna D.                     | Mihaela<br>[Skype]                      | Roxana                              |
| <b>SAA</b><br>-groot project-                                | Mark S.                                                                                                  | Anna D.                     | Ovidiu<br>[Skype – zonder video]        | Andreea<br>[Skype]                  |
| <b>BILT (DO)</b><br>-middelgroot project-                    | Bas                                                                                                      | n.v.t.                      | Ciprian A.<br>[Skype]                   | n.v.t.                              |
| <b>BILT (UO)</b><br>-middelgroot project-                    | Mark E.                                                                                                  | Wim                         | -                                       | -                                   |
| <b>Paardenveldbrug</b><br>-klein project-                    | Jeroen                                                                                                   | n.v.t.                      | n.v.t.                                  | Ciprian A.<br>[Skype]               |
| Aantal gesproken medewerkers<br>t.o.v. totaal op de afdeling | 5 van de 10*                                                                                             | 2 van de 5*                 | 2 van de 2**                            | 3 van de 10                         |
| <b>Legenda</b>                                               |                                                                                                          |                             |                                         |                                     |
| n.v.t.                                                       | Niet actief in dit project                                                                               |                             |                                         |                                     |
| -                                                            | Wel actief in dit project, maar niet geïnterviewd                                                        |                             |                                         |                                     |
| *                                                            | Voor de projectleiders en ontwerpleiders (NL) zijn alle medewerkers gesproken met ervaringen in Roemenië |                             |                                         |                                     |
| **                                                           | Ciprian wordt niet meegeteld als formele ontwerpleider, deze rol vervult hij alleen informeel            |                             |                                         |                                     |

Tabel 2-3 Overzicht gesprekspartners en projecten.

Aan de hand van de interviews is een overzichtsmatrix opgesteld. Hierin zijn alle relevante uitspraken van de 14 interviews teruggebracht in één gecodeerde tabel<sup>1</sup>. De uitspraken zijn geordend binnen de verschillende interview onderwerpen (offerte, evaluatie etc.). Daarnaast zijn deze ook per project en projectrol. Waar mogelijk zijn de uitspraken voorzien van een kleurencode om verder onderscheid te maken. De overzichtsmatrix is terug te vinden in bijlage III.

<sup>1</sup>Bron: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-verwerk-je-een-interview-een-scriptie/>

#### 2.1.4. Methodiek sub-deelvraag 1.4

Het antwoord op de vraag: *‘Welke project resultaten worden behaald?’* is tot stand gekomen door een deskresearch uit te voeren. Op basis van de bevindingen in sub-deelvraag 1.1 en de aanvullende literatuurstudie is bepaald wat de belangrijkste projectpijlers zijn. Vervolgens is op basis van verdere literatuurstudie een toetsingsmatrix opgezet met de vijf belangrijkste projectpijlers hierin verwerkt. Deze pijlers zijn: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit, beter bekend als de GOTIK-methode en wordt breed gedragen binnen Arcadis.

Op basis van de literatuurstudie zijn toetsingskaders opgesteld. In totaal zijn hieruit zestien beoordelingsonderwerpen naar voren gekomen. Deze zijn verdeeld over de vijf projectpijlers. Hierop volgend zijn de vier casussen beoordeeld en is een score van 1 t/m 5 toegekend aan ieder onderwerp. Vervolgens is per onderwerp, maar ook per project een gemiddelde score berekend. Hieruit zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen. Voor de beoordeling is een tekstuele onderbouwing gegeven waarom elke score is toegekend. Door dit te documenteren, kan later terug worden gekeken naar de manier van beoordelen en hoe welke knelpunten naar voren zijn gekomen. Door de gezamenlijke noemer te vinden kan een hoger abstractieniveau worden bereikt met algemene abstracte noemers ook wel knelpunten genoemd.

Ter validatie is, in overleg met de projectleider van elke casus, gekeken naar de 2 laagst scorende onderwerpen van de toetsingsmatrix. Vervolgens is gevraagd of de beoordeling terecht is en zo niet of de projectleider dit kan aantonen. Er is gekozen voor de 2 laagst scorende in overleg met de opdrachtgever. Daarnaast moet de beoordeling zo objectief mogelijk zijn, hierdoor verdwijnt de objectiviteit.

#### 2.1.5. Methodiek sub-deelvraag 2.1

Ter beantwoording van de vraag: *‘Welke culturele verschillen uit de literatuur zijn terug te zien in de samenwerking?’* is gebruik gemaakt van deskresearch. De gekozen vorm van deskresearch is een literatuurstudie. Hierin zijn diverse methodes gepasseerd, uiteindelijk is gekozen voor de Hofstede methode<sup>2</sup>. Hiervoor is gekozen omdat dit een breed gedragen methodiek voor het meten van interculturele verschillen is binnen het bedrijfsleven. Daarnaast beschikt de Hofstede methode over vrij toegankelijke datasets van zowel de Roemeense als Nederlandse cultuur.

In de Hofstedemethode wordt er onderscheid gemaakt tussen het meten van nationale cultuurelementen en de bedrijfsculturen. Voor dit onderzoek zijn beide methodieken theoretisch onderzocht. Voor de nationale cultuur konden de datasets van de Hofstede methode ook vergeleken worden met de bevindingen uit dit onderzoek. Voor de bedrijfscultuur was het niet mogelijk om een bruikbare dataset te creëren omdat er geen organisatorische en financiële middelen beschikbaar waren.

#### 2.1.6. Methodiek sub-deelvraag 2.2

Om de vraag: *‘Welke knelpunten in de samenwerking komen terug bij andere organisaties?’* te kunnen beantwoorden zijn de knelpunten uit deelvraag 1 gebruikt om een nieuw interviewtemplate op te stellen. Een template voor deze interviews is terug te vinden in bijlage IV. Er is gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview. Deze keuze is gemaakt omdat op deze manier interviews op basis van vaste vragen met elkaar vergeleken kunnen worden. Daarnaast wordt ruimte gegeven aan de respondent om extra informatie te delen omtrent het onderwerp. Bij de sub-deelvraag wordt gekeken naar de situatie van de concurrenten van Arcadis en hoe deze omgaan met de interculturele samenwerking. Om een compleet beeld te kunnen vormen is een brede selectie gemaakt van de respondenten. Een overzicht van de respondenten is terug te vinden in tabel 2.4.

---

<sup>2</sup>Bron: <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>

| SECTOR           | AANGESCHREVEN | GEWENST | WERKELIJK |
|------------------|---------------|---------|-----------|
| Aannemer         | 2             | 2       | 1         |
| Ingenieursbureau | 6             | 4       | 1         |
| Interne afdeling | 2             | 2       | 2         |
| IT-consultant    | 1             | 1       | 1         |

Tabel 2-4 Overzicht hoeveelheid respondenten

Er is voor gekozen om de focus op ingenieursbureaus te leggen, gezien deze het meest overeenkomen met de kerntaken van Arcadis. Daarnaast is ervoor gekozen om ook onderzoek te verrichten bij een aantal aannemers om te zien hoe hier wordt samengewerkt met buitenlandse vestigingen en vanuit welke gedachte. Het aangeleverde werk van Arcadis wordt o.a. gebruikt door aannemers. Zo kunnen mogelijk verschillen naar voren komen in de zienswijze van samenwerking met buitenlandkantoren tussen aannemers en Arcadis. Verder is intern gekeken bij een aantal afdelingen. Arcadis heeft inmiddels al een aantal jaar ervaring met interculturele samenwerking. Tot slot is ervoor gekozen om een innoverend IT-consultancykantoor te betrekken bij het onderzoek. Het kantoor heeft veel ervaring met intercultureel samenwerken met Roemenië en hiervan veel kennis in huis.

Nadat de interviews intern zijn gecontroleerd, zijn deze voorgelegd aan de respondenten t.b.v. feedback en verificatie (zie bijlage V). Hierna zijn de interviews op basis van de vraagstelling ingedeeld in een overzichtstabel. Deze overzichtstabel is terug te vinden in bijlage VI. In deze tabel is een open codering aangebracht, zodat de antwoorden kunnen worden vergeleken op overeenkomst. Vervolgens is deze vergelijking uitgewerkt tot een resultaat en tot slot zijn er gevolgtrekkingen geformuleerd.

### 2.1.7. Methodiek sub-deelvraag 3.1

Voor de laatste deelvraag, “*Wanneer is de gewenste situatie bereikt?*”, worden alle bevindingen uit deelvraag 1 en 2 aan de opdrachtgever voorgelegd. Op basis van alle kennis die in het onderzoek naar voren is gekomen, is gezamenlijk opnieuw naar de probleemstelling gekeken. Hierbij is in een interview met de opdrachtgever een reële gewenste situatie in kaart gebracht. Door middel van een verslag zijn de afspraken uit dit overleg vastgelegd.

## 2.2. Onderzoek rectificatie

Na het uitvoeren van het onderzoek, zijn een aantal onregelmatigheden waargenomen in de onderzoeksmethodiek. Om te voorkomen dat dit een negatief effect heeft op de onderzoeksresultaten, is in deze paragraaf de rectificatie te lezen.

### 2.2.1. Rectificatie sub-deelvraag 1.3

Bij het verwerken van de resultaten kwamen enkele beperkingen van de interviewtemplates en de overzichtsmatrix naar voren. De opzet van de templates is te uiteenlopend waardoor er geen grote lijnen uit de antwoorden te halen zijn (de antwoorden van een PL en OL hadden te weinig met elkaar te maken). In een vervolgstudie zouden de interviews opnieuw moeten worden gedaan met meer gesloten vragen, zodat hier ook lineaire verbanden tussen gelegd kunnen worden. Nu moeten uitspraken te veel worden verbogen om een gemeenschappelijke deler naar voren te halen.

Ook had de overzichtsmatrix enkele beperkingen waardoor de conclusies niet eenduidig naar voren kwamen. In de toegepaste kleurencodering zat er te veel overlap in de gekozen thema's, het ene thema sloot de andere thema niet uit. Daarnaast waren de gekozen uitspraken te divers voor één kleuren code.

Omwille van de tijd is het niet mogelijk om de interviews of de overzichtsmatrix over te doen. Maar door het afnemen van de interviews is wel een duidelijk beeld naar voren gekomen over de interculturele samenwerking.

Er is een selectie gemaakt van de vragen die tot een relevante conclusie leidde. Vervolgens is voor deze vragen een conclusie geschreven op basis van de interpretatie van de onderzoekers. Deze interpretatie is vervolgens voorgelegd aan het managementteam van de adviesgroep ter goedkeuring.

### 2.2.2. Rectificatie sub-deelvraag 1.4

Voor de resultaten van sub-deelvraag 1.4 zijn een tweetal rectificaties. Allereerst is een validatie uitgevoerd van de toetsingsmatrix door middel van gesprekken met de projectleiders van het betreffende project. I.v.m. de drukbezette agenda van de projectleiders zijn alleen de twee laagst scorende onderwerpen geverifieerd. In de toekomst is het raadzaam om dit voor de volledige toetsingsmatrix uit te voeren.

Tot slot is de beoordeling uitgevoerd op basis van een groot aantal documenten, eventuele mondelinge afspraken zijn hierin niet meegenomen. In sommige situaties heeft dit een vertekend beeld gecreëerd. Het heeft geen grote invloed op het onderzoek maar er dient rekening te worden gehouden met het feit dat sommige keuzes in sommige gevallen minder te herleiden zijn.

### 2.2.3. Rectificatie sub-deelvraag 2.1

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de organisatie had er ook een enquête onderzoek moeten plaatsvinden naar de organisatiecultuur. Door gebrek aan middelen, zowel organisatorisch als financieel, is deze enquête niet uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat de conclusies van deze sub-deelvraag eenzijdig zijn. Ze berusten alleen op de nationale cultuurverschillen.

### 2.2.4. Rectificatie sub-deelvraag 2.2

Voor sub-deelvraag 2.2 is gekeken naar andere organisaties, hierbij zijn interviews afgenomen bij een aantal con-collega's. Het is aannemelijk dat een concurrerende organisatie niet alles wil delen en daarom moet rekening worden gehouden met het feit dat essentiële informatie achtergehouden kan zijn. Daarnaast zal een con-collega niet direct erkennen dat binnen hun eigen organisatie veel fouten worden gemaakt. De gegeven antwoorden zijn derhalve niet geheel betrouwbaar. Binnen het onderzoek zal worden uitgegaan van eerlijke antwoorden waarbij geen essentiële informatie is achtergehouden.

Tot slot is er geen mogelijkheid geweest om de antwoorden te verifiëren met de werkelijkheid.

### 3. Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië?

In dit hoofdstuk is gekeken naar de vraag: *‘Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië?’*. Hiervoor zijn een viertal sub-deelvragen opgesteld, die hebben geleid tot de beantwoording van de eerste deelvraag. De sub-deelvragen luiden als volgt:

- Hoe is een standaardproject binnen Arcadis ingericht?
- Hoe is de samenwerking met Roemenië vastgelegd door Arcadis?
- Wat zijn de ervaringen in de samenwerking met Roemenië?
- Welke projectresultaten worden behaald?

Aan het eind van deze deelvraag zijn alle knelpunten van de samenwerking blootgelegd. Op basis van deze knelpunten is uiteindelijk een realistische aanbeveling gegeven die de huidige problematiek verhelpt. Dit hoofdstuk geeft de locatie en omvang van het probleem weer.

#### 3.1. Hoe is een standaardproject binnen Arcadis ingericht?

Arcadis voert al jaren projectmatig werk uit. Om de aanpak hiervan te structureren en te laten voldoen aan de Arcadis norm, is vanuit Arcadis een proces opgesteld. Hierin worden de hoofdlijnen van een projectaanpak beschreven. Het antwoord van de vraag: *‘Hoe is een standaardproject binnen Arcadis ingericht?’* geeft een beeld van een standaardprojectaanpak en hoe hierin de Roemeense samenwerking is verweven. Een tweetal onderwerpen zij hiervoor onderzocht, namelijk:

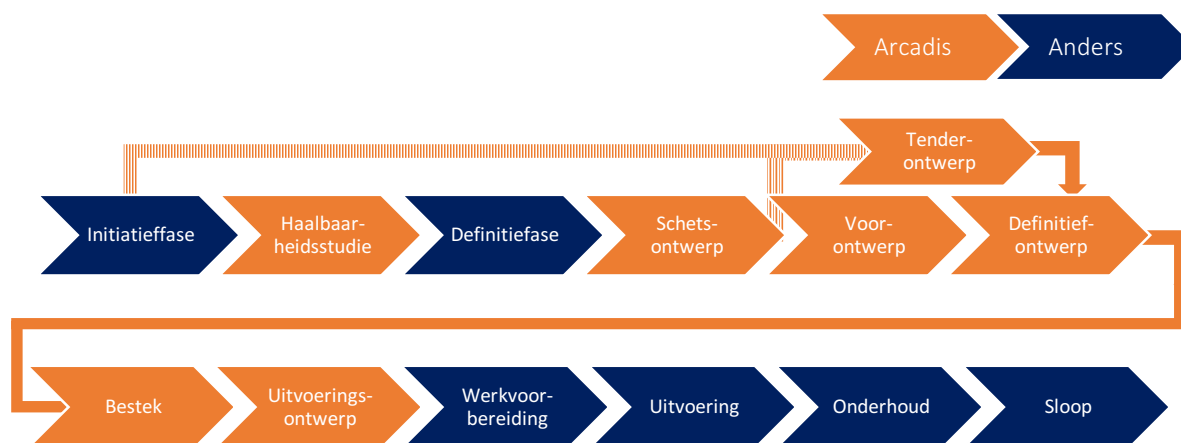
- Diverse projectstadia en werkzaamheden
- Beschrijving van het projectproces

Het antwoord op deze sub-deelvraag zal een inzicht verschaffen op de soorten projecten en welke producten hierbij worden geleverd. Daarnaast zijn de projectprocessen inzichtelijk gemaakt. Het doel hiervan is om een beeld te creëren hoe de interculturele samenwerking is verwerkt in de bedrijfsprocessen en producten.

##### 3.1.1. Diverse projectstadia en werkzaamheden

Opdrachten kunnen uit meerdere producten bestaan, afhankelijk van de wens van de klant. Arcadis heeft ervaring met diverse soorten projectstadia en het leveren van de bijbehorende producten. Om een beeld te creëren van de diverse projectstadia en welke producten dienen te worden geleverd is in figuur 3.1 een overzicht te vinden van alle projectfases (gezien vanuit de opdrachtgever) waarbij Arcadis ondersteuning kan bieden.

In bijlage VII is een tabel terug te vinden die weergeeft welke werkzaamheden per projectfase moeten worden uitgevoerd. Naast het tonen van werkzaamheden, is ook een overzicht van verantwoordelijkheden terug te vinden en worden afspraken met betrekking tot samenwerken kenbaar gemaakt.



Figuur 3.1 Flowdiagram projectproces (schematisch).

Gebaseerd op figuur 3.1 kan worden gezegd dat, er in totaal zes projectfases zijn waarbij de afdeling Bruggen & Kunstwerken ondersteuning kan bieden. In het introductiegesprek met de opdrachtgever is gebleken dat de adviesgroep bruggen en kunstwerken de focus van haar werkzaamheden heeft liggen bij het aanleveren van producten in diverse projectfases.

- Schetsontwerp (SO)
- Voorontwerp (VO)
- Definitief ontwerp (DO)
- Uitvoeringsontwerp (UO)

Daarnaast is vanuit dit introductiegesprek naar voren gekomen dat de interculturele samenwerking zich met name focust op het tekenwerk van het uitvoeringsontwerp (UO).

### 3.1.2. Beschrijving van het projectproces

Arcadis levert producten aan die voldoen aan diverse kwaliteitseisen. Deze producten moeten zo uniform mogelijk worden aangeleverd. Daarnaast moeten er diverse stappen worden genomen voordat een factuur kan worden verzonden naar de opdrachtgever. Dit zijn maar enkele voorbeelden van alle activiteiten die Arcadis intern uitvoert. Om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden op de juiste manier worden uitgevoerd en dat iedereen weet wie waar verantwoordelijk voor is, heeft Arcadis diverse processen opgezet. Een beschrijving van al deze processen (op hoofdlijnen) is terug te vinden in het managementsysteem<sup>3</sup>, die via de portal van Arcadis te bereiken is.

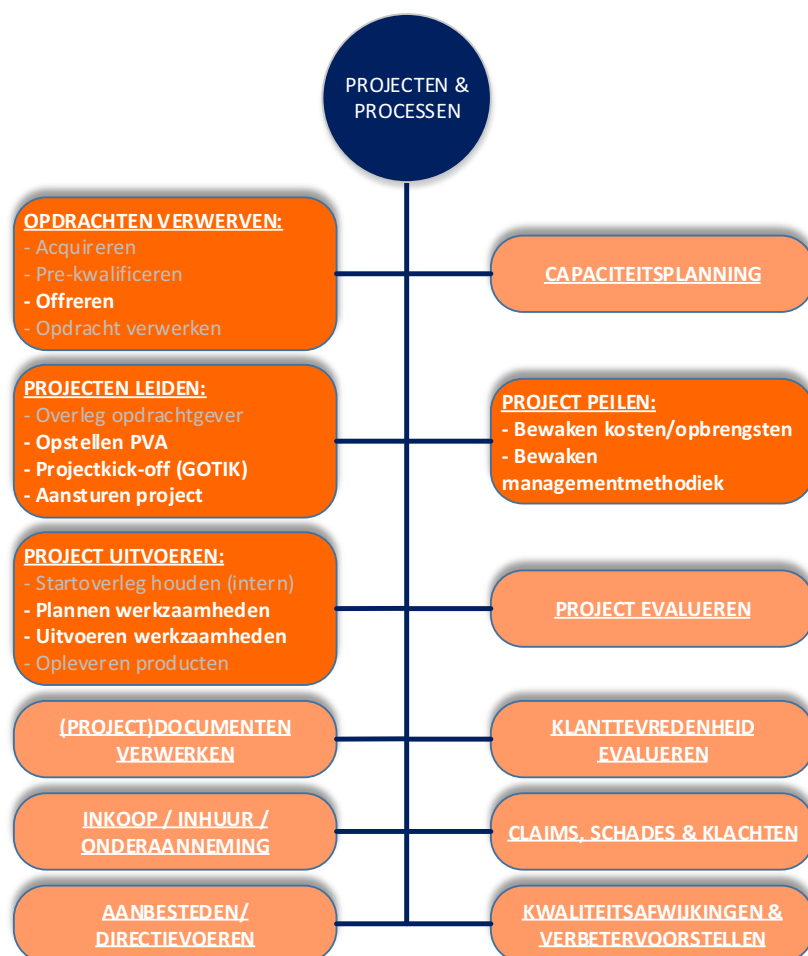
Het managementsysteem bestaat uit een twaalfstal onderwerpen waarin processen worden beschreven. In deze sub-paragraaf zal worden gekeken naar de beschreven processen en samenwerkingsaspecten. Voordat het managementsysteem is doorgenomen, is de vraag gesteld: *‘Welke onderwerpen hebben raakvlakken met de samenwerking?’*. Hieruit is naar voren gekomen dat een viertal onderwerpen, raakvlakken hebben met de interculturele samenwerking, dit zijn:

- Opdracht verwerven
- Project leiden
- Project uitvoeren
- Project peilen

In figuur 3.2 is een schematische weergave terug te vinden van deze procesonderwerpen. De donkerdere oranje kaders geven de relevante onderwerpen aan en worden in deze sub-paragraaf verder

<sup>3</sup> Bron: <http://nlar1app01:8000/managementsysteem/>

toegelicht. Om een beeld te kunnen schetsen van elk onderwerp, zijn de meest relevante zaken opsomd. Met een beschrijving van het projectproces wordt niet alleen een beeld gevormd, maar deze beschrijving vormt ook de basis voor de interviews in sub-deelvraag 1.3.



Figuur 3.2 Overzicht procesonderwerpen

### Opdracht verwerven:

De beschrijving van alle processen omtrent de verwerving van een opdracht, bestaat uit een viertal sub-onderwerpen. Ten behoeve van het opstellen van het plan van aanpak, zijn een aantal interviews ter verkenning afgenomen. Hieruit is naar voren gekomen, dat eigenaarschap in een interculturele samenwerking van groot belang is. Een aantal respondenten gaven aan dat dit al begint bij het opstellen van een offerte. Na het uitvoeren van een deskresearch, voor het onderwerp 'Opdracht verwerven', en met in het achterhoofd de opmerking vanuit de verkennende interviews is naar voren gekomen dat de focus van dit onderzoek zal liggen bij het sub-onderwerp 'Offreren'.

### Offreren:

De aanvraag van een offerte zal worden behandeld door een tendermanager, over het algemeen is dit ook direct de projectleider op het moment dat het project zal worden gegund. De tendermanager zal de vraag van de klant beoordelen op mogelijkheid van het project, risico en rendement. De tendermanager kan hierbij ondersteuning krijgen van een tendersupportafdeling. Om iets te kunnen zeggen over de mogelijkheid van het project, risicobeoordeling en rendementsmogelijkheid, zal de tendermanager gespecialiseerde projectmedewerkers vragen, naar:

- De soort aanpak
- Afstemming van de onderlinge taakverdeling



- Benodigd budget
- Verwachte doorlooptijd

Als dit onderzocht is kan de tendermanager een voorcalculatie opstellen, die voorgelegd kan gaan worden aan de klant. Om meer te weten te kunnen komen van de offerte, zijn hierop een aantal vragen geformuleerd, die in deelvraag 1.3 aanbod zullen komen. Hierin is de factor interculturele samenwerking erg belangrijk.

#### Project leiden:

Het leiden van een project bestaat uit een viertal sub-onderwerpen. In een drietal sub-onderwerpen komen zaken aan bod, die invloed kunnen hebben op de interculturele samenwerking binnen een project. Een gedetailleerde beschrijving is hieronder terug te vinden.

#### Opstellen plan van aanpak:

Op het moment dat Arcadis de opdracht toegewezen krijgt, wordt de tendermanager de projectleider. De projectleider is ten alle tijden verantwoordelijk voor het project. Dit betekent dat de projectleider het plan van aanpak opstelt volgens de Arcadis Project Methode (APM). Als binnen het managementsysteem verder wordt gezocht naar het APM, dan is hiervan niks te vinden. Een verdere uitwerking, wat in het plan van aanpak staat, kan dan ook niet worden gegeven. De projectleider zal in gesprek gaan met de klant ter goedkeuring van het plan van aanpak.

#### Projectkick-off:

Op het moment dat zowel in- als extern het plan van aanpak is goedgekeurd organiseert de projectleider een projectkick-off. Binnen deze kick-off dienen alle medewerkers die betrokken zijn bij het project, aanwezig te zijn. Het is belangrijk dat alle betrokken collega's meedenken over de kritische momenten binnen het proces. Verder worden de volgende zaken besproken tijdens een projectkick-off:

- De benodigde informatie over opdrachtgever en (deel)project
- Omschrijving van het te leveren (deel)product
- De afgesproken (versie van) specifieke procedures en normen
- Planning, fasering, taakverdeling en beschikbare tijd
- Veiligheids-, gezondheids- en/of milieurisico's bij de behandeling van het project

Een verdere gedetailleerde beschrijving van de projectkick-off is niet te geven, dit door het missen van het APM.

#### Aansturen project:

De projectleider stuurt het project aan op basis van de vijf projectpijlers. Dit zijn: Geld; Organisatie; Tijd; Informatie; Kwaliteit. Het managementsysteem beschrijft het volgende over de vijf projectpijlers:

- Geld: Bewaak de kosten en opbrengsten
- Organisatie: Bewaak de organisatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in en rond het project en zorg voor beheersing van de raakvlakken
- Tijd: Bewaak de planning en de voortgang
- Informatie: Verstrek de opdrachtgever, het lijnmanagement en de projectmedewerkers de informatie die ze nodig hebben en zorg voor een toereikende overlegstructuur zowel intern als extern
- Kwaliteit: Bewaak de "inhoud" van het product in wording. Let daarbij speciaal op de afgesproken controlemomenten en/of het opgestelde project(kwaliteit)plan

#### Project uitvoeren:

De procesbeschrijvingen 'project leiden' en 'project uitvoeren' vormen de basis van het projectproces. In de procesbeschrijving van de uitvoering worden de procedures voor de projectmedewerkers beschreven. Hiervoor zijn een tweetal sub-onderwerpen te onderscheiden die de revue zullen passeren.

#### Planning van werkzaamheden:

De projectleider zorgt voor gekwalificeerd personeel en houdt hier ook rekening mee in de capaciteitsplanning. De projectleider dient bij de betreffende leidinggevende een verzoek in te dienen, voor het krijgen van een projectmedewerker van een specifiek vakgebied.

#### Uitvoeren werkzaamheden:

De projectmedewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het tijdig uitvoeren van de werkzaamheden. Verder hebben projectmedewerkers volgens het managementsysteem de volgende verantwoording in de uitvoering van het project:

- Beschikken over adequate informatie (uitgangspunten, meetgegevens, berekeningen etc.) om de opdracht te kunnen volbrengen
- Signaleringsfunctie wanneer het gevolgde productieproces, de kwaliteitscontroles en/of de planning niet goed zijn/gaan
- Doordacht uitvoeren van de werkzaamheden zodat onnodige kosten/verkeerde producten worden voorkomen

#### Project peilen:

De procesbeschrijving 'project peilen' heeft als doel de project uitvoering te kunnen beheersen. Hierin zitten voor het onderzoek belangrijke punten waarop wordt gestuurd:

- Het bewaken van kosten en opbrengsten
- Het bewaken van de toepassing van de juiste projectmanagementmethodiek

De lijnverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de waardering van het project. Deze waardering wordt eens in de drie maanden uitgevoerd. De focus ligt daar bij de vijf eerder benoemde projectpijlers. Verder wordt het risicoprofiel opnieuw beoordeeld. Op het moment dat een project slechter gaat scoren is het aan de projectleider om dit tijdig te rapporteren aan de lijnverantwoordelijke, zeker wanneer de prognose is dat het project hogere kosten zal gaan leiden.

### 3.1.3. Bevindingen uit de procesbeschrijving

In eerdere sub-paragrafen is gekeken naar de diverse projectstadia, de werkzaamheden en het proces. In deze sub-paragraaf zijn de bevindingen toegelicht.

De werkzaamheden die binnen de afdeling worden uitgevoerd houden verband met de eindproducten (tekeningen van het SO; VO; DO; UO) die worden opgeleverd. Als dan wordt gekeken naar de interculturele samenwerking, dan omvatten die alle werkzaamheden die horen bij het opleveren van UO-tekeningen.

M.b.t. de interculturele samenwerking kan over de procesbeschrijving niet veel worden gezegd. De beschrijving van de processen in het managementsysteem zijn dermate abstract omschreven, dat dit geen praktisch werkbare handvatten genereert. Opvallende zaken zijn:

- Interculturele samenwerking wordt niet expliciet genoemd in de offerte fase
- Voor het opstellen van het plan van aanpak worden algemene richtlijnen gegeven, waarin wel BIM en SE expliciet benoemd worden, maar interculturele samenwerking wordt niet benoemd
- In de processtap 'projectuitvoering' komt projectevaluatie niet aan bod
- Er wordt verwezen naar het APM, maar deze is nergens terug te vinden. De toekomstig vervanger hiervan is The Arcadis Way (TAW), maar deze is nog niet geïmplementeerd

### 3.2. Hoe is de samenwerking met Roemenië vastgelegd door Arcadis?

In deze paragraaf staat de vraag *‘Hoe is de samenwerking met Roemenië vastgelegd door Arcadis?’* centraal. Deze samenwerking is vastgelegd door het Global Excellence Centers (hierna GEC) bv. Het GEC bv is opgericht op 1 januari 2016. Doel van dit bedrijf is om op te treden tussen de Operating Company (hierna OpCo) (te lezen als: Arcadis Nederland) en de GEC's om zo één aanpak te krijgen t.a.v. de GEC's wereldwijd (er zijn ook GEC's in Manilla en India). De GEC bv is gevestigd in Nederland. Om de samenwerking te kunnen verbeteren is hiervoor een handboek<sup>4</sup> opgesteld. In deze paragraaf zal een samenvatting worden gegeven van alle afspraken die relevant zijn voor het onderzoek. Hierbij komen een zevental onderwerpen aan bod die een duidelijk beeld geven van de afspraken. Door het in kaart brengen van alle taken, processen en verantwoordelijkheden kan in een later stadium de juiste partij worden aangesproken op eventuele verbeteringen. Ook zijn er diverse interview vragen gebaseerd op de afspraken uit het handboek.

#### Algemene informatie:

Het handboek beschrijft de relatie tussen de GEC bv en de GEC. Dit zijn twee verschillende organisaties die veel met elkaar te maken hebben. De rol van het GEC is het ondersteunen van de OpCo. De rol van het GEC bv is iets complexer, maar staat niet centraal in dit onderzoek. Hieronder wordt het doel en de rol van de GEC bv verder omschreven.

- Een strategie opstellen voor de ontwikkeling van de GEC's
- GEC's besturen
- Het monitoren en op gang brengen van verbeterprogramma's
- Introduceren van een gestandaardiseerde werkaanpak om de efficiëntie te verhogen

Rol van de GEC bv:

- Contractuele relatie onderhouden met de OpCo's en GEC's
- Vereenvoudigen van projectafspraken in de GEC's
- Promoten en ondersteunen van bezoeken van de OpCo's aan de GEC's
- Implementeren van gestroomlijnde processen

#### Samenwerking:

Er is een online portaal waarop alle informatie rondom het GEC bv is verzameld. Hierop kunnen ook project- en bezoekverzoeken worden ingediend. Met een projectverzoek kan een projectleider de samenwerking met een GEC in gang zetten. Dit verzoek gaat middels een 'Project Appointment Request Form'. Dit is een afstemming tussen OpCo, GEC bv en GEC en hierin worden de volgende zaken afgesteld:

- Scope en werkzaamheden
- Start en einddatum
- Deadlines
- Verwachte omzet in de GEC
- Periodieke aanbestedingen

Wijzigingen op het 'Project Appointment Request Form' kunnen worden doorgevoerd middels een 'Project Change Request Form'. Afhankelijk van de omvang en specificaties van het project kan worden afgeweken van de bovenstaande structuur. Dit kan zowel gedaan worden door een OpCo als door

---

<sup>4</sup> Bron: <https://arcadiso365.sharepoint.com>

een projectmanager. Deze mogelijkheid biedt meer flexibiliteit in de samenwerking, wat leidt tot een hogere efficiëntie.

Mocht er worden gekozen om af te wijken van de standaard structuur, dan zijn er al enkele voorbeelden en de wijze van aanpak vooraf uitgewerkt. Deze kunnen van toepassing zijn op de volgende type projecten:

- Grootchalige projecten
- Projecten die verbonden zijn aan een raamovereenkomst
- Projecten met minimale input
- Projecten met minimale werklast
- Projecten met standaard scope en activiteiten
- Projecten die gevoelig zijn voor verandering
- Projecten die gevoelig zijn voor zeer frequente veranderingen

#### GEC-werkprincipes:

In het document zijn een aantal uitgangspunten beschreven die de werkprincipes weergeven. Deze uitgangspunten luiden als volgt:

- OpCo's zijn verantwoordelijk voor het binnenhalen van projecten
- De promotie van het gebruik van de GEC's is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de OpCo's, GEC bv en de GEC's
- GEC's hebben geen winstoogmerk, het behaalde resultaat is ten gunste van de OpCo. Dit houdt ook in dat OpCo verantwoordelijk is voor alle kosten van het GEC (incl. trainingen, overhead etc.)
- Het GEC-team moet worden gezien als een verlengstuk van het OpCo team. De samenwerking met de GEC is volgens een 'one team' approach
- De OpCo en GEC hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het managen van de bezetting van het personeel
- Er moet een eenduidig project proces zijn tussen alle OpCo's en GEC's
- De GEC is verantwoordelijk voor trainingen van het personeel (softwareontwikkeling en technische ervaring). Specialistische trainingen wordt ontwikkeld in afstemming met de OpCo (kennis over nieuwe softwarepakketten, regionale wetgeving en voorschriften)
- Gemaakte producten moeten door de GEC's worden gecheckt op kwaliteit en deze checks moeten in lijn zijn met de project standaard die wordt opgesteld door het OpCo

Interview vragen:

Hoe waarborgt u de kwaliteit van uw producten?

Welke vaardigheden wilt u de komende tijd ontwikkelen?

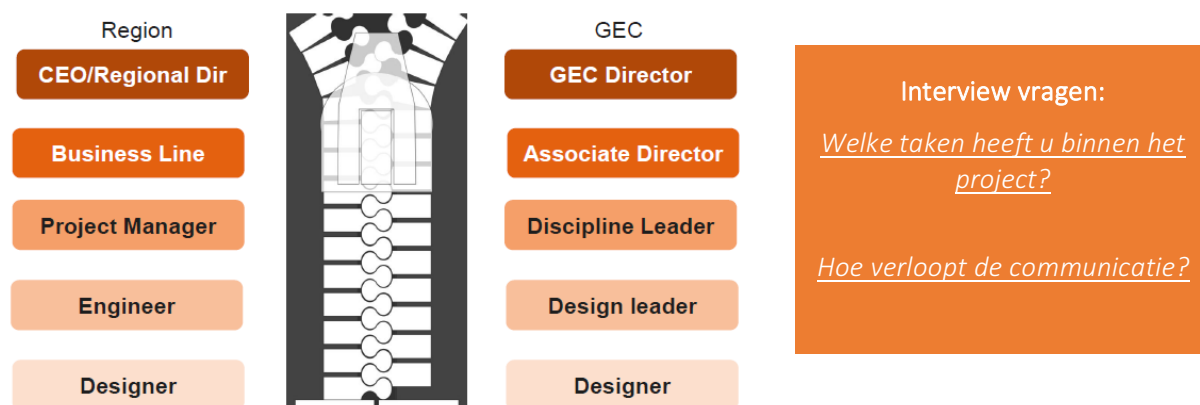
### Rollen en verantwoordelijkheden van de GEC:

Er zijn vanuit de GEC bv enkele standaard rollen opgesteld. Deze rollen hebben uiteraard ook verantwoordelijkheden meegekregen, in de onderstaande tabel zijn deze terug te zien.

| Business Line Leader                                                                                                                                                           | Discipline Leader                                                                      | Team Leader                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verantwoordelijk voor de relatie met de OpCo's.                                                                                                                                | Verantwoordelijk voor de opleveringen van de business line.                            | Projecten opleveren die zijn toegewezen door de business line leader. Deze projecten binnen de gestelde tijd, kwaliteit en geld houden. |
| Verantwoordelijk voor de groei van het team i.o.m. de OpCo's en GEC bv.                                                                                                        | Verantwoordelijk voor de kwaliteit waarborging van de producten over de business line. | Lijnmanager van het team.                                                                                                               |
| In overleg met de discipline leider, zorg dragen voor de projectbezetting.                                                                                                     | Zorgen dat de producten voldoen aan de regionale vereisten en standaarden.             | Relatie onderhouden met de OpCo's, zoals afgestemd in de 'one team' approach en collega's aanmoedigen dit voorbeeld te volgen.          |
| Zorgen voor een zo optimaal mogelijke bezetting, inclusief het herverdelen van het personeel als er pieken zitten in de werklust. Dit moet in overleg met de OpCo's en GEC bv. |                                                                                        | Personeelsplanning van het team opstellen.                                                                                              |

Tabel 3-1 Rollen en verantwoordelijkheden in de GEC. (Bron: GEC Handboek)

Communicatie tussen de regio en de GEC gaat middels het, door Arcadis opgestelde, rits-model. Dit model houdt in dat enkel gelijkwaardige functieniveaus met elkaar communiceren. Dit zorgt ervoor dat het GEC-team op alle niveaus is verbonden met het OpCo. In figuur 1.4 is de invulling van het rits-model schematisch weergegeven.



Figuur 3.3 Schematische weergave van het rits-model (bron: GEC Handboek).

### Werkbezoeken:

Er zijn voor bezoeken verschillende vormen vastgelegd, nl:

- Project specifiek bezoek
  - o Bezoek van projectleiders, projectmanagers, senior ontwerpers of seniorspecialisten
- Secondments (expat's)
  - o Langdurige detacheringen (> 6 maanden, < 3 jaar)

#### Interview vraag:

Worden reiskosten meegenomen in de offerte?

Bezoeken moeten worden aangevraagd via een 'Visit Application Forms' (VAF). Een bezoek moet door de regio en de GEC bv worden goedgekeurd.

### Toekomstige groei van de GEC's:

Om de komende jaren te kunnen blijven groeien, zijn een aantal besluiten genomen en in gang gezet nl:

- Het groeien van het GEC-personeel wereldwijd met 700 man in 2016
- Nieuwe teams en disciplines opstellen om de behoeftes in de regio te vervullen, denk aan: architectuur; environmental services; etc.
- De GEC laten meegroeien met de groei van de regio

### Ongeschreven regels:

Werknemers spreken, in oriënterende interviews, vaak over afspraken met het GEC die nergens officieel zijn vastgelegd. Een voorbeeld is dat er een explicatie afweging moet worden gemaakt voor samenwerking met een GEC bij een projectgrootte van meer dan €100.000,-. Deze afspraak is nergens terug te vinden. Dit komt voornamelijk omdat voor het ene projectsamenwerking met het GEC interessant is vanaf bijv. €10.000,- en voor het andere pas vanaf €50.000,-. Soms is het GEC helemaal niet interessant als samenwerkingspartner.

## 3.3. Wat zijn de ervaringen in de samenwerking met Roemenië?

Om antwoord te krijgen op de vraag 'Wat zijn de ervaringen in de samenwerking met Roemenië?' zijn er 14 interviews afgenomen. Alle interview verslagen zijn terug te vinden in bijlage II. Deze paragraaf zal verder toelichting geven op de resultaten uit de interviews. Hiervoor komende de volgende twee onderdelen aan bod:

- Resultaten uit de interviews
- Bevindingen uit de interviews

Op basis van deze interviews is een beeld naar voren gekomen hoe de medewerkers de samenwerking ervaren en wat er volgens hun mis gaat. De bevindingen zijn cruciaal om de huidige situatie in kaart te brengen en de knelpunten bloot te leggen.

### 3.3.1. Resultaten uit de interviews

In deze paragraaf zijn alle directe resultaten uit de interviews toegelicht. Hier zijn nog geen waarnemingen gedaan of conclusies getrokken. Die komen in de volgende sub-paragraaf aan de orde. In deze sub-paragraaf is ingegaan op de participatie van de respondenten en de bevindingen n.a.v. de interviewvragen.

#### Participatie van de respondenten:

De eerste resultaten van de interviews dienden zich al aan bij het plannen van de gesprekken. Het overgrote deel stond open voor een interview van de samenwerking met Roemenië, enkelen waren hier zelfs erg enthousiast over, met name in Roemenië. Feedback op de verslagen werd ook redelijk

snel ontvangen, een enkeling gaf aan dat hij/zij het druk had en daardoor nog geen tijd had gehad om het door te nemen. Over het geheel stond de afdeling erg open voor het onderzoek, een enkeling kon letterlijk niet wachten om zijn/haar verhaal kwijt te kunnen.

Projectleiders vormde hier een kleine uitzondering op. Over het algemeen waren deze gesprekken aan het begin afgenomen, maar werd hun feedback pas laatst ontvangen. Ook verliep het inplannen van een gesprek met een enkele projectleider moeizamer dan de andere interviews.

Verder is er geprobeerd om Nederlandse ontwerpers te betrekken in het onderzoek. Zij werken niet direct samen met Roemeense collega's maar bezitten wel tientallen jaren ervaring die gebruikt zou kunnen worden in het onderzoek. Er is een mailronde gedaan om medewerking te vragen aan het onderzoek bij de Nederlandse ontwerpers, maar reactie bleef hierop uit.

### **Offerte:**

Dit onderdeel is alleen besproken met projectleiders omdat zij hierin een actieve rol hebben. Voor de offerte zijn er vijf deelvragen opgesteld.

#### *Door wie is de offerte opgesteld?*

De offertes worden bij vrijwel alle projecten opgesteld door dhr. J. Jansen, na navragen blijkt dit een toevalligheid te zijn. In een enkel geval is het aantal beschikbare controle- en aanstuururen extreem laag, voor 3D-projecten is dit maar een half uur per tekening.

Kleine projecten zijn de enige uitzondering. Hier wordt de offerte altijd opgesteld door de projectleider zelf.

#### *Hoe wordt de verhouding in uren tussen Nederland en Roemenië bepaald?*

Hier komt geen eenduidig antwoord naar voren. Sommige projectleiders houden rekening met een 80-20 verhouding (RO-NL). Andere stellen de offerte met Nederlandse uren op en verhogen deze met een gegeven factor. Verder zie je dat Roemenië hierop nog geen invloed heeft. In enkele gevallen wordt de offerte wel ter beoordeling aan Roemenië voorgelegd.

Een tweetal projectleiders geeft aan een grotere betrokkenheid van Roemenië in de offerte fase te wensen. Hun verwachting is dat deze betrokkenheid de Roemenen meer betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel bij het project zal geven en daarmee de mensen meer motiveert.

#### *Worden reiskosten meegenomen in de offerte?*

Reiskosten worden in het grootste deel van de projecten meegenomen. Dit wordt op verschillende manieren aangepakt. Voor kleinere projecten worden de kosten van een bezoek meegenomen in de offerte. Voor grotere projecten is te zien dat er met verschillende tarieven wordt gerekend, zodat met een 'Nederlands tarief' (een hoger tarief voor Roemeense collega's die worden overgevologen en zij aan zij werken met Nederlandse collega's) het bezoek kan worden bekostigd.

#### *Hoe scherp is de offerte ingeschreven?*

Alle respondenten geven aan dat ze al sinds de offerte krap zitten in de uren. Maar toch lopen de verschillen redelijk uiteen. Zo is voor een klein project alles begroot als een 'Nederlands project' dat in de werkelijkheid in Roemenië is gerealiseerd. Voor een groot project is er maar een half uur per tekening geoffreerd (controle uren NL) wat volgens de ontwerpleider extreem laag is, zeker voor een groot 3D-project.

#### *Wat zou je in de toekomst anders doen?*

Mensen hebben een erg uiteenlopend beeld voor veranderingen in de toekomst, zowel qua uitvoerbaarheid als op het toepassingsgebied. Alle oplossingen zijn een voor een terug te vinden in bijlage III.

### Leiden van een project:

Dit onderdeel is alleen besproken met projectleiders, omdat de projectleiders als enige hierin een actieve rol hebben. Alle projectleiders zijn op de hoogte van de GOTIK-methodiek, ook herkennen ze allemaal hun rol hierin. Wel loopt de toepassing van de managementsystematiek erg uiteen. De vraag die geformuleerd is:

#### Hoe draagt u zorg voor de GOTIK-onderdelen in het project?

*Geld:* Alle projectleiders zijn op de hoogte van de het budget voor hun project en krijgen wekelijks een uren update. Veel projectleiders proberen risico's in het budget op te vangen d.m.v. meerwerken.

*Organisatie:* De meeste projectleiders geven aan hun project te organiseren door middel van een kick-off. De rol van Roemenië komt hierbij niet altijd even duidelijk in naar voren. In sommige gevallen worden deze achteraf op de hoogte gesteld van de afspraken via de mail. In andere gevallen wordt Roemenië actief betrokken bij het maken van deze afspraken. Eén projectleider geeft n.a.v. het gesprek aan dat hij Roemenië in het vervolg via Skype zal betrekken bij de kick-off.

*Tijd:* Bij alle projecten wordt er gewerkt met een planning. Als er een ontwerpleider actief is op het project dan is deze vaak verantwoordelijk voor de planning. De projectleider maakt nog wel altijd de personeelsplanning. In de planning zijn soms wel onduidelijkheden met Roemenië, respondenten geven aan dat er vanuit Roemenië niet altijd goed wordt gecommuniceerd of de deadline wel behaald wordt.

*Informatie:* Informatie wordt door alle respondenten gedeeld via de mail, voor rechtstreekse communicatie wordt ook Skype gebruikt. Belangrijkste informatie die gedeeld wordt voor projecten (feedback, checkprints etc.) worden altijd positief ontvangen. Wel is er soms onduidelijkheid bij enkele Roemeense ontwerpers over de interpretatie van de feedback.

*Kwaliteit:* Iedereen heeft de kwaliteit hoog in het vaandel staan. Enkele keren zijn uitspraken als 'kwaliteit gaat voor tijd of geld' aan het licht gekomen. Met name bij ontwerpers en ontwerpleiders was dit een erg sterke drijfveer. De projectleiders geven altijd aan dat de primaire kwaliteitscontrole en verantwoordelijkheid ligt bij de ontwerpleider in Nederland.

### Werken in een project:

Iedereen heeft een andere rol in het project maar iedereen werkt ook naar hetzelfde resultaat toe. Daarom is met alle respondenten gesproken over hun rol in het project. De vragen kunnen per rol in details uiteenlopen, maar zijn in essentie hetzelfde. Op basis van een zevental vragende onderwerpen is een inzicht gegeven op de bijdragen van alle projectleden.

#### Welke taken heeft u binnen het project?

Alle respondenten kunnen een duidelijk toelichting geven over de taken en verantwoordelijkheden in een project, in veel gevallen sluiten deze taken ook op elkaar aan. Echter, is er geen overeenstemming over de rol van de ontwerpleiders in Roemenië. Zij geven zelf aan een actieve bijdrage te leveren aan de tekeningen. De projectleiders en ontwerpleiders in Nederland geven duidelijk aan dat ze een coördinerende en controlerende rol verwachten van hun Roemeense collega's.

#### Hoe waarborgt u de kwaliteit van uw producten?

Zoals gezegd staat de kwaliteit bij iedereen voorop. Het is dus ook geen verrassing dat het waarborgen van de kwaliteit goed geregeld is. Iedereen in Roemenië is op de hoogte van het four-eyes principe en dit wordt ook door iedereen gehandhaafd. De feedback op de producten wordt, in Roemenië, over het algemeen goed ontvangen en als duidelijk en helder beschreven. Wel is het voor Roemenië een hoge prioriteit om de deadline te halen, wat soms zorgt voor een hoge werkdruk en gehaast werk tussen de producten.



Dit staat haaks op de beleving in Nederland. Collega's in Nederland hebben vaak geen vertrouwen in de producten die door Roemenië geleverd worden. Na elke aanpassing worden de producten weer van A tot Z gecontroleerd. Deze controles kosten veel tijd en geld.

#### Ontwerpt u actief mee?

Bij de interviews komt naar voren dat het niet altijd duidelijk is voor de Roemeense ontwerpers van wie precies welke ontwerp input wordt verwacht. Het grootste deel van de werkzaamheden is UO werk dat een vertaling is van een DO. Vanuit Nederland komen signalen dat in Roemenië het DO te vaak als 'foutloos' wordt aangenomen. Ontwerpers in Roemenië verwerpen dit en zeggen dat fouten of onduidelijkheden altijd gecommuniceerd worden met de Roemeense ontwerpleiders, maar uit de interviews met de Roemeense ontwerpleiders komt geen duidelijk beeld hoe zij hiermee om gaan. Zo is dus niet boven water gekomen hoe deze ontwerpproblemen kunnen worden opgelost en waar de signaleringsfunctie en verantwoordelijkheid ligt.

#### Hoe verloopt de communicatie?

De bereikbaarheid van de collega's is zelden een probleem. Een enkele keer krijgen de onderzoekers te horen dat een Roemeense collega al naar huis is terwijl deze nog wel nodig was (vanwege het tijdverschil stoppen ze in Roemenië eerder). Er zijn verschillende communicatiemethodes mogelijk. Welke afspraken worden via de mail vastgelegd en zo nodig via de Skype verder besproken. Het niveau van het Engels is niet bij alle collega's voldoende om vlot en duidelijk een gesprek te voeren, dit was bij het afnemen van de interviews al een beperking. Maar ook aan de Nederlandse kant zijn er collega's die voor het eerst sinds jaren in het Engels moeten communiceren en er moeite mee hebben.

#### Wat is de grootste beperking in de samenwerking?

Vrijwel iedereen heeft hier een andere beleving bij maar communicatie en afstand worden het meest genoemd aan beide kanten. Als aan de Nederlandse kant wordt gekeken komen kwaliteit, deadlines en controle uren naar voren. Aan de Roemeense kant komen juist kwaliteit van de feedback en hun eigen studie achtergrond naar voren als beperking. Opmerkelijk is ook dat vooral de Roemeense collega's heel terughoudend zijn in het geven van kritiek. Een enkeling geeft zelfs aan dat er géén beperkingen zijn in de samenwerking.

#### Wat heb je geleerd uit voorgaande projecten?

Iedereen die in het verleden eerder internationaal heeft samengewerkt, heeft hier lessen uit getrokken. Deze lessen gaan vaak over de duidelijkheid waarin gecommuniceerd moet worden, heldere verwachtingen stellen en de extra kwaliteitscontroles die moeten worden uitgevoerd.

#### Wat zou je in de toekomst anders doen?

Mensen zien in de toekomst enkele dingen graag anders, maar ook deze zijn voor iedereen erg specifiek. Wel komt duidelijk naar voren dat de rolverdeling goed is. De communicatielink tussen de ontwerpleiders in Roemenië en Nederland is een sterke pijler in de samenwerking. Enkele Roemeense ontwerpers geven aan dat direct contact met Nederland de samenwerking zal verbeteren.

#### Project evaluatie:

Bij vragen hierover verliep het gesprek niet altijd soepel. Mensen hadden de evaluatie niet altijd paraat of werden hier zelfs helemaal niet bij betrokken.

### Wat betekent projectevaluatie voor u?

Veel respondenten hebben geen ervaring met een formele projectevaluatie. Er wordt aangegeven dat er tijdens een project regelmatig gebreken aan het licht komen. Deze gebreken worden echter enkel informeel besproken en niet gedocumenteerd, ondanks de aanwezigheid van een documentatiemogelijkheid. Uitzondering hierop vormen de projectleiders die aangeven dat een project wel altijd wordt geëvalueerd met een klant. Daarnaast geven alle Roemeense ontwerpleiders, en veel Nederlandse ontwerpleiders, aan dat vanuit de Business Line Leader evaluatieformulieren zijn rondgestuurd over het functioneren van de Roemeense collega's.

### Wat gebruikt u om een project te evalueren?

Mensen hebben niet veel ervaring met evaluatie. Daardoor komen ze ook niet met concrete zaken naar voren die gebruikt kunnen worden voor projectevaluatie. Zoals eerder al gezegd worden vragenlijsten gebruikt voor de evaluatie van de Roemeense projectleiders. Ook zijn er vanuit het hoger management lijsten rondgestuurd waarin de samenwerking met Roemenië in het algemeen wordt geëvalueerd.

### Wat zou u in de toekomst anders doen?

De antwoorden op deze vragen slaan vaak terug op verbeterpunten van het project, niet op het evaluatieproces. In een vervolgonderzoek kan worden gekeken naar het draagvlak voor projectevaluatie en hoe dit kan worden ingevuld.

### Verwachtingen van de toekomst:

Tijdens de gesprekken zijn veel zaken naar voren gekomen over de houdbaarheid van de samenwerkingen met Roemenië. Daarom is er voor gekozen om in de tweede helft van de gesprekken (alle gesprekken met Roemeense collega's) een onderwerp te wijden aan de verwachtingen van de toekomst.

### Wat is je ambitie binnen Arcadis?

Alle collega's in Roemenië hebben één overduidelijke ambitie nl. constructieve berekeningen uitvoeren. Ook de teamleiders geven aan dat dit eigenlijk hun droom is. Sommige geven wel aan dat ze al te ver in hun carrière zitten om deze omslag te maken.

### Welke vaardigheden wil je komende tijd ontwikkelen?

Roemeense collega's zijn stuk voor stuk erg leergierig en geven aan graag te leren werken in nieuwe softwarepakketten of in BIM-projecten mee te draaien. Ook geeft een enkeling aan extra omscholing te willen om zo het rekenwerk in te rollen.

### Wat viel je het meest mee in de samenwerking met Nederland?

Mensen zijn in de regel erg positief over de samenwerking met Nederland. Iemand geeft aan dat hij in positieve zin is verrast door de hoge afleverstandaard in Nederland en dat hij hier veel van kan leren. Een ander vindt de vriendelijkheid en behulpzaamheid van zijn Nederlandse collega's opmerkelijk hoog.

### Wat viel je het meest tegen in de samenwerking met Nederland?

De Nederlandse manier van ontwerpen is erg afwijkend van de rest van Europa, dit is voor enkele Roemeense ontwerpers een behoorlijke omslag.

## 3.3.2. Bevindingen uit de interviews

In de bovenstaande sub-paragraaf zijn alle interviewresultaten te lezen. Alles wat benoemd is berust op de uitspraken van de respondenten. In deze sub-paragraaf is gekeken naar de concrete problemen die hiermee zijn blootgelegd. Sommige van deze problemen zijn niet direct uit de vooraf opgestelde vragen naar voren gekomen, maar juist uit het gesprek er omheen.

### Offerte:

Op het moment dat de offerte wordt opgesteld is de druk voor prestatie erg hoog. Er is veel concurrentie en daarom is een lage inschrijfprijs van groot belang. Het is dus ook niet heel gek dat alle projectleiders zonder uitzondering aangeven dat de offerte (te) scherp is opgesteld. Uiteraard heeft dit effecten op de samenwerking. Druk op de targets die voortvloeien uit de offerte, leveren natuurlijk ook druk op bij de samenwerking. Zo worden extra controle uren al snel een doorn in het oog als de controle uren vanaf het begin al krap zijn.

De rol van Roemenië tijdens de offertefase is nu nog minimaal. Zij hebben geen invloed of inspraak op het werk dat ze uiteindelijk zelf moeten uitvoeren. Offertes worden in Nederland vaak in korte tijd opgesteld en pas wanneer deze naar de klant zijn opgestuurd worden ze ook voorgelegd 'ter goedkeuring' in Roemenië.

### Leiden van een project:

Door de projectleiders zijn veel verschillende managementmethodieken toegelicht. Er is niet één vast handboek dat door iedereen wordt toegepast. Veel van de managementmethodes zijn gebaseerd op de ervaring van de projectleider. Dit is een pad dat bewust door Arcadis is ingeslagen. Hierdoor kun je spreken van een 'wildgroei' van manieren van aanpak. Sommige projectleiders experimenteren met methodieken als added value, risicodossiers en KPI-monitoring. Andere projectleiders doen het meer uit hun hoofd en doen een beroep op ervaring vanuit eerdere projecten. Er is geen sprake van een standaard projectmanagement.

Wel is terug te zien dat voor alle projectleiders de kick-off een belangrijk moment van het project is. Hier worden de grote lijnen van het project uiteengezet en wordt het projectteam georganiseerd en geïnformeerd. Een grote ontbrekende factor bij veel van deze kick-off's is de Roemeense collega. Deze worden vaak achteraf door middel van een mail op de hoogte gesteld. Door deze schriftelijke update gaat informatie verloren waardoor hun rol niet altijd duidelijk is. Daarnaast zorgt afwezigheid bij deze teamvormende kick-off ook voor een gebrek aan betrokkenheid.

### Werken in een project:

Aan de Nederlandse kant van de samenwerking worden vaak Nederlandse normen en waarden gehanteerd bij de verwachtingen t.a.v. Roemenië. Ze worden in elk opzicht benaderd als Nederlandse collega's. Deze gelijkwaardigheid is ook altijd de insteek geweest van de samenwerking, echter zal dit niet altijd optimaal functioneren. Er zijn culturele verschillen tussen Nederland en Roemenië die niet altijd juist worden opgepakt. Deze cultuur verschillen komen verder aan bod in hoofdstuk 4.

Uit de interviews is gebleken dat het vertrouwen aan weerszijde van de samenwerking niet in balans is. Roemenië vertrouwt nog te veel op de controles in Nederland. Nederland heeft op zijn beurt te weinig vertrouwen in het werk dat Roemenië levert. Dit leidt ertoe dat er in Nederland veel tijd in controle en aansturing wordt gestoken.

Naaste deze overkoepelende bevindingen zijn er ook diverse kleinere zaken naar voren gekomen die de samenwerking benadelen. Zo was er tot voor kort een platform van GEC-ambassadeurs die onderling ervaringen deelde. Dit platform is afgelopen tijd steeds minder actief geworden. Andere kenmerkende knelpunten zijn:

- Producten (zoals PVA, uitgangspuntennota) worden nog altijd in het Nederlands opgesteld
- Issue-log wordt alleen gedeeld tussen projectleider en opdrachtgever
- Feedback en taken worden niet altijd SMART geformuleerd door ontwerpleiders
- Het goedgekeurde DO is in de praktijk nog altijd onderhevig aan veranderingen
- Er is onduidelijkheid over grote mijlpalen en beslissingen in een project
- Roemeense collega's maken zich het project te weinig eigen
- Er is grote behoefte aan fysieke aanwezigheid om goed te communiceren
- Tekenafspraken worden niet altijd na gekomen

### Project evaluatie:

Op de hele afdeling blijkt projectevaluatie is ondergewaardeerd. Iedereen geeft aan het belang van evaluatie in te zien, maar het daadwerkelijk toepassen schiet altijd te kort. In de regel wordt evaluatie altijd gezien als een klanttevredenheidsonderzoek en vindt dus ook vaak plaats tussen projectleider en opdrachtgever. Van interne projectevaluatie is bijna geen sprake. Als een project afloopt staat een volgend project weer te wachten op mankracht. Het projectteam wordt opgeheven voordat aan evaluatie kan worden gedaan.

Ook zijn de voorbeelden van tussentijdse evaluatie schaars. Natuurlijk komt het ter sprake in een informele setting wanneer een project niet loopt zoals het hoort. Maar er zijn zelden formele vaste momenten in een project waar geëvalueerd wordt.

Tot slot is naar voren gekomen dat projectevaluatie voor Roemenië een relatief 'onbekend' begrip is. Roemeense collega's worden hierin niet betrokken. Wel zijn er vanuit het Roemeense afdelingshoofd initiatieven ondernomen om de functionaliteit van de Roemeense werknemers te evalueren i.s.m. Nederlandse ontwerp-/projectleiders.

### Verwachtingen van de toekomst:

Met alle Roemeense collega's is gesproken over hun verwachtingen voor de toekomst. Hierin geven ze unaniem aan dat ze meer rekenwerk willen doen. Hiervoor zijn ze opgeleid op de universiteit van Iasi. Voor velen is het eindeloos opstellen van vorm- en wapeningstekeningen niet het ultieme vooruitzicht. Dit zal uiteindelijk ten koste gaan van hun motivatie en inzet.

## 3.4. Welke projectresultaten worden behaald?

In de voorgaande paragraaf is gekeken naar de ervaring van alle betrokkenen bij een interculturele samenwerking. Het is nu zaak om te kijken of de uitspraak van de opdrachtgever, *"er worden stelselmatig meer uren besteed dan geraamd waardoor...een kostenoverschrijding is ontstaan"*, ook waarneembaar is binnen de projectresultaten. Door deze probleemstelling te onderzoeken, wordt de noodzaak van dit onderzoek aangetoond. Daarom zal binnen deze paragraaf antwoord worden gegeven op de vraag: *'Welke projectresultaten worden behaald?'*. Om wat te kunnen zeggen over de projectresultaten zullen een drietal onderwerpen de revue passeren, dit zijn:

- Beschrijving van de projectpijlars
- De projectresultaten
- Bevindingen vanuit de projectresultaten

Op basis van de beoordeling kunnen een aantal koppelingen worden gelegd tussen de interculturele samenwerking en de bijbehorende resultaten. Deze koppelingen zijn cruciaal om de huidige situatie in kaart te brengen en de knelpunten bloot te leggen.

### 3.4.1. Beschrijving van de projectpijlars

Om de uitspraak van de opdrachtgever te kunnen toetsen, is het belangrijk de projectresultaten op een objectieve basis te beoordelen. Dit kan alleen worden gedaan door de beheeraspecten van een project te bepalen a.d.h.v. een beoordeling. Binnen Arcadis worden een vijftal projectpijlars gebruikt nl.: Geld; Organisatie; Tijd; Informatie; Kwaliteit (hierna GOTIK genoemd). De vier eerdergenoemde procesonderwerpen zijn hierbij los gelaten omdat GOTIK een betere aansluiting hierin geeft. In deze sub-paragraaf zijn de beheeraspecten van een project verder toegelicht. De omschrijving is een samenvatting van de in bijlage VIII gedetailleerde beschrijving van de projectpijlars.

### **Beheeraspect geld:**

Het beheeraspect 'geld' kan worden gezien als één van de belangrijkste aspecten van een project. Als het project binnen de gestelde deadlines wordt opgeleverd en voldoet aan alle eisen maar er is sprake van budgetoverschrijding, dan wordt het project in veel gevallen gezien als een niet succesvol project. Grip hebben op het beheeraspect geld is erg belangrijk.

Het is in verband met de verschillen in projectaanpak, gebrek aan vertrouwen en gebrekkige interculturele communicatie belangrijk om hieraan meetbare waardes te hangen. Hiervoor zijn een tweetal onderwerpen die kunnen worden getoetst binnen elk project:

- Earned Value Analyses (hierna EVA)
- Verhouding uren

Een gedetailleerde beschrijving van deze onderwerpen is terug te vinden in de bijlage.

### **Beheeraspect organisatie:**

Het beheeraspect 'organisatie' is het onderdeel van een project waarbij wordt gekeken naar de organisatie van alle projectactiviteiten. Hierbij is het belangrijk dat ook wordt gekeken naar de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen. Om van dit beheeraspect wat te kunnen zeggen, is het belangrijk om hieraan meetbare waardes te hangen. Hiervoor zijn een tweetal vragen gesteld die kunnen worden getoetst binnen elk project nl.

- Zijn er documenten te vinden over de projectorganisatie
- Heersen er onduidelijkheden over de projectorganisatie

Een gedetailleerde beschrijving van deze onderwerpen is terug te vinden in de bijlage.

### **Beheeraspect tijd:**

Om een opdrachtgever tevreden te kunnen blijven stellen is het van belang om producten tijdig te leveren. Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk om de deadlines vast te leggen en op basis van een planning kunnen de werkzaamheden stap voor stap worden ingepland. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat deadlines worden behaald en dat de opdrachtgever tevreden is. Om een beeld te kunnen vormen over het beheeraspect 'tijd', zijn de volgende onderwerpen van belang:

- Planning
- Voortgangsbewaking

Een gedetailleerde beschrijving van deze onderwerpen is terug te vinden in de bijlage.

### **Beheeraspect informatie:**

Het delen van informatie is een cruciaal aspect binnen een project. Daarom dient een projectleider ook te sturen op de meest ideale vorm binnen het project. Voor het beheeraspect 'informatie' zijn een drietal onderwerpen van toepassing nl:

- Voorafgaande informatie
- Ontwikkelde informatie
- Realisatie informatie

Op het moment dat de informatieverstrekking gedurende deze drie situaties optimaal is, dan kan worden gezegd dat het project goed scoort op het beheeraspect informatie. Een gedetailleerde beschrijving van deze onderwerpen is terug te vinden in de bijlage.

### **Beheeraspect kwaliteit:**

Om een ontwerp te kunnen aanleveren dat voldoet aan alle eisen en wensen is het belangrijk om een goed ontwerpproces te hebben. Het is in de hedendaagse tijd belangrijk om een kwalitatief hoogstaand ontwerpproces te ondersteunen. Hiervoor zijn een aantal onderwerpen essentieel:

- Beheersing risico's
- Heldere communicatie
- Invloed van de gebruiker/opdrachtgever/ betrokkenen
- Helderheid over belangrijke stappen
- Consistentie documentatie
- Archivering

Een gedetailleerde beschrijving van deze onderwerpen is terug te vinden in de bijlage.

### 3.4.2. De projectresultaten

In deze sub-paragraaf volgt een beschrijving van de resultaten uit de beoordeling van de verschillende projecten. In totaal zijn een viertal projecten beoordeeld dit in tegenstelling tot de vijf projecten uit de interviews. De projecten zijn door de opdrachtgever aangewezen als interessante projecten. De reden hiervoor zijn uit een lopend, zo zijn twee projecten goed lopend te noemen, de andere twee projecten zijn (naar mening van de opdrachtgever) niet goed lopend op het gebied van de interculturele samenwerking. Daarnaast hebben de projecten verschillende schaalgroten en variëren van € 250.000,- tot € 1.500.000,- aan engineeringkosten.

De beoordeling is op een objectieve wijze uitgevoerd. Dit wil zeggen dat er is beoordeeld vanuit het oogpunt van een nieuw project lid. Na de beoordeling van de confrontatiematrix (zie figuur 3.4) zijn de twee slechtst scorende onderwerpen voorgelegd aan de projectmanager. Op deze manier is er een mogelijkheid gecreëerd om een laatste toelichting te geven, in sommige gevallen zorgde dit voor een aanpassing van de score. Hoe uiteindelijk is gekomen tot een bepaalde score toekenning, is per project terug te vinden in bijlage IX. In deze sub-paragraaf is per beheeraspect gekeken naar de uitkomsten van de beoordeling.

#### **Resultaten beheeraspect geld:**

Voor het beheeraspect geld zijn in totaal drie onderwerpen waarop beoordeeld is nl.

- Cost Performance Index (CPI)
- Schedule Performance Index (SPI)
- De uren verhouding

Een gedetailleerde beschrijving hiervan is terug te vinden in de bijlage. Als wordt gekeken naar de beoordeling van deze onderwerpen kan worden gezegd dat een matige score waar te nemen is. De gemiddelde score op het beheeraspect geld is 42%.

Over de onderwerpen CPI en SPI kan geen goede uitspraak worden gedaan. CPI en SPI konden niet worden berekend door gebrek aan informatie. Wel is te zien dat door gebruik te maken van de CPI en SPI er meer grip is op het project. De projectleider beschikt over een grote hoeveelheid informatie, waardoor meer doordacht keuzes kunnen worden gemaakt.

Omtrent het onderwerp verhoudingen kan worden gezegd dat hierop matig wordt gescoord. Bij twee projecten is de verhouding te optimistisch geoffreerd, één project heeft voldoende gescoord en van één project zijn geen cijfers te vinden. Samenvattend kan worden gezegd dat in de huidige situatie meer begeleiding nodig is dan eerder was aangenomen. Belangrijk hierin is wel, naarmate het project vordert, dat een toenemende leercurve is waar te nemen en dus de verhouding zal veranderen.

Bij de beoordeling van het beheeraspect geld, is het belangrijk om aan te geven dat een matige score op dit beheeraspect nog niet zegt dat een project financieel slecht loopt. Een hogere score geeft aan dat er beter grip is op het budget. Dit kan betekenen dat een financieel kansrijk project beter zal gaan scoren. Daarnaast zal bij een scherpe inschrijving gemakkelijker grip worden gehouden op het budget. Twee van de vier projecten hebben een financieel positief eindresultaat.

### **Resultaten beheeraspect organisatie:**

Voor het beheeraspect organisatie zijn in totaal twee onderwerpen waarop beoordeeld is. Dit zijn de organisatie van de documentatie en het gebruik van documenten. Een gedetailleerde beschrijving hiervan is terug te vinden in de bijlage. Als wordt gekeken naar de beoordeling van deze onderwerpen, kan worden gezegd dat een matige score waar te nemen is. De gemiddelde score op het beheeraspect organisatie is 55%.

Op het onderwerp organisatie van de documentatie is een grote verdeeldheid te zien. Zo scoren twee projecten voldoende en goed, terwijl de andere twee projecten hierop matig en slecht scoren. Voornamelijk een duidelijke afstemming met de opdrachtgever mist hierin. Daarnaast mist een overzicht van de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen. Dit kan bijdragen aan een verbeterd verantwoordelijkheidsgevoel en dus een toename in kwaliteit.

Het gebruik maken van alle documenten binnen de projectorganisatie wordt voldoende op gescoord. Dit betekent niet dat hierop in de toekomst geen verbetering mogelijk is. De reden dat hierop voldoende wordt gescoord is dat medewerkers over het algemeen relatief lang bij Arcadis werken. Hierdoor worden bepaalde handelingen uitgevoerd op de automatische piloot. Voor veel projecten is dit positief maar voor projecten in de toekomst die anders verlopen, kan dit een gevaar zijn. Immers er heerst een bedrijfscultuur waarbij werkzaamheden worden uitgevoerd op basis van ervaring.

In het onderzoek is ook gekeken naar het managementsysteem, een beschrijving hiervan is terug te vinden in paragraaf 1.1. In dit managementsysteem is een beschrijving te vinden omtrent de projectaanpak. Hiervoor is APM gekozen, maar als wordt gezocht binnen de systemen van Arcadis dan is deze projectaanpak niet te vinden. Dit is ook terug te zien binnen de organisatie van de vier onderzochte projecten. Geen enkel project vertoont overeenkomsten in de aanpak. Een aantal gelijk genoemde onderwerpen zijn anders uitgewerkt.

### **Resultaten beheeraspect tijd:**

Voor het beheeraspect tijd zijn in totaal twee onderwerpen waarop beoordeeld is. Dit zijn de aanwezigheid van de planning en de voortgangsbewaking van de werkzaamheden. Een gedetailleerde beschrijving hiervan is terug te vinden in de bijlage. Als wordt gekeken naar de beoordeling van deze onderwerpen kan worden gezegd dat de projecten voldoende scoren. De gemiddelde score op het beheeraspect tijd is 63%.

Als wordt gekeken naar het onderwerp planning, kan worden geconcludeerd dat hierop voldoende wordt gescoord. Hierin komen twee uitschieters naar voren, één project dat goed scoort en één project dat matig scoort op dit onderwerp. Het project dat een goede score heeft behaald, bezit een gedetailleerde productplanning waarbij de doorlooptijd en bewerkingstijd zijn weergegeven. Het is dan ook goed te zien dat op basis van deze gedetailleerde planning optimaal gepresteerd wordt binnen het project.

Het project dat matig scoort heeft alle bovenstaande onderdelen niet verwerkt in een planning. Hierdoor is minder grip op de levering van producten.

Als wordt gekeken naar de voortgangsbewaking kan worden gezegd dat hierop voldoende wordt gescoord. Wel is te zien dat het gebrek aan een planning ook zorgt voor een slecht monitoring van de projectvoortgang. Dit is ook terug te zien in de projectevaluatie, in de systemen zijn geen tussentijdse evaluaties terug te vinden. Daarnaast komen ook vanuit interviews geen duidelijke signalen naar voren dat projectleiders tussentijds projecten beoordelen. Dit betekent dat grip houden op een project lastig is.

Een goede planning en bewaking van de voortgang van deze opgestelde planning is niet alleen de verantwoordelijkheid van de projectleider. Het is ook een taak van de ontwerpleider in Nederland, waarbij goede communicatie met de Roemeense collega erg belangrijk is. Dit betekent dat een planning niet alleen wordt gedeeld, maar er dient ook om feedback te worden gevraagd over de haalbaarheid



van de planning. Binnen enkele projecten is dit gedaan en dit is goed terug te zien in de toegekende score van de betreffende projecten. Deze is namelijk hoger.

#### **Resultaten beheeraspect informatie:**

Voor het beheeraspect informatie zijn in totaal drie onderwerpen waarop beoordeeld is. Dit zijn voorafgaande informatie, ontwikkelde informatie en realisatie informatie. Een gedetailleerde beschrijving hiervan is terug te vinden in de bijlage. Als wordt gekeken naar de beoordeling van deze onderwerpen, kan worden gezegd dat de projecten voldoende scoren. De gemiddelde score op het beheeraspect informatie is 68%.

Vooraf in de beginfase is het duidelijk waar het project staat en welke informatie nog mist en welke informatie nieuw is. Daarnaast is deze informatie ook goed vastgelegd in het plan van aanpak, waardoor alle betrokkenen een duidelijk beeld hebben van de huidige situatie. Dit is ook goed te zien in de beoordeling. Hierop scoren alle projecten goed.

Naarmate het project vordert is er een verslapping van de aandacht waar te nemen. Essentiële informatie die door nieuwe inzichten is ontwikkeld, komt niet bij de juiste persoon aan. Daarnaast mist een duidelijk overzicht van eventuele wijzigingen of nieuwe informatiebronnen en worden fouten gemaakt in de producten. Ook de kwaliteit van producten neemt af.

Tijdens de realisatiefase worden wijzigingen niet altijd even duidelijk gecommuniceerd. Zo wordt een wijziging die van toepassing is op meerdere producten alleen gedeeld met de tekenaar, waarbij de fout is waargenomen. Eventuele nieuwe producten die in de maak zijn bij andere tekenaars op basis van de foute producten, worden hierbij niet betrokken. De wijziging heeft voor deze groep ook gevolgen.

Als wordt gekeken naar het beheeraspect informatie, zijn een aantal factoren hierop van invloed. De belangrijkste is de standvastigheid van het DO. Een van de projecten, scoort op dit beheeraspect bovengemiddeld. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk te herleiden tot een DO dat compleet en ongewijzigd is.

#### **Resultaten beheeraspect kwaliteit:**

Voor het beheeraspect kwaliteit zijn in totaal vijf onderwerpen waarop beoordeeld is. Dit zijn: beheer van de risico's, heldere communicatie, invloed betrokkenen, heldere stappen, consistente documentatie en archivering. Een gedetailleerde beschrijving hiervan is terug te vinden in de bijlage. Als wordt gekeken naar de beoordeling van deze onderwerpen, kan worden gezegd dat de projecten voldoende scoren. De gemiddelde score op het beheeraspect kwaliteit is 67%.

Als wordt gekeken naar het beheer van de risico's scoren alle projecten goed. Het is echter aan te raden om ook de kansen in beeld te brengen van elk project. Dit wordt op dit moment nog niet gedaan, dit terwijl kansen in sommige situaties meer kunnen opleveren dan risico's kosten.

Op het onderwerp heldere communicatie is een verbetering mogelijk, op dit moment wordt op dit onderwerp nog matig gescoord. Vanuit interviews komt regelmatig naar voren dat de afstand en taal een barrière vormen in de interculturele samenwerking. Daarnaast worden opdrachten verkeerd geïnterpreteerd doordat de omschrijving matig is. Tot slot is het erg opvallend dat een groot aantal documenten in het Nederlands zijn terwijl een vertaling in het Engels kan bijdragen aan een verbeterde communicatie.

Voor drie van de vier projecten kan worden geconcludeerd dat het in kaart brengen van de stakeholders matig is uitgevoerd. In de meeste gevallen is een beperkte uitwerking te vinden van de betrokkenen, maar is de verantwoordelijkheid en de hoeveelheid invloed van deze stakeholder hierin niet terug te vinden. Door dit beter in kaart te brengen, kan een communicatieplan worden opgesteld, daarnaast kan een stakeholder ook beter worden gestuurd in zijn behoefte.



Binnen de meeste projecten is een planning aanwezig, waaruit een fasering terug te halen is. In een enkel geval is een overzicht gemaakt waarin 'te nemen beslissingen' terug te vinden zijn. Om de kwaliteit toe te laten nemen is het belangrijk 'ownership' te creëren. Hier is verbetering mogelijk.

Binnen de meeste projecten zijn afspraken terug te vinden m.b.t. de tekeneisen. Helaas wordt dit regelmatig in de Nederlandse taal opgesteld en niet in het Engels waardoor fouten worden gemaakt in de levering van tekeningen.

Als wordt gekeken naar de archivering, kan worden gezegd dat op dit onderwerp weinig fout gaat. Er is een enkele situatie bekend, waarbij zaken zijn mis gegaan. Hierbij was miscommunicatie de oorzaak van de fout.

### Totaalresultaat:

Als wordt gekeken naar de toetsingsmatrix in figuur 3.4, dan kan in de subtotaal balk de gemiddelde score worden afgelezen van elk behandeld onderwerp. Hier komen een aantal slecht scorende onderwerpen naar voren. In sommige situaties kan de oplossing tot verbetering liggen bij een beter scorend onderwerp. Zo kan bijvoorbeeld meer aandacht voor de planning ervoor zorgen dat de EVA in de toekomst hoger zal scoren. In de totaal balk is de gemiddelde score per beheeraspect terug te vinden.

|                                   |           | GELD                  |     |            | ORGANISATIE              |                    | TIJD     |                      | INFORMATIE              |                        |                       | KWALITEIT           |                      |                     |                    |                           |             | Resultaat          |                   |                 |    |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------|-----|------------|--------------------------|--------------------|----------|----------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|-------------|--------------------|-------------------|-----------------|----|
|                                   |           | Earned Value Analyses |     | Verhouding | Organisatie documentatie | Gebruik documenten | Planning | Voortgangsbe waaking | Voorafgaande informatie | Ontwikkelde informatie | Realisatie informatie | Beheersing risico's | Heldere communicatie | Invloed betrokkenen | Helderheid stappen | Consistentie documentatie | Archivering | Percentage behaald | Te behalen punten | Behaalde punten |    |
| Projecten                         | Onderdeel | 1.1                   | 1.2 | 1.3        | 2.1                      | 2.2                | 3.1      | 3.2                  | 4.1                     | 4.2                    | 4.3                   | 5.1                 | 5.2                  | 5.3                 | 5.4                | 5.5                       | 5.6         |                    |                   |                 |    |
|                                   |           | CPI                   | SPI |            |                          |                    |          |                      |                         |                        |                       |                     |                      |                     |                    |                           |             |                    |                   |                 |    |
|                                   |           |                       |     | 2          | 3                        | 3                  | 3        | 5                    | 3                       | 3                      | 3                     | 4                   | 3                    | 2                   | 3                  | 3                         | 5           | 65%                | 69                | 45              |    |
|                                   |           |                       |     | 2          | 1                        | 3                  | 3        | 3                    | 4                       | 3                      | 3                     | 4                   | 2                    | 1                   | 2                  | 3                         | 5           | 57%                | 69                | 39              |    |
|                                   |           |                       | 2   | 2          | 3                        | 4                  |          | 4                    | 4                       | 5                      | 4                     | 3                   | 4                    |                     | 4                  | 3                         | 4           | 4                  | 72%               | 69              | 50 |
| Schiphol; Amsterdam; Almere (SAA) |           |                       |     |            | 2                        | 3                  | 2        | 1                    | 4                       | 3                      |                       | 4                   | 3                    | 1                   | 3                  | 3                         |             | 54%                | 54                | 29              |    |
| SUBTOTAAL                         |           | 40%                   | 40% | 47%        | 50%                      | 60%                | 60%      | 65%                  | 80%                     | 65%                    | 60%                   | 80%                 | 53%                  | 40%                 | 69%                | 65%                       | 93%         |                    |                   |                 |    |
| Totaal                            |           | 42%                   |     |            | 55%                      |                    | 63%      |                      | 68%                     |                        |                       | 67%                 |                      |                     |                    |                           |             |                    |                   |                 |    |
|                                   |           | 0-32%                 |     | 33-54%     |                          | 55-69%             |          | 70-100%              |                         |                        |                       |                     |                      |                     |                    |                           |             |                    |                   |                 |    |
|                                   |           | slecht                |     | matig      |                          | voldoende          |          | Goed                 |                         |                        |                       |                     |                      |                     |                    |                           |             |                    |                   |                 |    |

Figuur 3.4 Beoordeling projectresultaten (toetsingsmatrix)

### 3.4.3. Bevindingen uit de projectresultaten

In de bovenstaande sub-paragraaf is een onderbouwing te vinden op de beoordeling van de projectresultaten. In deze sub-paragraaf is gekeken naar de concrete problemen die hiermee zijn blootgelegd. Hierbij zal per beheersmaatregel worden gekeken wat de resultaten betekenen voor de interculturele samenwerking.

#### Bevindingen beheeraspect geld:

In de offerte fase wordt Roemenië niet direct betrokken, hierdoor is het gebrek aan betrokkenheid van het project een probleem. Dit is goed terug te zien in de KPI's. Naast het gebrek aan betrokkenheid worden de offertes dermate scherp ingeschreven dat er erg veel druk staat op snelle oplevering i.c.m. beperkte begeleiding. De verhoudingen, berekend in de offerte, kunnen als 'optimistisch' worden bestempeld.

Verder is bij drie projecten goed te zien dat er sprake is van gebrek aan planning. Door een duidelijk verloop van projectstappen mee te nemen in de planning i.c.m. een gedetailleerde planning heeft de projectleider meer grip op het projectbudget. Een goed voorbeeld hiervan is het project in Badhoevedorp.

Tot slot zijn er tegenstrijdige belangen waarneembaar. Zo zal de GEC een direct profijt hebben van een grote hoeveelheid werkbare uren. Daartegenover staat het belang van het project (Arcadis NL) die

binnen een minimale hoeveelheid uren de maximale kwaliteit wil hebben. Deze uitspraak is niet terug te vinden in de resultaten of de interviews maar tussen de regels door wel waarneembaar.

#### **Bevindingen beheeraspect organisatie:**

Doordat er een gebrek aan afstemming is met de opdrachtgever kunnen bijvoorbeeld scope wijzigingen veel invloed hebben op de werkzaamheden. Dit is niet direct af te leiden uit de cijfers, maar vanwege de afwezigheid van een duidelijk projectmanagementaanpak is een onzekere houding tegenover de werkzaamheden op te merken. Daarnaast zijn een aantal cruciale projectdocumenten alleen in het Nederlands beschikbaar. Mede hierdoor zijn verantwoordelijkheden niet duidelijk en wordt het gebrek aan betrokkenheid in de hand gewerkt.

Een groot aantal missers kunnen worden voorkomen door een duidelijke projectmanagementaanpak. In de deskresearch is naar voren gekomen dat het APM nergens meer terug te vinden is en de vervangende methode is nog niet geïmplementeerd. Hierdoor is er geen vangnet voor mogelijke fouten in de projectmanagementaanpak. Voorbeelden van de hieruit voortgekomen fouten zijn bv. aan het werk gaan met een nog niet goedgekeurd DO en beperkte afspraken voor productkwaliteit.

#### **Bevindingen beheeraspect tijd:**

Doordat projecten en projecttaken in sommige situaties niet voldoende SMART geformuleerd zijn, is het lastig om een goede en gedetailleerde planning te maken. Mede door gebruik te maken van een gedetailleerde planning is meer grip te krijgen op de projectvoortgang en aansturing. Daarnaast resulteert dit ook in scope wijzigingen.

Verder heeft een wijziging van de scope ook gevolgen voor het budget en de totale planning. Als dit niet op de juiste wijze wordt gemanaged, dan heeft dit merkbare gevolgen voor diverse deadlines en mijlpalen. Natuurlijk is het maken van een planning niet voldoende, het monitoren van de planning is een net zo belangrijk onderdeel hierin.

#### **Bevindingen beheeraspect informatie:**

De informatieverstrekking in de interculturele samenwerking is in het begin goed geregeld. In een projectkick-off wordt de huidige stand van zaken goed besproken met de Nederlandse collega's. Merkwaardig is dat hierin de Roemeense collega's niet worden betrokken. Medoorzaak hierin is de grote afstand. Dit is met name te zien in de onderlinge informatieverstrekking. De manier van communiceren is van cruciaal belang.

Naarmate een project voortduurt, wordt de informatieverstrekking slechter. Dit is te merken in de documenten die zorg dragen voor het bijhouden van bijvoorbeeld wijzigingen in de scope.

#### **Bevindingen beheeraspect kwaliteit:**

Er gaan niet direct zaken mis binnen het beheeraspect kwaliteit. In veel gevallen zijn signalen van misstanden terug te vinden in de kwaliteit van producten, zo ook hier. Belangrijke onderdelen hierin zijn de slechte communicatie, afstand tussen collega's, lastig in te leven in cultuurverschillen, internationale organisatie met voertaal Nederlands.

### 3.5. Deelconclusie - Deelvraag 1

Het antwoord op de vraag: 'Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië?' kan als volgt worden geformuleerd:

ooo

*"Momenteel is de huidige stand van zaken in de samenwerking nog niet optimaal. Dit blijkt uit de ervaringen van collega's en de behaalde projectresultaten. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn: de verscheidenheid in projectaanpak, gebrekkige interculturele communicatie en gebrek aan vertrouwen."*

ooo

Uit de interviews is gebleken dat het vertrouwen aan weerszijde van de samenwerking niet in balans is. Roemenië vertrouwt nog te veel op de controles in Nederland. Nederland vertrouwt op zijn beurt te weinig op het werk dat Roemenië levert. Dit resulteert erin dat in Nederland veel tijd in de controle en aansturing wordt gestoken.

Verder komt in de interviews naar voren dat de interculturele communicatie nog niet optimaal verloopt. Culturele verschillen tussen Nederland en Roemenië worden nog niet goed overbrugd. Nederlandse collega's benaderen Roemeense collega's alsof deze Nederlands zijn, dit betekent dat Nederlandse normen en waarden het uitgangspunt zijn. Andersom benaderen Roemenen hun Nederlandse collega's alsof deze Roemeens zijn en zijn Roemeense normen en waarden het uitgangspunt.

Daarnaast is er een grote verscheidenheid in projectaanpak terug te vinden. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de projectaanpak alleen op hoofdlijnen overeenkomsten vertoont. De oorzaak is de overstap van APM naar TAW en de onofficiële projectaanpak die is ontstaan gedurende de implementatie van TAW. Als gevolg hiervan worden ervaringen vanuit het verleden niet meegenomen binnen nieuwe projecten. Dit betekent dat beginnersfouten van 5 jaar geleden ook in nieuw project voorkomen.

Alle knelpunten die in deze deelvraag naar voren zijn gekomen, zijn in tabel 3.2 weergegeven. Elk knelpunt heeft zijn eigen invloedsfeer, de volgende drie invloedsferen zijn hierin te onderscheiden: Inrichting bedrijfsorganisatie; Projectmanagementaanpak; Individuele competenties. De projectmanagementaanpak is ook onderverdeeld in een subcategorie, namelijk: Communicatie; Ontwerp; Inrichting projectorganisatie; Tijd & geld.

| -Inrichting bedrijfsorganisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -Projectmanagementaanpak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -Individuele competenties                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenstrijdige belangen tussen GEC's en Arcadis Nederland</li> <li>• Offerte erg scherp ingeschreven</li> <li>• Inefficiënte ervaringsdeling omtrent internationale samenwerking met GEC's</li> <li>• Binnen een internationale organisatie Nederlands als voertaal</li> <li>• Diversiteit van projectmanagementaanpak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Communicatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Aanwezigheid van een taalbarrière</li> <li>□ Essentiële documenten in het Nederlands</li> <li>□ Projecttaken niet SMART geformuleerd</li> <li>□ Inefficiënte ervaringsdeling omtrent internationale samenwerking met GEC's</li> <li>□ Issue-log eenzijdig gedeeld</li> <li>□ Beperkte kick-off voor GEC's met Nederlandse team</li> <li>□ Cultuurverschillen worden niet efficiënt overbrugd</li> <li>□ Personeel heeft moeite met lange afstand communicatie</li> </ul> </li> <li>• <b>Ontwerp</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Een on-afgerond DO</li> <li>□ Sterk veranderende scope</li> <li>□ Onduidelijkheid belangrijke projectstappen/mijlpalen</li> <li>□ Beperkte aanwezigheid van tekenafspraken</li> </ul> </li> <li>• <b>Inrichting projectorganisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ GEC's worden niet betrokken bij het opstellen van de offertes</li> <li>□ Sturing en begeleiding van stakeholders</li> <li>□ Diversiteit van projectmanagementaanpak</li> <li>□ Beperkte kick-off voor GEC's met Nederlandse team</li> <li>□ Geen eigenaarschap van (het) project(taken)</li> <li>□ Sterk veranderende scope</li> </ul> </li> <li>• <b>Tijd &amp; geld</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Onduidelijkheid belangrijke projectstappen/mijlpalen</li> <li>□ Beperkte planning (geen doorlooptijd en bewerkingstijd)</li> <li>□ Offerte erg scherp ingeschreven</li> <li>□ Deadlines erg strak</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen eigenaarschap van (het) project(taken)</li> <li>• Aanwezigheid van een taalbarrière</li> <li>• Projecttaken niet SMART geformuleerd</li> <li>• Sturing en begeleiding van stakeholders</li> <li>• Geen balans in onderling vertrouwen</li> </ul> |

Tabel 3-2 Knelpunten huidige stand van zaken onderverdeeld per invloed gebied.

Binnen het onderzoek is naar voren gekomen dat er drie thema's zijn waarop de samenwerking te kort komt namelijk: de verscheidenheid in projectaanpak, gebrekkige interculturele communicatie en een gebrek aan vertrouwen. Er is binnen dit onderzoek verder gekeken naar twee van deze thema's. Bij deelvraag 2 is de focus gelegd op de interculturele communicatie binnen Arcadis. Voor deelvraag 3 is met de opdrachtgever gekeken naar het vertrouwen binnen een samenwerking. Het thema over de projectaanpak zal niet verder worden onderzocht omdat de nieuwe methodiek (TAW) nog wordt geïmplementeerd op het moment dat het onderzoek is uitgevoerd.

## 4. Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties?

In het vorige hoofdstuk zijn de knelpunten in de interculturele samenwerking onderzocht en beschreven. In dit hoofdstuk zijn de knelpunten uit deelvraag 1 vergeleken met andere bronnen en organisaties. Dit is gedaan om antwoord te geven op de volgende vraag; *'Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties?'*. De vraag bestaat uit een tweetal onderdelen namelijk, de literatuur en andere organisaties. Aan elk onderdeel is een aparte sub-deelvraag gewijd. Hieronder staan de sub-deelvragen opgesomd:

- Welke culturele verschillen uit de literatuur zijn terug te zien in de samenwerking?
- Welke knelpunten in de samenwerking komen terug bij andere organisaties?

Uiteindelijk zijn er op basis van de literatuur en andere organisaties kansen geformuleerd waarmee Arcadis aan de slag kan. Echter zijn dit nog geen concrete aanbevelingen. Die worden in deelvraag 3 en verder i.o.m. de opdrachtgever gevormd.

### 4.1. Welke culturele verschillen uit de literatuur zijn terug te zien in de samenwerking?

In het vorige hoofdstuk zijn diverse knelpunten naar voren gekomen in de samenwerking. Veel van deze knelpunten hebben een culturele grondslag. Om antwoord te geven op de vraag; *'Welke culturele verschillen uit de literatuur zijn terug te zien in de samenwerking?'* is een literatuurstudie uitgevoerd naar de culturele verschillen. Deze paragraaf is als volgt opgebouwd:

- Resultaten literatuuronderzoek
- Bevindingen voor de nationale cultuurverschillen
- Bevindingen voor de organisatiecultuurverschillen

Op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie zijn kansen en beperkingen op cultureel gebied naar voren gekomen. Deze kansen en beperkingen zijn een basis voor de uiteindelijke aanbevelingen van dit onderzoek.

#### 4.1.1. Resultaten literatuuronderzoek

In de Hofstede methodiek wordt cultuur als volgt beschouwd: *"Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others"* (Hofstede, 1980). Bij benadering kan interculturele communicatie worden gezien als twee verschillen computerprogramma's die met elkaar praten: de groepen zijn op veel vlakken identiek maar hebben toch verschillende oplossingen ontwikkeld voor basale problemen. In de Hofstede methode wordt onderscheid gemaakt tussen het meten van nationale culturen en organisatieculturen.

### Nationale cultuur:

Voor het meten van een nationale cultuur worden er een aantal indexcijfers (dimensie) van 0 tot 100 in kaart gebracht. De volgende zes autonome dimensies worden onderscheiden:

1. Power Distance Index
2. Individualism versus Collectivism
3. Masculinity versus Femininity
4. Uncertainty Avoidance Index
5. Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation
6. Indulgence versus Restraint

Hierna volgt per dimensie een korte uiteenzetting en wordt een verdere toelichting gegeven op wat deze dimensies inhouden en waarmee de Hofstede-organisatie de dimensie meet.

#### Power Distance Index:

Deze index geeft weer in hoeverre minder machtige mensen verwachten en accepteren dat macht ongelijk is verdeeld. Hierbij wordt gelet op hoe een maatschappij met ongelijkheden omgaat. Maatschappijen die hoog scoren op deze index accepteren een hiërarchische structuur waarin iedereen zijn plek inneemt en deze verdeling geen verdere rechtvaardiging nodig heeft. Maatschappijen die laag scoren streven naar een gelijke verdeling van de macht en eisen rechtvaardiging voor eventuele ongelijkheden in de machtsverdeling.

#### Individualism versus Collectivism:

Maatschappijen die hoog scoren op deze index hebben geen hecht sociaal netwerk, individuen zorgen alleen voor zichzelf en directe familie. Maatschappijen die laag scoren hebben juist een hecht sociaal netwerk. In dit netwerk wordt van je verwacht dat je je inzet voor familieleden, en niet voor andere mensen uit je omgeving, in ruil voor hun loyaliteit. Uit deze score is terug te herleiden of mensen spreken in termen als “ik” of “wij”.

#### Masculinity versus Femininity:

Deze index geeft weer in hoeverre een maatschappij onderscheid maakt in traditionele mannen en vrouwen rollen. Een maatschappij die hoog scoort wordt als ‘mannelijk’ beoordeeld, hier ligt de focus erg op prestaties, heldendom, materialistische beloningen voor succes en zelfbewustzijn. Bij een laag scorende maatschappij komt de traditioneel ‘vrouwelijke’ rol aan bod. Dit zie je terug in de bescheidenheid, zorg voor de zwakkere, voorkeur voor samenwerking en de kwaliteit van leven. Vaak wordt deze index ook beschouwd als ruw versus teder.

#### Uncertainty Avoidance Index:

In deze index staat centraal hoe een maatschappij omgaat met het feit dat de toekomst altijd enige onzekerheid met zich meebrengt. De centrale vraag hierin is of deze onzekerheid moet worden gecontroleerd of niet. Landen die hoog scoren op deze index hebben sterke normen en waarden om de toekomst controleerbaar te maken en zijn intolerant voor onorthodox gedrag en ideeën. Landen die laag scoren hebben een meer relaxte houding tegenover deze onorthodoxe houding.

#### Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation:

Alle maatschappijen gaan op hun eigen manier om met hun geschiedenis, heden en de toekomst. Verschillende maatschappijen maken ook verschillend onderscheid tussen deze drie zaken. Maatschappijen die laag scoren op deze index hechten veel waarde aan het in stand houden van hun tradities en kijken met achterdocht naar sociale verandering. Groepen die hoog scoren hebben een meer praktische aanpak in deze veranderingen. Deze mensen moedigen nieuwsgierigheid en modern onderwijs aan zodat ze goed voorbereid zijn op de toekomst.

### Indulgence versus Restraint:

De mate waarin een maatschappij toegankelijk (indulgence) is wordt met deze index gemeten. Met toegankelijkheid wordt bedoeld hoe vrij mensen zijn om hun persoonlijke behoeftes in te vullen. Maatschappijen die dit makkelijk toestaan scoren hoog in deze index. Maatschappijen die met strenge sociale straffen deze persoonlijke behoeftes onderdrukken scoren laag in deze index.

### Organisatiecultuur:

Voor het meten van een organisatiecultuur worden verschillende zaken geïndexeerd tussen de 0 en de 100. Alleen zijn hierbij de dimensies anders gekozen, deze zijn meer gericht op professionele relaties en bedrijfscultuur. De methodiek bestaat uit een zestal autonome dimensies en twee semi-autonome dimensies. De volgende dimensies worden onderscheiden voor het meten van een organisatiecultuur:

- |                                                    |                                                       |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Organisational Effectiveness                    | Means-oriented vs. Goal-oriented                      |
| 2. Customer Orientation                            | Internally driven vs. Externally driven               |
| 3. Control                                         | Easy-going work discipline vs. Strict work discipline |
| 4. Focus                                           | Local vs. Professional                                |
| 5. Approachability                                 | Open system vs. Closed system                         |
| 6. Management Philosophy                           | Employee-oriented vs. Work-oriented                   |
| 7. Degree of acceptance of leadership style        |                                                       |
| 8. Degree of identification with your organisation |                                                       |

In bijlage X is per dimensie een quick-overview gegeven op basis van de “*click-and-learn-app*”<sup>5</sup>. Hierin worden telkens de twee uitersten van elke dimensie tegenover elkaar gezet en toegelicht met een aantal ‘stellingen’. De twee semi-autonome dimensies worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

---

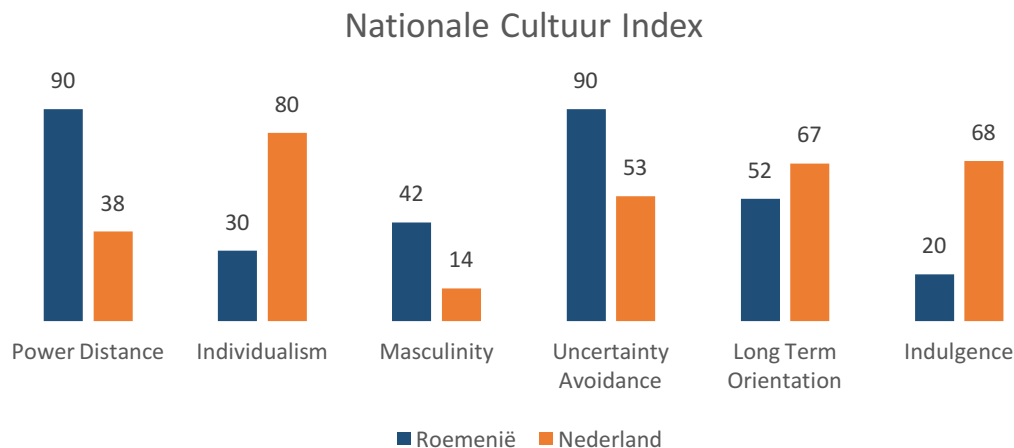
<sup>5</sup>Bron: <https://geert-hofstede.com/culture-and-strategy.html>



#### 4.1.2. Bevindingen in de nationale cultuurverschillen

Naast een theoretische basis zijn er binnen de Hofstedeorganisatie ook al onderzoeksresultaten bekend over zowel de Roemeense als de Nederlandse cultuur. Dit betekent dat er voor dit onderzoek bruikbare input data beschikbaar zijn waarmee de twee nationale culturen kunnen worden vergeleken. In deze paragraaf is deze data vergeleken met het huidige beeld van de samenwerking van Arcadis.

In figuur 4.1 zijn de onderzoeksresultaten weergegeven uit het onderzoek van Hofstede. Hieruit is te zien dat op veel vlakken de verschillen tussen Roemenië en Nederland groot zijn.



Figuur 4.1 Resultaten cultureel onderzoek naar Roemenië en Nederland (Bron: Hofstede)

##### Power Distance Index:

Dit verschil is direct merkbaar in de samenwerking van Arcadis. Vaak komen op de Nederlandse werkvloer uitspraken naar voren als “Een Roemeense ontwerper kan toch zelf ook wel verzinnen dat wanneer ik vraag om onderdeel ‘A’ aan te passen, dat onderdeel ‘A.1’ ook moet mee veranderen!”. Wanneer gekeken wordt naar de score is het aannemelijk dat een Roemeense collega verwacht dat de machtige mensen in de organisatie aan zullen geven wanneer onderdeel ‘A.1’ moet worden aangepast. Dit staat haaks op de beleving van de Nederlandse werkvloer.

Om dit probleem te tackelen, dienen de gezagsverhoudingen te worden herzien.

##### Individualism versus Collectivism:

Ook hierin is te zien dat de verschillen tussen Roemenië en Nederland groot zijn. Echter zijn gedurende het onderzoek geen zaken in Roemenië naar voren gekomen die direct te linken zijn aan deze kloof. Wel zijn er zaken in Nederland te zien met negatieve effecten die te wijten zijn aan deze dimensie. Op de Nederlandse werkvloer worden individuele belangen erg sterk verdedigd en soms zelfs ten koste van het projectresultaat. Zo is op de afdeling vaak te horen dat de samenwerking met Roemenië gezien wordt als broodroof van de Nederlandse ontwerpers. Ontwerpleiders en ontwerpers steken daarom ook veel energie in het aantonen van de incompetentie van de Roemeense collega's. Deze zoektocht naar fouten brengen uiteraard veel fouten aan het licht maar zorgen weer voor wantrouwen in de competenties van de Roemeense collega's.

Wanneer deze individuele belangen in Nederland worden teruggedrongen, dan worden de producten realistischer beoordeeld.

### **Masculinity versus Femininity:**

Ook op deze index zit een kloof van een factor 3 tussen Roemenië en Nederland, hoewel beide landen aan de lage 'vrouwelijke' kant van de index scoren. Roemenië heeft wel een merkbaar hogere score dan Nederland, dit is ook in de samenwerking terug te zien. In de interviews komt regelmatig naar voren dat Roemeense collega's erg worden afgerekend op prestaties. Er worden productietargets gesteld waardoor de prestatiedruk erg hoog komt te liggen. Dus wanneer een product voor de target af is, ongeacht de kwaliteit, zijn ze in lasi tevreden, terwijl dit kan betekenen dat de projectleider dit nog helemaal niet is.

Door de beloningsstructuur zo aan te passen dat de 'drive' om te leveren in beide landen hetzelfde is wordt er naar een gezamenlijk doel toe gewerkt.

### **Uncertainty Avoidance Index:**

Op deze index scoort Roemenië met 90 van de 100 punten extreem hoog. Dit wil zeggen dat op basis van dit onderzoek Roemenië erg veel waarde hecht aan normen en waarden en zich intolerant opstelt tegenover onorthodox gedrag. Door deze normen en waarden proberen de Roemenen de onzekerheden van de toekomst te vermijden. Nederland is hierin veel gematigder en heeft een meer relaxte houding tegenover onorthodox gedrag en ideeën. Wanneer wordt gekeken naar de samenwerking van Arcadis is er vanuit Roemenië altijd veel behoefte aan zekerheid. Richting de ontwerpleiders in Nederland is er altijd een groot aanbod van erg veel gedetailleerde vragen over de invulling van het ontwerp. Hiermee probeert de Roemeense ontwerpleider onzekerheden uit de weg te gaan, maar geeft het de Nederlandse collega's een hogere werklust.

Op het moment dat Roemenië autonomer gaat werken, betekent dit dat er minder aansturing vanuit Nederland vereist is.

### **Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation:**

Van alle dimensies liggen Roemenië en Nederland bij deze dimensie het meest dicht bij elkaar, zowel absoluut als relatief. Vanuit de ervaringen in het onderzoek zijn ook geen zaken naar voren gekomen, die terug te herleiden zijn naar deze dimensie.

### **Indulgence versus Restraint:**

Ook op deze index ligt een grote kloof tussen Roemenië en Nederland. Deze dimensie weerspiegelt echter voornamelijk privégedrag en heeft weinig impact op de professionele relatie. Er zijn gedurende het onderzoek geen zaken naar voren gekomen die te herleiden zijn naar deze kloof.

## **4.1.3. Bevindingen in de organisatiecultuur verschillen**

In sub-paragraaf 4.1.1 is naar voren gekomen dat een bedrijfscultuur meetbaar gemaakt kan worden door middel van een achttal indexcijfers. Er zijn ook tools ontwikkeld waarmee een culturele blauwdruk van de organisatie kan worden gemaakt. Dit gaat in de vorm van enquêtes die worden ingevuld door verschillende medewerkers van de organisatie. Aan de hand van de antwoorden op de vragen, die gelinkt zijn aan de dimensies, kan een organisatie worden geïndexeerd.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om deze enquête niet af te nemen, omdat dit qua organisatie, financiën en tijd niet haalbaar is. Wel is duidelijk naar voren gekomen aan de hand van de achterliggende theorie (zie bijlage X) dat een dergelijke enquête veel inzicht kan verschaffen en nieuwe perspectieven kan bieden rondom het probleem. Op basis van de huidige kennis is de verwachting dat er tegenstrijdigheden zijn tussen Nederland en Roemenië op de genoemde dimensies. Ons advies luidt dan ook deze enquête in een vervolgonderzoek alsnog mee te nemen.

## 4.2. Welke knelpunten in de samenwerking komen terug bij andere organisaties?

Binnen andere organisaties wordt ook intensief samengewerkt op het internationale vlak. Veel knelpunten die in hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen, zullen daar ook heersen. In het kader van verbreding is de vraag: *‘Welke knelpunten in de samenwerking komen terug bij andere organisaties?’* gesteld. Op basis van de deelconclusie 1 zijn de knelpunten gebruikt voor het opzetten van een interviewtemplate. In deze paragraaf wordt gekeken naar de volgende onderdelen:

- Interview resultaten
- Bevindingen vanuit de interviews

Op basis van de bevindingen uit de interviews komen kansen naar voren op het gebied van interculturele samenwerking. Deze kansen zijn een basis voor de uiteindelijke aanbevelingen van dit onderzoek.

### 4.2.1. Interview resultaten

Bij het uitvoeren van het onderzoek is naar voren gekomen dat interculturele samenwerking een gevoelig onderwerp is. Bij het bepalen van de respondenten is allereerst bewust gekozen voor een juiste verdeling van respondenten. Zo was de insteek om bij vier ingenieursbureaus, twee aannemers, twee Arcadis divisies en één IT-bedrijf langs te gaan. Helaas is de uitnodiging niet door alle partijen even enthousiast ontvangen en is het onderzoek gebaseerd op één ingenieursbureau, één aannemer, twee Arcadis divisies en één IT-bedrijf in Roemenië. In deze sub-paragraaf zijn de resultaten van de interviews terug te vinden. De resultaten zullen per procesonderwerp, zoals omschreven in hoofdstuk 3.5, worden besproken.

#### Inrichting bedrijfsorganisatie:

Alle respondenten geven aan dat de organisatie internationaal samenwerkt met een zusteronderneming of een afdeling binnen de organisatie. Als dan wordt gekeken naar de methode van samenwerking is hierin een grote variatie waarneembaar. Zo geven respondenten aan dat een Nederlandse ontwerpleider communiceert met een lokale ontwerpleider, die de ontwerpers aanstuurt. Eén respondent geeft aan dezelfde opbouw te hebben, maar hierbij ook een Nederlandse teamleider lokaal te hebben zitten.

Het grootste deel van de respondenten hebben voor het merendeel te maken met Nederlandse opdrachtgevers. Dezelfde respondenten geven ook aan dat de voertaal voor binnenlandse projecten Nederlands is. Als het project in Nederland is, dan zijn alle projectdocumenten ook alleen maar verkrijgbaar in het Nederlands. Uitzondering hierop is één organisatie die aangeeft dat het plan van aanpak altijd in het Engels is. Voor internationale projecten is de voertaal altijd Engels, hierbij geven ze ook meteen aan dat de communicatie uitwisseling soepeler verloopt.

#### Projectmanagementaanpak:

Gedurende de interviews hebben een aantal onderwerpen de revue gepasseerd. Om hier een duidelijke structuur aan te geven komen er binnen het hoofdonderwerp “aanpak van het projectmanagement” een viertal onderwerpen aan bod. Namelijk: Ownership; Planning; Kick-off; Kwaliteit.

#### Ownership:

Ownership is een vaak benoemd onderwerp in de interviews. Met ownership wordt niet alleen bedoeld het verantwoordingsgevoel voor een project, maar ook met het eigen maken en houden van een project. Eén van de respondenten geeft aan dat commitment en ownership wordt gecreëerd op het moment dat de collega's in het buitenland worden betrokken bij de offerte fase. Twee respondenten geven aan dat dit ook werkelijk gebeurt, één zegt dat dit deels gebeurt.

### Planning:

Op het moment dat een project wordt toegekend, wordt binnen de organisatie van twee respondenten een gedetailleerde planning opgesteld. Bij andere organisaties is het afhankelijk van het soort project en bij één organisatie wordt gewerkt met doelen (scrum) die in twee weken worden aangeleverd. Een duidelijk beeld van alle projectstappen is voor vier respondenten aan het begin van het project duidelijk. Eén respondent geeft aan dat dit sterk afhankelijk is van het soort project.

### Kick-off:

Bij het starten van een project worden alle projectteamleden betrokken middels een kick-off. Uitzondering hierop is één organisatie. Dit is dezelfde organisatie die een Nederlandse teamleider lokaal heeft zitten. Alle andere respondenten geven aan dat gelijkwaardigheid wordt gecreëerd middels deze kick-off, ook wordt op deze manier ownership gecreëerd.

Mede door gebruik te maken van deze kick-off in de beginfase worden afspraken gemaakt. Vier van de respondenten geven aan dat tijdens deze kick-off de structuur en kwaliteit worden toegelicht aan alle betrokkenen. Zo kan in een vroeg stadium de dialoog op gang worden gebracht.

### Kwaliteit:

Als wordt gekeken naar de kwaliteit van projectproducten, dan heerst onder de respondenten grote verdeeldheid. Zo wordt door één respondent gezegd dat strakke deadlines zorgen voor focus terwijl een andere respondent ziet dat niet de deadlines maar de communicatiemethode zorgt voor slechte kwaliteit. Weer een andere respondent is van mening dat een deadline effect heeft op de kwaliteit, maar dat hierin geen onderling verschil zit in verschillende teams. Alle respondenten zijn het allemaal eens met elkaar dat kwaliteit alleen kan worden geleverd op het moment dat rekening wordt gehouden met elkaars cultuur. Een quote van een van de respondenten luidt als volgt:

ooo

*“Culturele veranderingen zijn natuurlijk erg lastig, maar door het grijze samenwerkingsgebied van Nederland en dat van Roemenië op te zoeken, kom je tot een toenadering”*

ooo

Op het moment dat een manager op de hoogte is van de culturele verschillen, dan kan de manager de juiste communicatiemethode gebruiken binnen de interculturele samenwerking. Eén respondent geeft aan dat een internationaal project geen manager nodig heeft, maar een coach.

### Individuele competenties:

Binnen alle organisaties wordt aan persoonlijke ontwikkeling gedaan. De uitvoering is sterk variërend. Het is het mogelijk om door te groeien tot ontwerpleider. Binnen één organisatie wordt 15% van de tijd besteed aan scholing. Eén respondent geeft aan dat investeren in self empowerment het belangrijkste is in de samenwerking.

Verder geven drie respondenten aan dat draagvlak op een afdeling erg belangrijk is. Eén van de oplossingen is om aan kennisdeling te doen. Niet alleen vanuit Nederland naar het buitenland, maar ook andersom. Twee respondenten geven aan dat draagvlak alleen kan worden gecreëerd door werkbezoeken af te leggen. Hierdoor wordt ook de drempel lager om elkaar vragen te stellen. In een informele setting wordt wederzijdse openheid gecreëerd. Deze uitspraak wordt ondersteund door de andere organisaties, waar werkbezoeken over en weer regelmatig worden afgelegd.

#### 4.2.2. Bevindingen vanuit de interviews

In de bovenstaande sub-paragraaf zijn alle interviewresultaten te lezen. Alles wat benoemd is, berust op de uitspraken van de respondenten. In deze sub-paragraaf is gekeken naar de kansen die op basis van voorbeelden van andere organisaties zichtbaar zijn geworden. Sommige van deze kansen zijn niet direct uit de vooraf opgestelde vragen naar voren gekomen, maar juist uit het gesprek er omheen. De beschrijving is gegeven in kansen, de voorgaande structuur is hierin losgelaten.

##### **Het belonen van succes:**

Op diverse vlakken is bij alle organisaties te zien dat alle teamleden worden gemotiveerd om zoveel mogelijk successen te boeken. Een goed voorbeeld van deze extrinsieke motivatie is het beschikbaar stellen van een bonusclausule bij tijdig en op kwaliteit leveren van projectproducten.

##### **Aanmoedigen van self empowerment:**

Opvallend bij de andere organisaties is het breed gedragen verantwoordelijkheidsgevoel bij buitenlandse collega's. Iedereen wordt betrokken bij het project, zodat ownership een bekend begrip is. Natuurlijk wordt dit aangemoedigd met een beloningssysteem. Ook de inrichting van een autonoom functionerende afdeling is een vorm van aanmoediging vanuit de moederorganisatie. Door deze andere vorm van samenwerking aan te gaan, wordt draagvlak gecreëerd voor gelijkwaardigheid.

##### **Het creëren van draagvlak:**

De motivatie van een organisatie voor een specifieke bedrijfskeuze, heeft altijd effect op het draagvlak binnen een organisatie. Binnen een aantal organisaties is de motivatie om werkzaamheden in het buitenland te gaan uitvoeren, het uitbreiden van de capaciteit. Opmerkelijk is dat het acceptatieniveau van medewerkers hierbij vele malen hoger ligt. Door als organisatie draagvlak te creëren voor de interculturele samenwerking, zal elke medewerker intrinsieke motivatie gaan ontwikkelen. Deze intrinsieke motivatie zal zich vervolgens uiten in onder andere een sterkere vertrouwensband. Bij het creëren van draagvlak dient te worden gedacht aan het draagvlak binnen de organisatie waarin werkzaamheden verschuiven.

##### **Eenduidige voertaal:**

Binnen andere organisaties wordt gebruik gemaakt van één voertaal. Dit betekent dat projectdocumenten, maar ook de onderlinge voertaal in het Engels is. Verder zorgen omstandigheden zoals Engels als voertaal in het overleg en de documenten, voor minder fouten. Tot slot zorgt deze vorm van communicatie voor gelijkwaardigheid.

##### **De gelijkwaardigheid van collega's:**

Alle medewerkers die werken aan het project, zijn projectteamlid. Dit betekent dat iedereen die betrokken is bij het project, ook letterlijk hierbij betrokken dienen te worden. Een goed voorbeeld hiervan is de projectkick-off en het opstellen van de offerte. Hierdoor wordt niet alleen gelijkwaardigheid gecreëerd, maar ook ownership en commitment. Opvallend is dat dit binnen andere organisaties al veelvuldig gebeurt, maar dat dit niet het geval is binnen de adviesgroep bruggen en kunstwerken. Daarnaast kan in een informele setting wederzijdse openheid worden gecreëerd waardoor de gelijkwaardigheid zich zal uiten in een vertrouwensband.

##### **Coachend leidinggeven:**

Bij andere organisatie is geen manager maar een coach aanwezig. Deze coach houdt de belangen van iedereen in de gaten. Dit betekent dat de coach op zoek gaat naar het gebied waar samengewerkt gaat worden. Hiervoor zijn de juiste omstandigheden nodig en is het niet nodig om een culturele verandering te bewerkstelligen, maar om toenadering te zoeken. Hierdoor wordt een vertrouwensband opgebouwd en zal de samenwerking optimaler zijn.

### 4.3. Deelconclusie - Deelvraag 2

Uit hoofdstuk 4 blijkt dat de interculturele samenwerking met Roemenië nog op veel vlakken te verbeteren valt. De knelpunten uit hoofdstuk 3 zijn vergeleken met bevindingen uit de literatuur. Hierbij zijn verschillende kloven geconstateerd die gedicht moeten worden voordat een optimalisatie van de interculturele samenwerking mogelijk is. Tevens is uit interviews met andere bedrijven gebleken dat er vele andere manieren van aanpak mogelijk zijn waarbij een gunstiger resultaat wordt bereikt.

Met hulp van de Hofstede methode is gebleken dat veel van de knelpunten in de samenwerking te herleiden zijn tot culturele verschillen. Daarnaast zijn uit deze methode ook enkele kansen naar voren gekomen, namelijk:

- Verbeteren van de interculturele communicatie
- Herzien van de gezagsverhoudingen
- Invloed van de individuele belangen omlaag brengen
- Beloningsstructuur eenduidig maken
- Meer autonomie geven aan Roemenië

De knelpunten die in hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen zijn getoetst bij andere organisaties. Hieruit zijn een groot aantal verschillen naar voren gekomen. Deze verschillen bieden een mogelijkheid tot een verbetering van de interculturele samenwerking, waardoor het projectresultaat op termijn zal verbeteren. Kansen die zich voordoen vanuit andere organisaties zijn:

- Het belonen van succes
- Aanmoedigen van self empowerment
- Het creëren van draagvlak
- Eenduidige voertaal
- Gelijkwaardigheid van collega's
- Coachend leidinggeven

Door de antwoorden uit de sub-deelvragen, kan nu een antwoord worden gegeven op de vraag: *'Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties?'*. Het antwoord kan als volgt worden geformuleerd:

ooo

*1) De interculturele samenwerking van Arcadis laat veel overlap zien met het culturele landschap dat door de literatuur wordt geschetst.*

*2) Andere organisaties spreken zich positief uit over hun interculturele samenwerking, zij hebben deze samenwerking ook anders ingericht.*

ooo

In de derde en laatste deelvraag zijn deze bevindingen voorgelegd aan de opdrachtgever. Dit is de basis geweest voor een dialoog waarin de gewenste situatie in kaart is gebracht.

## 5. Wanneer is de gewenste situatie bereikt?

Gedurende het hele onderzoek is altijd nauw contact onderhouden met de opdrachtgever. Dit contact was niet alleen om op koers te blijven, maar ook om de opdrachtgever op de hoogte te houden van de tussentijdse bevindingen. Met alle informatie uit eerste en tweede deelvraag is opnieuw met de opdrachtgever naar de probleemstelling gekeken. Op basis hiervan zijn contouren geschetst voor een gewenste situatie, een 'verlanglijstje' waar de aanbevelingen aan moeten voldoen. Daarnaast geeft de opdrachtgever aan waarin hij bereid is te investeren en wat, in grote lijnen, de mogelijke middelen zijn. Deze input vanuit de opdrachtgever vormt het antwoord op de deelvraag: 'Wanneer is de gewenste situatie bereikt?'. Deze deelvraag is de laatste schakel voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Aan alle wensen is zoveel mogelijk tegemoetgekomen bij de formulering van de aanbevelingen.

Voor de opdrachtgever zit de grootste winst in het beperken van de controle- en aansturingsuren door de Nederlandse collega's. Deze uren kosten vele malen meer dan de Roemeense uren opleveren. Beide partijen hebben een rol in deze overschrijding. Enerzijds is het werk dat wordt geleverd door Roemenië nog niet op de gewenste niveau en dit heeft anderzijds geleid tot een gebrek aan vertrouwen in de producten uit Roemenië. Alle producten worden na iedere aanpassing van A tot Z gecontroleerd, wat altijd wel weer nieuwe fouten blootlegt. Dit levert weer extra aanpassingen op, wat weer tot extra controle leidt enz. Het doorbreken van deze negatieve neerwaartse spiraal heeft een hoge prioriteit voor de opdrachtgever.



Figuur 5.1 schematische weergave van de gewenste situatie (lange termijn=1,5 jaar)

De opdrachtgever heeft aangegeven dat het vertrouwen aan weerszijden van de samenwerking niet in balans is. Roemenië vertrouwt nog te veel op de controles in Nederland. Nederland vertrouwt op zijn beurt te weinig in het werk dat Roemenië levert, deels omdat de kwaliteit van het werk van Roemeense collega's niet op Nederlands niveau is en deels omdat Nederlandse collega's het werk bij voorbaat wantrouwen (dit is ook uit de interviews naar voren gekomen). 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Toch is het einddoel waar de opdrachtgever naar toe wil werken het herstellen van dit vertrouwen.

Dit herstel van vertrouwen moet uiteindelijk leiden tot een samenwerking waar Roemenië zijn producten op dezelfde manier levert als de webwinkel bol.com zijn producten levert. Hier is een (bijna)

blind vertrouwen dat bol.com datgene levert dat de klant besteld. Om zover te komen moeten nog wel enkele zaken verbeteren.

De opdrachtgever verwacht een grotere betrokkenheid van Roemenië bij het algemene ontwerpproces. Voor de opdrachtgever is het niet langer wenselijk dat alle input uitsluitend vanuit Nederland komt. Dit kost veel tijd en is bovendien erg foutgevoelig. Er wordt verwacht dat Roemenië een proactievere houding in het ontwerpproces aanneemt en initiatief neemt om het ontwerp zo snel mogelijk op niveau te krijgen. Door de Roemeense collega's meer te betrekken bij het project, zullen zij minder vertrouwen op de controles in Nederland en meer verantwoordelijkheid nemen. Als input uit Nederland vereist is moet deze zo eenduidig mogelijk zijn met zo min mogelijk ruimte voor interpretatie.

Vervolgens wil de opdrachtgever Roemeense collega's verder ontwikkelen. Zodat zij, wanneer er voldoende vertrouwen is, hun werkzaamheden kunnen uitbreiden naar DO teken- en rekenwerk. Hiervoor moeten collega's een persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen dat door Arcadis gedragen wordt. Door het ontwikkelen van de competenties van de Roemeense collega's zullen hun producten beter worden waardoor het vertrouwen in de producten ook weer toeneemt. Daarnaast moet deze ontwikkeling een perspectief bieden aan de Roemeense collega's waardoor hun motivatie zal toenemen.

Zodra het vertrouwen aan weerszijde van de samenwerking weer in balans is gebracht kan Nederland zijn controle uren verminderen en Roemenië kan een grotere input leveren aan het proces. In deze situatie kan het bol.com-concept als werkbare methodiek worden toegepast.



## 6. Conclusie

---

De hoofdvraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord luidt:

ooo

*“Hoe kan Arcadis de samenwerking met GEC Roemenië optimaliseren zodanig dat de projectresultaten verbeteren?”*

ooo

Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn een drietal deelvragen opgesteld. Op basis van de antwoorden op deze deelvragen is de hoofdvraag beantwoord.

### **Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking met Roemenië?**

Momenteel is de huidige stand van zaken in de samenwerking nog niet optimaal. Dit blijkt uit de ervaringen van collega's en de behaalde projectresultaten. Er zijn ruim 20 knelpunten in kaart gebracht die impact hebben op de projectresultaten. De belangrijkste achterliggende oorzaken hiervan zijn:

- De grote verscheidenheid in de projectaanpak.
- De interculturele communicatie verloopt nog niet optimaal.
- Het vertrouwen is aan weerszijde van de samenwerking niet in balans.

### **Hoe verhoudt de situatie van Arcadis zich met de literatuur en andere organisaties?**

De interculturele samenwerking van Arcadis laat veel overlap zien met het culturele landschap dat door de literatuur wordt geschetst. Op cultureel gebied zijn de volgende kansen geformuleerd:

- Verbeteren van de interculturele communicatie
- Herzien van de gezagsverhoudingen
- Invloed van de individuele belangen omlaag brengen
- Beloningsstructuur eenduidig maken
- Meer autonomie geven aan Roemenië

De knelpunten uit deelvraag 1 zijn vergeleken met andere organisaties. Hieruit zijn een groot aantal verschillen naar voren gekomen. Vanuit andere organisaties zijn een zestal kansen naar voren gekomen die tot een optimalisatie van de interculturele samenwerking kunnen leiden.

- Het belonen van succes
- Aanmoedigen van self-empowerment
- Het creëren van draagvlak
- Eenduidige voertaal
- Gelijkwaardigheid van collega's
- Coachend leidinggeven

### **Wanneer is de gewenste situatie bereikt?**

De opdrachtgever heeft aangegeven dat het vertrouwen aan weerszijde van de samenwerking niet in balans is. Roemenië vertrouwt nog te veel op de controles in Nederland. Nederland vertrouwt op zijn beurt te weinig op het werk dat Roemenië levert. Samen met de opdrachtgever is gekeken naar de gewenste situatie. Hierbij is in een tijdspad uitgezet hoe het bol.com effect bereikt wordt. De opdrachtgever vindt het belangrijk dat:

- Op korte termijn iedereen betrokken wordt bij de projecten en er een grotere betrokkenheid vanuit Roemenië komt bij het algemene ontwerpproces.
- Op middellange termijn het centraal stellen van de persoonlijke ontwikkeling. Hiervoor zijn een viertal handvatten geformuleerd.

- Op lange termijn het vertrouwen vergroten tussen Nederland en Roemenië.

**Hoe kan Arcadis de samenwerking met GEC Roemenië optimaliseren zodanig dat de projectresultaten verbeteren?**

Een optimalisatie van de interculturele samenwerking is mogelijk door de aanbevelingen op basis van de drie thema's projectaanpak, interculturele communicatie en herstel vertrouwen binnen de afdeling te implementeren.

## 7. Aanbeveling

Op basis van de conclusie zijn een drietal aanbevelingen geformuleerd. Elke aanbeveling is gebaseerd op een van de thema's die in deelvraag 1 naar voren zijn gekomen. De aanbevelingen zijn:

- Bij de uitrol van de nieuwe projectaanpak moet de samenwerking met Roemenië goed worden gewaarborgd
- Arcadis moet acties ondernemen om de interculturele communicatie soepeler te laten verlopen
- Arcadis moet het vertrouwen tussen Nederland en Roemenië herstellen

Voor elke aanbeveling zijn een aantal concrete acties geformuleerd die Arcadis kan uitvoeren. Een deel van deze acties zijn gebaseerd op enkele kansen uit deelvraag 2. Sommige acties komen ook bij meerdere aanbevelingen naar voren. Wanneer alle conflicten op de genoemde thema's zijn verholpen, kan de interculturele samenwerking volgens het 'bol.com-concept' werkelijkheid worden. Dit houdt in dat Nederland de producten uit Roemenië alleen risicogericht controleert. Dit zal Arcadis uiteindelijk vele kostbare uren, voor Nederlandse projectleiders en ontwerpleiders, kunnen besparen.

De hieronder genoemde acties zijn op velerlei manieren nog aan te vullen en zijn zoals hieronder beschreven nog niet geschikt voor directe implementatie. Hiervoor moeten de acties nog meer specifiek gedefinieerd worden. Het geeft richting maar heeft nog verdere praktische uitwerking nodig.

### 7.1. Projectaanpak

Veel van de knelpunten uit het onderzoek zijn te herleiden naar de grote verscheidenheid in de projectaanpak, die deels te wijten is aan de overgang naar een nieuwe manier van projectmanagement binnen Arcadis. Bij de uitrol van de nieuwe projectaanpak moet de samenwerking met Roemenië goed worden gewaarborgd ook al is dit geen integraal onderdeel van nieuwe aanpak. In de aanpak moeten afspraken worden geïntegreerd die meer verantwoordelijkheid bij Roemenië leggen en voor Nederland minder werk opleveren. Ook moet de projectaanpak aansluiten op de pijlers van de GOTIK-methode. Verder moeten de verhoudingen tussen Nederland en Roemenië worden herzien. De hiërarchie in Roemenië is nog te verschillend van die in Nederland. In Roemenië bestaat de hiërarchie uit veel meer lagen. Enkele acties voor de nieuwe projectaanpak zijn in tabel 7-1 weergegeven.

| ACTIE                                                                                 | DOOR |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Alle afspraken uit de Pilot duidelijk vast leggen in een Engelstalig document         | PL   |
| Voortgang toetsen d.m.v. een gedetailleerde documenten planning                       | PL   |
| Roemenië actief betrekken in het offerte traject                                      | PL   |
| Roemeense collega's betrekken bij de kick-off bij voorkeur d.m.v. werkbezoek          | PL   |
| Gezagsverhoudingen opnieuw opbouwen door het stimuleren van teambuilding activiteiten | GEC  |
| Roemenië voorzien van feedback waarbij geen ruimte mag zijn voor interpretatie        | OL   |

Tabel 7-1 Acties aanbevelingen projectaanpak

## 7.2. Interculturele communicatie

Uit het onderzoek is gebleken dat veel knelpunten worden veroorzaakt door gebrekkige interculturele communicatie. Arcadis moet acties ondernemen om de interculturele communicatie soepeler te laten verlopen. Besef creëren van omgaan met culturele verschillen is hierbij cruciaal. Hiervoor moet ook de taalbarrière volledig worden overbrugd. In tabel 7-2 staan enkele acties geformuleerd die Arcadis kan ondernemen om de interculturele communicatie te verbeteren.

| ACTIE                                                                                                                                                     | DOOR   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Basistraining interculturele samenwerking geven aan iedereen die bij de samenwerking betrokken is                                                         | MT     |
| Engelse taalcursussen aanbieden aan collega's die hun taalvaardigheid moeten verhogen                                                                     | MT     |
| Fundamentele projectdocumenten in Engels beschikbaar stellen                                                                                              | PL     |
| Uitvoeren van een 'organisational culture scan' <sup>6</sup> om een betere kijk te krijgen op de verschillende afdelingsculturen in Nederland en Roemenië | MT/GEC |

Tabel 7-2 Acties aanbeveling interculturele communicatie

## 7.3. Herstel vertrouwen

Het herstel van vertrouwen heeft een hoge prioriteit voor de opdrachtgever, het 'bol.com-concept' is ook grotendeels gebaseerd op goed onderling vertrouwen. Voordat collega's meer betrokken zullen worden bij de projecten moet er een goed wederzijds vertrouwen zijn. De aanbevelingen luiden:

- Roemenië meer betrekken bij de projecten zodat zij meer verantwoordelijkheid nemen in het proces
- Persoonlijk ontwikkelingsplannen opstellen voor Roemeense collega's zodat ze gemotiveerd blijven en kwalitatief betere producten leveren

### Betrekken bij projecten:

Roemenië vertrouwt nog te veel op de controles in Nederland. Ze nemen nog geen volledige verantwoordelijkheid voor hun producten omdat Nederland hiervoor garant staat. Door Roemenië meer te betrekken bij de projecten gaan ze ook meer verantwoordelijkheid nemen. Het vergroten van het eigenaarschap staat hierbij centraal. De acties in tabel 7-3 kunnen worden genomen, om Roemenië meer te betrekken bij de projecten.

| ACTIE                                                                                            | DOOR   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Aantoonbaar interne toetsingen uitvoeringen in Roemenië                                          | PL/OL  |
| Roemenië moet een pro-actieve rol krijgen in het UO-proces                                       | PL     |
| Roemeense collega's betrekken bij de kick-off bij voorkeur d.m.v. werkbezoek                     | PL     |
| Geslaagd projectresultaat belonen door middel van een bonus                                      | MT/GEC |
| Werkbezoeken van en naar Roemenië moeten worden gestimuleerd zodat iedereen bekend met elkaar is | MT     |
| Gezagsverhoudingen opnieuw opbouwen door het stimuleren van teambuilding activiteiten            | MT/GEC |

Tabel 7-3 Acties aanbeveling herstel vertrouwen (betrekken bij projecten)

<sup>6</sup> Bron: <https://geert-hofstede.com/organisational-culture-scan-pro.html>

### Persoonlijk ontwikkelen:

Nederland vertrouwt nu nog niet voldoende op het werk dat Roemenië levert, deels omdat de kwaliteit van het werk van Roemeense collega's niet op Nederlands niveau is en deels omdat Nederlandse collega's het werk bij voorbaat wantrouwen. Om dit vertrouwen wederzijds te herstellen moet Roemeens personeel bijgeschoold worden. Roemeense collega's moeten een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opstellen waarin deze bijscholing wordt vastgelegd in overleg met Nederland. Daarnaast moet deze ontwikkeling een perspectief bieden aan de Roemeense collega's waardoor ze ook in de toekomst gemotiveerd blijven. In de tabel 7-4 staan enkele acties genoemd die kunnen worden genomen om dit ontwikkel traject in te richten.

| ACTIE                                                                                                                             | DOOR   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Engelse taalcursussen aanbieden aan collega's die hun taalvaardigheid moeten verhogen                                             | MT     |
| Roemeense collega's een persoonlijk ontwikkelingsplan laten opstellen die is afgestemd met de behoeftes (projecten) uit Nederland | MT/GEC |
| Softwareprogramma en sector afhankelijke cursussen in het Engels aanbieden                                                        | MT     |
| Gemixte (Nederland en Roemenië) cursusklassen om zo één standaard te krijgen en kennis optimaal te delen                          | MT     |
| Roemeense collega's 'stage' laten lopen in Nederland om over een langere periode de Nederlandse ontwerpstandaard aan te leren     | MT/GEC |
| Basistraining interculturele samenwerking geven aan iedereen die bij de samenwerking betrokken is                                 | MT     |

Tabel 7-4 Acties aanbeveling herstel vertrouwen (persoonlijke ontwikkeling)

## 8. Afkortingen

---

| Afkorting: | Betekenis:                                                  |
|------------|-------------------------------------------------------------|
| APM        | Arcadis Project Management                                  |
| B&K        | Adviesgroep Bruggen & Kunstwerken                           |
| BIM        | Bouw Informatie Model                                       |
| DO         | Definitief ontwerp                                          |
| E&I        | Marktgroep Energy & Infra                                   |
| GEC        | Global Excellence Centre Romania; business line infra north |
| GEC bv     | Bestuursorgaan van de GEC's                                 |
| GOTIK      | Geld Organisatie Tijd Informatie Kwaliteit                  |
| HAG        | Hoofd adviesgroep                                           |
| NL         | Nederland                                                   |
| OL         | Ontwerpleider                                               |
| OpCo       | Operating Company (te lezen als: Arcadis Nederland)         |
| PE         | Performance excellence programma                            |
| PL         | Projectleider                                               |
| RO         | Roemenië                                                    |
| SE         | Systeem engineering                                         |
| SO         | Schetsontwerp                                               |
| UO         | Uitvoeringsontwerp                                          |
| VAF        | Visit Application Forms                                     |
| EVA        | Earned Value Analyses                                       |
| VO         | Voorontwerp                                                 |
| TAW        | The Arcadis Way                                             |

# Bronnen & literatuurlijst

---

## Bronnen:

Arcadiso365.sharepoint.com. (z.j.) *Arcadis GEC bv handboek*. Verkregen op 20 februari 2017, van: <https://arcadiso365.sharepoint.com/sites/GEC/Information/Arcadis%20GEC%20BV%20Handboek%202016.pdf>

Arcadiso365.sharepoint.com. (z.j.) *Management systeem Arcadis Nederland*. Verkregen op 3 maart 2017, van: <https://arcadiso365.sharepoint.com/sites/theintranet/nl-nl/QHSE/AboutQHSE/Pages/home.aspx>

Arie.bubberman.eu. (z.j.) *Samenvatting projectmanagement professional*. Verkregen op 21 maart 2017, van: <http://arie.bubberman.eu/wp-content/uploads/2012/04/Samenvatting-Project-Management-Professional.pdf>

bb.avans.nl (2016) *Overzicht portaal, afstuderen 2017*. Verkregen op 10 maart 2017, van: [https://bb.avans.nl/webapps/blackboard/execute/modulpage/view?course\\_id=31941&cmp\\_tab\\_id=27791&mode=view](https://bb.avans.nl/webapps/blackboard/execute/modulpage/view?course_id=31941&cmp_tab_id=27791&mode=view)

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Geraadpleegd van <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>

Hofstede, G. (z.j.). *Click and learn app*. Geraadpleegd op 26 april, 2017, van <https://geert-hofstede.com/culture-and-strategy.html>

Hofstede, G. (z.j.). *Cultural Dimensions*. Geraadpleegd op 26 april, 2017, van <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>

Leren.nl. (z.j.) *Projectmanagement beheersing*. Verkregen op 21 maart 2017, van <http://www.leren.nl/cursus/management/projectmanagement/projectplan-beheersing.html>

Markensteijn.com. (z.j.) *Projectcontrol/projectbeheersing*. Verkregen op 21 maart 2017, van: <http://www.markensteijn.com/index.php/98-het-pm3-model/257-projectcontrol-projectbeheersing>

Models2use.com. (z.j.) *Sturingsparameters*. Verkregen op 21 maart 2017, van: [http://www.models2use.com/all/management-models-boqito.html?store=nl&from\\_store=us](http://www.models2use.com/all/management-models-boqito.html?store=nl&from_store=us)

Scribbr (z.j.). *Hoe doe je literatuuronderzoek*. Geraadpleegd op 26 april, 2017, van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/hoe-doe-je-literatuuronderzoek/>

Scribbr.nl. (z.j.) *Hoe verwerk je een interview in een scriptie?* Verkregen op 5 april 2017, van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-verwerk-je-een-interview-een-scriptie/>

Scribbr.nl. (z.j.) *Kwalitatief vs. kwantitatief onderzoek*. Verkregen op 6 april 2017, van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-quantitatief-onderzoek/>

Scribbr.nl. (z.j.) *Scriptie structuur*. Verkregen op 3 maart 2017, van: <https://www.scribbr.nl/category/scriptie-structuur/>

Scribbr.nl. (z.j.) *Aanbevelingen in je scriptie*. Verkregen op 1 juni 2017, van:

<https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/aanbevelingen-in-je-scriptie/>

Wikibooks.org. (z.j.) GOTIK. Verkregen op 21 maart 2017, van: <https://nl.wikibooks.org/wiki/GOTIK>

#### **Literatuur:**

Baarda, B en Bakker, E (Derde druk, maart 2013).

*Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Timmer, I. (2005). *Construeren als handelsartikel*. Cement

Nispen tot Pannerden, P.J.M. van en Stralen, A.C.M. van (2009).

*Culturele competenties*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Verschuren, P en Doorewaard, H (Vijfde druk, augustus 2015).

*Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Riepma, R, Hedeman, B en Aken, T van (Eerste druk, derde oplage, maart 2014).

*Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.