

Nederlandse ingenieurbureaus in het buitenland: alleen of samen sterk?

Een vergelijking tussen de samenwerkingsverbanden Nedeco en het NWP



Universiteit Utrecht

Anna Willemijn Luchtenbelt

Studentnummer 3654613

Masterscriptie Politiek en Maatschappij in Historisch Perspectief

Begeleider: dr. Joost Dankers

Tweede beoordelaar: dr. Geraldien von Frijtag Drabbe Kunzel

Aantal woorden: 10.958

Concept versie 26 juni 2015

Inhoudsopgave

Inleiding	4
§ Verantwoording en theoretisering.....	5
§ Methodiek.....	7
Hoofdstuk 1. Nedeco	9
1.1 Nedeco 1951-1970	9
1.2 Nedeco 1970-2001	12
1.3 Conclusie.....	15
Hoofdstuk 2. NWP	16
2.1 NWP 1999-2011.....	16
2.2 NWP 2010-2015	21
2.3 Conclusie.....	25
Hoofdstuk 3. Vergelijking Nedeco-NWP	26
3.1 Verhouding met ingenieursbureaus	26
3.2 Houding ten opzichte van de staat.....	27
3.3 Marktverschuivingen.....	28
3.4 Analyse.....	29
Conclusie	32
Lijst van afkortingen	34
Bibliografie	35

Inleiding

‘Waar een watersnoodramp is, komen de Nederlanders in actie’ stelde Twan Huys tijdens een uitzending van Nieuwsuur op 12 mei 2014. Nederland leeft en overleeft al eeuwenlang beneden de zeespiegel. Daardoor is waterexpertise opgebouwd waarmee ons land de afgelopen eeuwen veel aanzien in het buitenland heeft verworven. Water is een top-exportproduct geworden en Nederlandse waterbouwers, waaronder ingenieursbureaus, profiteren van deze internationale Nederlandse bekendheid. Nederlandse ingenieurs zijn wereldwijd actief, zo hielpen zij mee met het bouwen van dijken in New Orleans, Zuid-Engeland en in Jakarta.¹ Zelfs recent nog, toen er in mei 2015 een waterramp in Colombia plaatsvond, waren het opnieuw Nederlandse ingenieurs die advies moesten uitbrengen hoe nieuwe overstromingen voorkomen konden worden.²

Sinds de twintigste eeuw is geëxperimenteerd met het promoten van de Nederlandse waterexpertise in het buitenland. In aansluiting hierop ontstond in 1951 een groot internationaal samenwerkingsverband tussen grote ingenieursbureaus in Nederland. DHV, Royal Haskoning, Witteveen en Bos en Fugro maakten deel uit van het overkoepelende ingenieursbureau Netherlands Engineering Consultants (Nedeco). Veel ingenieursbureaus hadden weinig internationale ervaring. Bovendien kon de Nederlandse overheid het op internationaal gebied niet maken om met één ingenieursbureau in zee gaan. Samenwerking binnen Nedeco bood een vruchtbaar alternatief voor zowel individuele bedrijven als de overheid. Nedeco stimuleerde de export van civieltechnische en landbouwkundige kennis en leverde een essentiële bijdrage aan de internationalisering van Nederlandse ingenieursbureaus.

Ondanks het succes van Nedeco in de jaren vijftig en zestig stelden de Nederlandse overheid en watersector in de jaren negentig vast dat de export van de Nederlandse watersector achterbleef bij internationale marktontwikkelingen. Nederland had veel expertise van producten en diensten op watergebied, maar dit leidde niet automatisch tot een groeiend wereldmarktaandeel.³

De overheid richtte daarom samen met de Nederlandse watersector in 1999 het Netherlands Water Partnership (NWP) op, een nieuw samenwerkingsverband, met als doel de Nederlandse positie op de internationale watermarkt te versterken. Het NWP is een verticaal samenwerkingsverband van Nederlandse ingenieursbureaus en de overheid, maar ook van bouwers, baggeraars, kennisinstellingen en Ngo's.⁴ Het NWP kent momenteel 200 deelnemende

¹ NPO, ‘Nieuwsuur uitzending’ (versie 12 mei 2014), http://www.npo.nl/nieuwsuur/12-052014/NPS_1241446 (13 april 2015).

² Rijksdienst, ‘Nederlands waterexperts naar Colombia’ (versie 21 mei 2015), <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2015/05/25/nederlands-waterexperts-naar-colombia.html> (15 juni 2015).

³ NWP, ‘Voorgeschiedenis van programma Partners voor Water’ (versie onbekend), http://www.partnersvoorwater.nl/?page_id=62 (11 april 2015).

⁴ NWP, ‘Voorgeschiedenis van programma Partners voor Water’ (versie onbekend), http://www.partnersvoorwater.nl/?page_id=62 (11 april 2015).

organisaties. Het NWP-bureau brengt alle partijen bij elkaar, communiceert tussen de deelnemers en zorgt ervoor dat samenwerking tot stand komt.

Ingenieursbureaus werken tegenwoordig in NWP-verband samen en nauwelijks meer in Nedeco-verband. De omslag van het succes van Nedeco naar het succes van het NWP vormt het uitgangspunt in dit onderzoek. De vraag die daarin centraal staat is: wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen Nedeco en het NWP en hoe vallen de successen en de tegenslagen van beide organisaties te verklaren? Door in te zoomen op de verhouding met de ingenieursbureaus, de houding ten opzichte van de staat en de marktmogelijkheden, kan er hier een antwoord op worden gegeven.

Verantwoording en theoretisering

Waarom is een onderzoek naar opeenvolgende samenwerkingsverbanden tussen ingenieursbureaus in de Nederlandse watersector interessant? Dit onderzoek is allereerst maatschappelijk interessant. De veranderingen binnen de Nederlandse waterexport gedurende de vorige eeuw kunnen relevant zijn voor toekomstige samenwerkingsprogramma's in deze branche. Dit onderzoek laat zien welke impact een veranderde markt, institutionele veranderingen en onderlinge verhoudingen tussen ingenieursbureaus kunnen hebben op zulke programma's.

Om de verschillen en overeenkomsten tussen Nedeco en het NWP te kunnen verklaren wordt het *Varieties of Capitalism*-debat gebruikt. In dit wetenschappelijke debat staan continuïteit en verandering van kapitalistische systemen centraal en in het bijzonder hoe bedrijven en markten per land zijn georganiseerd. Na de val van de Sovjet-Unie werd nieuw onderzoek gedaan naar 'overwinnende' kapitalistische systemen. De nadruk lag in de jaren negentig vooral op het vergelijken van verschillende economische systemen. Zo schreef Richard Whitley over de *national business systems*. Whitley bekijkt hoe bedrijven hun gedrag afstemmen op de institutionele omgeving. Aan de hand van een aantal criteria bekijkt Whitley hoe productiefactoren van bedrijven reageren op institutionele invloeden. Whitley impliceert daarmee dat de institutionele context het succes van het bedrijfsleven bepaalt.⁵

Een van de bekendste onderzoeken die daar in 2001 een nuance in bracht was de bundel *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* van Peter Hall en David Soskice. Meer dan Whitley probeerden Hall en Soskice een verband te leggen tussen het kapitalistische systeem en de strategie van ondernemingen. Zij stellen dat er in een economische orde actoren actief zijn zoals ondernemingen, hun concurrenten, toeleveranciers, afnemers en de overheid. De interactie tussen deze verschillende actoren is per regio verschillend. Hall en Soskice maken onderscheid tussen ondernemingen in een liberale markteconomie (LME) en in een gecoördineerde markteconomie (CME). Kenmerkend voor een LME is dat ondernemingen

⁵ Zie tabel 9 waar Whitley de kenmerken van business systems uiteenzet. R. Whitley, *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts* (London 1992) 9.

zich organiseren via vrije markten en hiërarchieën, terwijl ondernemingen in een CME afhankelijk zijn van niet-gerelateerde marktnetwerken. Bij een CME draait het om onderlinge afspraken met ondernemers over prijzen en productie, en door de overheid opgelegde beperkingen voor een vrije markt. Ondernemingen kunnen hierdoor onzekerheden tijdens het optreden op de markt zoveel mogelijk uitschakelen. Duitsland heeft een CME terwijl de Verenigde Staten en Engeland worden gezien als landen met een LME.⁶

Hoewel de twee ideaaltypen van Hall en Soskice kunnen helpen om het gedrag van ondernemingen in hun institutionele context te analyseren, is deze aanpak in sommige opzichten ook problematisch.⁷ Sinds de publicatie van Hall en Soskice is er een debat gaande binnen de *Varieties of capitalism*-literatuur, waarbij met name kritiek is op het statische karakter van de CME en de LME. Meerdere onderzoekers kwamen tot de conclusie dat systemen in de loop der tijd kunnen veranderen. Bruno Amable en Collin Crouch stellen bijvoorbeeld beiden dat Hall en Soskice te eenzijdig zijn en constateren dat er ook vormen tussen de CME en LME bestaan.⁸

In Nederland is er sinds de publicatie van Hall en Soskice veel onderzoek gedaan naar de continuïteit van het bedrijfsleven op nationaal niveau. Sinds 2002 is het 'Bedrijfsleven in Nederland in de twintigste eeuw' (BINT)-project opgezet. Uit deze studie blijkt dat Nederland in het begin van de twintigste eeuw getypeerd kan worden als een liberale markteconomie (LME) waarin vrij ondernemerschap centraal stond. Dit veranderde tussen de twee wereldoorlogen. Nederland werd steeds meer een gecoördineerde markteconomie (CME). Door de oorlog gingen ondernemers namelijk gezamenlijk op zoek naar nieuwe vormen om concurrentie tegen te gaan en zo de economische stagnatie het hoofd te bieden. Vaak betrokken ondernemers de overheid in de zoektocht omdat deze via wet- of regelgeving onderlinge afspraken kon verbieden, sanctioneren of zelfs afdwingen.⁹ Aan het eind van de twintigste eeuw werd de Nederlandse gecoördineerde markteconomie weer liberaler. De overheid trok zich terug en samenwerkingsorganisaties mochten niet langer de onderlinge concurrentie aan banden leggen. De financiële crisis in 2008 echter, benadrukte dat een volkomen liberale markt ook de nodige gevaren met zich mee brengt. Er ontstond weer meer behoefte om controlemechanismen in te stellen om een crisis zoals die van 2008 te voorkomen. Een LME waarin snelle winsten en een terughoudende overheid centraal staan, lijkt aan revisie toe.¹⁰

In het kader van het BINT-project publiceerden de Nederlandse onderzoekers Bram Bouwens en Joost Dankers in 2012 het boek *Tussen concurrentie en concentratie: belangenorganisaties, kartels, fusies en overnames*, dat gaat over de wisselwerking en samenwerking tussen bedrijven en de

⁶ P.A. Hall, D. Soskice, 'An introduction to varieties of capitalism', in: P. Hall en D. Soskice, *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford 2001) 8, 21-33.

⁷ B. Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie: belangenorganisaties, kartels, fusies en overnames* (Amsterdam 2012) 17.

⁸ B. Amable, *Diversity of Modern Capitalism* (Oxford 2003); C. Crouch, 'Models of capitalism', *New Political Economy* 10 (2005) 439-456, 443-444.

⁹ Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 12.

¹⁰ Ibidem, 11.

Nederlandse overheid. Ook zij geven aan dat *national business systems* in de loop der tijd kunnen veranderen. Bouwens en Dankers stellen dat de vrije markt naast mogelijkheden ook risico's met zich meebrengt. Zij bekijken het debat vanuit de mate waarin en de wijze waarop ondernemers gedurende de twintigste eeuw door onderlinge samenwerking risico's zoals onbegrensde concurrentie konden beperken en daarmee probeerden te beïnvloeden.¹¹ Deze studie maakt onderscheid tussen drie coördinatiemechanismen: belangenorganisaties, kartelvorming, fusies en overnames.¹² Bouwens en Dankers analyseren wat de vorm en het belang van verschillende coördinatensystemen zegt over de veranderingen in het hierboven genoemde Nederlandse *business system*.

De visie op verschillende samenwerkingsverbanden is de afgelopen vijftig jaar sterk veranderd, zowel bij het grote publiek als bij de overheid. Terwijl kartelvorming tegenwoordig een negatieve connotatie heeft, was er tot de jaren tachtig in Nederland nog sprake van een echt 'kartelparadijs' dat volledig geaccepteerd en gesteund werd.¹³

In dit onderzoek wordt de omslag van Nedeco naar het NWP geanalyseerd binnen de theoretische kaders van de *Varieties of capitalism*. Wat was het karakter van samenwerking binnen beide organisaties? Was er sprake van kartelvorming, of kon er gesproken worden van een belangenorganisatie? Wat waren de verschillen in organisatievorm tussen Nedeco en het NWP en waarmee kunnen deze verschillen worden aangetoond? Is er een samenhang tussen de verandering in organisatievorm en de omslag in het *business system*? De ontwikkelingen die Bouwens en Dankers schetsen, zijn relevant voor dit onderzoek omdat het wellicht helpt te verklaren waarom ingenieursbureaus eerst met Nedeco en later met het NWP samenwerkten.

Methodiek

De methodes die gehanteerd worden zijn beschrijvend, vergelijkend, analyserend en verklarend. Om de hoofdvraag te beantwoorden, is dit onderzoek onderverdeeld in drie hoofdstukken. De eerste twee hoofdstukken zijn een historische beschrijving van de twee organisaties. Beide hoofdstukken zijn chronologisch opgebouwd waarin oprichting, oprichters, politieke constellatie, economische constellatie en ontwikkelingen zoals reorganisaties aan bod komen. Na het schetsen van de historische ontwikkelingen van beide organisaties wordt in het derde hoofdstuk een vergelijking gemaakt tussen Nedeco en het NWP. De overeenkomsten en verschillen tussen Nedeco en het NWP worden benoemd aan de hand van drie thema's: de verhouding met de ingenieursbureaus, de houding ten opzichte van de staat en de marktmogelijkheden. Vervolgens worden overeenkomsten en verschillen tussen Nedeco en het NWP geanalyseerd. Tenslotte wordt er gezocht naar een verklaring tussen de overeenkomsten en verschillen van de

¹¹ Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 12.

¹² Ibidem, 14.

¹³ B. Bouwens, J. Dankers, 'The invisible handshake: cartelisation in the Netherlands, 1930-1980', *Business History Review* 83:4 (2010) 751-771, 761.

organisaties met behulp van de *Varieties of Capitalism*-literatuur. In de conclusie wordt allereerst een samenvatting gegeven van de historische ontwikkelingen van beide organisaties. Daarna zal er een antwoord op de hoofdvraag worden gegeven: wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen Nedeco en het NWP en hoe vallen de successen en de tegenslagen van beide organisaties te verklaren.

Dit onderzoek is gebaseerd op secundaire en primaire bronnen. In 2006 publiceerde Jan Willem Tellegen een jubileumboek over Nedeco, *Dutch Engineers in a Global Market*. De uitgave geeft een duidelijk overzicht van de ontwikkelingen binnen Nedeco vanaf 1951 tot 2006. Ook is er gebruik gemaakt van jaarverslagen en rapporten van het NWP. Voor het theoretisch kader is secundaire literatuur geraadpleegd, waarbij het werk van Bouwens en Dankers het uitgangspunt vormde. Bovendien is er gebruik gemaakt van *oral history*, een vorm van geschiedschrijving die zich baseert op primaire herinneringen van ooggetuigen, aan de hand van interviews. Een interview biedt informatie op twee niveaus. Allereerst geeft het concrete beschrijvingen en ervaringen en daarnaast geeft het ook een beeld hoe geïnterviewden ervaringen en gebeurtenissen verwoorden en beoordelen.¹⁴ Dit uitgangspunt is relevant voor het onderzoek omdat er verschillende visies bestaan over de verschuivingen binnen Nedeco en het NWP. Geïnterviewd zijn oud Nedeco- en NWP-directeur Aalt Leusink en Renée Vergouwe die zowel voor Nedeco als voor het NWP werkten. Ook is gesproken met Jan Willem Tellegen, de huidige directeur van Nedeco en schrijver van het jubileumboek, en met Lennart Silvis, de huidige directeur van het NWP. Om het perspectief vanuit de ingenieursbureaus te kunnen duiden, is gesproken met Hans van Duivendijk en Winfried Pietersen. De eerste is oud-ingenieur en was 45 jaar werkzaam voor Royal Haskoning, onder andere voor Nedeco-projecten. Winfried Pietersen is werkzaam voor Royal HaskoningDHV en heeft namens het bedrijf nauwe contacten met het NWP. Daarnaast worden deze interviews aangevuld door informatie uit de interne archieven van DHV en Royal Haskoning. Behalve uit jaarverslagen en jubileumboeken heb ik geput uit interviews die tijdens mijn stage bij Royal HaskoningDHV zijn gehouden met verschillende oud-medewerkers. Hierin kwam ter sprake hoe zij terugkijken op de export van de Nederlandse watersector.

Een beperking die dit onderzoek met zich meebracht, is dat de rol van de ingenieursbureaus vooral wordt bekeken vanuit het perspectief van DHV en Royal Haskoning. Beide bureaus behoorden tot hun fusie in 2012 echter wel tot de grote toonaangevende Nederlandse ingenieursbureaus in de internationale watersector en waren direct betrokken bij zowel Nedeco als het NWP. Daarnaast had ik als stagiaire bij RoyalHaskoningDHV gemakkelijk toegang tot hun archieven.

¹⁴ Huizinga Instituut, 'Wat is oral history' (versie 17 mei 2013), <http://www.huizingainstituut.nl/werkgroep-oral-history/wat-is-oral-history/> (3 juni 2015).

Hoofdstuk 1. Nedeco

Direct na de Tweede Wereldoorlog ontstonden er ideeën om een coöperatie te vormen van Nederlandse ingenieursbureaus om zo sterker te staan in het buitenland en om voor Nederlandse ingenieurs opdrachten binnen te halen. Het idee van de coöperatie kwam van vier ingenieurs te weten Ir. J.P. Van Bruggen (hoofddirecteur Openbare Werken der Gemeente Rotterdam), Ir. M.C. Fritzlin (directeur van de N.V. Adriaan Volker's Mij. Tot het Uitvoeren van Openbare Werken in Rotterdam), Ir. T.K. Huizinga (directeur van de N.V. NACO) en Ir. B.D.H. Tellegen (raadgevend ingenieur in Den Haag). De initiatiefnemers waren namelijk van mening dat de Nederlandse kennis op het gebied van waterbouw in het buitenland beter kon worden verkocht door de krachten te bundelen binnen één samenwerkingsverband. Het duurde echter nog zes jaar voordat deze ideeën werkelijkheid werden. Dit hoofdstuk beschrijft onder welke economische en politieke constellatie Nedeco in 1951 kon worden opgericht. Wat waren de doelstellingen en activiteiten van Nedeco? Vervolgens wordt er beschreven welke reorganisaties Nedeco vanaf 1970 doormaakte en welke politieke en economische tegenslagen de organisatie troffen.

1.1 Nedeco 1951-1970

Economische en politieke constellatie

De coöperatie waar de vier ingenieurs in 1945 al ideeën over hadden werd werkelijkheid toen een grote groep ondernemers en ingenieurs na de Indonesische onafhankelijkheid in 1949 terugkeerde naar Nederland. In 1928 waren 1450 Nederlandse ingenieurs actief in het buitenland, in 1949 liep dit door de ontwikkelingen in Indonesië terug naar 860.¹⁵ De terugkerende ingenieurs hadden ervaring met ontwikkelingslanden in het algemeen en kennis op het gebied van tropische landbouw in het bijzonder. Ze waren bovendien bereid om nieuwe wegen in te slaan. Zij waren er van overtuigd dat hun expertise hen een voorsprong zou opleveren op de mondiale watermarkt.¹⁶ De vier initiatiefnemers zagen mogelijkheden om een coöperatie met deze groep ingenieurs te vormen. In het jubileumboek wordt door een oud-Nedeco-medewerker gesteld dat: 'The people from the Dutch East Indies had obtained expertise. They had specialist knowledge on faraway countries. We had to take care of those people and try and bundle their expertise'.¹⁷

Niet alleen de grote groep terugkerende ingenieurs maakte de oprichting van Nedeco mogelijk. Na de jaren van wederopbouw was ook het nationale beleid gericht op de bevordering van werkgelegenheid en de verspreiding van kennis. De econoom Maddison kenmerkt de periode

¹⁵ M.L.J. Dierikx, M. Breusers, C.P.M. Klep, E.M.L. Klinkers, A.P.G. Sens, *Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1945-1963 I* (Den Haag 2002) 245.

¹⁶ K.E. Sluyterman, *Kerende Kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003) 220.

¹⁷ J.W. Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market: Over half a century cooperation in development and export of Dutch engineering consultancy* (Den Haag 2008) 16.

vanaf 1950 als ‘the golden age of unparalleled prosperity’.¹⁸ De overheid bleef dus niet aan de zijlijn en achtte samenwerking met particuliere ondernemingen essentieel voor economische groei. Particuliere bedrijven moesten de economische ontwikkeling van Nederland bevorderen en zouden bovendien zorgen voor meer werkgelegenheid. Ondernemers met zelfstandige initiatieven, zoals Nedeco, konden daarom rekenen op de gemakkelijke steun van de overheid.¹⁹ Nedeco had overheidssteun nodig, want zonder die steun zou het initiatief niet kunnen slagen. De ingenieursbureaus hadden namelijk zelf weinig civieltechnische kennis in huis. De initiatiefnemers moesten deze expertise elders zoeken en binnen Rijkswaterstaat bestond wel veel civieltechnische expertise zoals de waterschappen en de dienst der Zuiderzeewerken.²⁰

De vier ingenieurs wisten de overheid dan ook al snel enthousiast te maken voor de oprichting van Nedeco. Minister van Economische Zaken (1948-1952) J.R.M. van den Brink zei dat het initiatief ‘Allerzins viel toe te juichen, de gedachte is gezond en de oprichting van een dergelijk bureau kan een belangrijke bijdrage zijn tot de versterking van de Nederlandse reputatie op ingenieursgebied in het buitenland en het aanbrengen van werken in het buitenland. Het verdient daarom van de regering alle belangstelling en medewerking’.²¹ De gevraagde steun was echter vooral moreel bedoeld en niet financieel. Initiatiefnemer Tellegen benadrukte in een brief op 30 mei 1951 aan het secretariaat van het kabinet Drees geen geld te willen ontvangen van de Nederlandse overheid omdat Nedeco financieel niet afhankelijk van de staat wilde zijn. Wel vroeg hij in zijn brief om ‘morele’ steun van de overheid.²² De ‘morele’ steun van de Nederlandse overheid vertaalde zich in het aanbieden van de civiele technische experts vanuit Rijkswaterstaat en ook door het aanbieden van posten en departementen op ambassades.²³

Oprichting

Voor het werven van contracten was een werkkapitaal nodig. De initiatiefnemers hadden berekend dat dit werkkapitaal 400.000 Nederlandse guldens bedroeg.²⁴ Doordat Nedeco geen geld ontving van de overheid moest het geld van commerciële partners komen. De commerciële partners waren niet alleen de ingenieursbureaus, maar iedereen die wilde kon investeren in Nedeco. Zij zouden als tegenprestatie een deel van de winst kunnen ontvangen. Het bleek in eerste instantie lastig om aan geïnteresseerde geldschietters te komen. De focus van Nedeco lag namelijk op werk in ontwikkelingslanden en de toekomst van deze landen was vaak onzeker. Daarom waren veel Nederlandse ondernemers bang om te investeren. Uiteindelijk toonden naast de ingenieursbureaus een aantal banken, aannemers en bedrijven zoals de

¹⁸ A. Maddison, *The world economy: a millennium perspective* (OECD 2001) 25-26.

¹⁹ Sluyterman, *Kerende Kansen*, 172-173.

²⁰ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 17.

²¹ Dierikx, *Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1945-1963 I*, 201.

²² *Ibidem*, 189.

²³ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 17.

²⁴ 400.000 gulden is tegenwoordig omgerekend 4 miljoen euro's. Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 16; Dierikx, *Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1945-1963 I*, 189.

Nederlandse Handel Maatschappij (NHM), Van Hattum & Blankevoort, de Handels Vereniging Amsterdam (HVA), Lindeteves en Werkspoor interesse in een aandeel van Nedeco. Op 1 juni 1951 was er een beginkapitaal van 485.000 gulden beschikbaar en Nedeco, *The Dutch Consultancy for Engineering Works Abroad*, werd een feit. Op zaterdag 9 juni 1951 werden de statuten officieel getekend. Nedeco werd een stichting. Dat hield in dat Nedeco de belangen behartigde van de 28 deelnemers maar dat alleen de bestuursleden van Nedeco besluiten namen. De Raad van Bestuur van Nedeco bestond uit vier leden, gekozen door een onafhankelijke adviesraad.²⁵

Nedeco ging zich bezig houden met het acquireren van projecten in het buitenland, fungeerde als een administratief centrum voor de ingenieursbureaus, deelde projecten uit in samenwerking met de deelnemende ingenieursbureaus en voerde ook enkele projecten alleen uit. Voor de ingenieursbureaus waren de activiteiten waar Nedeco zich mee bezig hield gunstig. Zij konden zich door de beperkte onderlinge concurrentie sterker weren op de internationale markt. Bovendien konden zij via Nedeco opdrachten uitvoeren voor de Wereldbank en andere internationale financieringsinstellingen. De buitenlandervaring van de bureaus was namelijk in de jaren vijftig en zestig te gering om zelf een buitenlands project aan te pakken. Ingenieur Hans van Duivendijk stelt in een artikel: 'in de jaren vijftig en zestig zat Haskoning namelijk in de situatie die ik nu nog steeds zie bij Rijkswaterstaat: er komt vanuit een land via de Nederlandse Ambassade een verzoek voor advies en er wordt een ingenieur uitgezonden die ongetwijfeld weet hoe hij een probleem in Nederland moet oplossen maar geen idee heeft van de culturele en andere verschillen waar hij bij een project in een ander land mee te maken krijgt.'²⁶ In Nedeco-verband stonden de bureaus veel sterker in het buitenland.

Belangenorganisatie of kartelvorming

Nedeco is in eerste instantie opgericht als een belangenorganisatie en niet als kartel.²⁷ Toch is de scheidslijn tussen een belangenorganisatie zoals Nedeco en kartelvorming dun. Nedeco vormde een ideaal platform voor het maken van afspraken om de onderlinge concurrentieverhoudingen te beperken. Nedeco bepaalde namelijk voor een groot deel welke ingenieursbureaus de verantwoordelijkheid hadden voor de ontwikkeling, voorbereiding en supervisie van projecten in het buitenland. Er werd afgesproken dat de bureaus na de verdeling van de projecten niet meer met elkaar zouden concurreren op de internationale markt. Bepaald werd dat 'any clash of interest between the consulting engineering would be ruled out. The participating companies would have to deposit their contributions *à fonds perdu* and not be allowed to obtain any control. This code of honour determined its rationale'.²⁸

²⁵ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 18-19.

²⁶ H. Duivendijk, 'Werken van Haskoning in Nedeco verband' (18 mei 2006) 2.

²⁷ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 88.

²⁸ Ibidem, 18.

Nedeco vertoonde daarom wel kenmerken van kartelvorming, maar het samenwerkingsverband bleek hierin geen uitzondering te zijn. Vanaf de jaren zestig en zeventig kwam in bijna alle Nederlandse sectoren kartelvorming voor. Ondernemers probeerden op verschillende manieren de concurrentie tegen te gaan.²⁹ In 1958 kwam er weliswaar een Wet Economische Mededinging (WEM), die kartelovereenkomsten verbood wanneer het algemeen belang zou worden geschaad. In de praktijk bleek het lastig om dit aan te tonen en er werden weinig kartels verboden. Nederland werd door de tolerante WEM een uitzondering vergeleken met de rest van Europa waar de regelgeving ten aanzien van kartelvorming al eerder en strenger werd gehandhaafd.³⁰

Deze vorm van samenwerking binnen Nedeco bleek succesvol. Nedeco voerde de eerste twintig jaar talloze projecten uit over de hele wereld. In 1968 draaide Nedeco een omzet van 14,5 miljoen gulden. Aan het eind van de jaren zestig werkte Nedeco mee aan 61 projecten in 55 landen, met name op het gebied van watermanagement maar ook op het gebied van infrastructuur, landbouw en andere aandachtsgebieden.³¹ Ook in de jaren daarna bleek Nedeco nog te groeien. In de periode Pronk (1973-1977) adviseerden ‘de vijf belangrijkste consultants’ voor 102 projecten en 195 miljoen gulden. Nedeco werd gezien als een van deze vijf belangrijkste consultants.³²

1.2 Nedeco 1970-2001

De bloeiperiode van Nedeco duurde tot ongeveer 1975. Begin jaren zeventig was Nedeco een ingenieursbureau met ongeveer 25 man personeel. Na 1975 kwam hierin verandering.

Globalisering

De ingenieursbureaus konden zichzelf na 1970 steeds beter redden in het buitenland. Dankzij de globalisering begon het werk in het buitenland aan te trekken en de bureaus profiteerden daarvan. DHV en Royal Haskoning bijvoorbeeld maakten vanaf de jaren tachtig en negentig een flinke ontwikkeling door. Beide ingenieursbureaus richtten internationale hoofdkantoren op die met lokale financiering projecten realiseerden. In het Nedeco-jubileumboek wordt hierover gezegd: ‘a global world required a consultancy with a management that could think globally, but act locally.’³³

Nedeco werd in de jaren vijftig en zestig nog gezien als een van de vijf belangrijkste Nederlandse consultancybureaus voor ontwikkelingshulp maar door de groeiende bureaus begon daar eind jaren zeventig verandering in te komen. In de regeringsperiode van de ministers De Koning, Van Dijk en Schoo (1977-1986) werden IAC, de Rijkdienst voor drinkwatervoorziening,

²⁹ Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 163-164.

³⁰ Ibidem, 167-168.

³¹ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 26-27.

³² D. Kruijt, M. Vellinga, *Ontwikkelingshulp getest: resultaten onder de loep* (Muiderberg 1983) 37.

³³ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 59.

DHV, het KIT en Rijkswaterstaat gezien als de belangrijkste consultancybureaus. Zij waren betrokken bij 164 projecten waarbij 1131 miljoen gulden omging.³⁴ Dit illustreert dat steeds minder gewerkt werd onder Nedeco-vlag en dat ingenieursbureaus zelfstandig grote projecten uitvoerden. Dat valt ook op te maken uit het jubileumboek. Achterin staat een lijst met alle Nedeco-projecten vanaf 1951 tot 2000. In de jaren zestig en zeventig zijn de meeste projecten uitgevoerd, bijvoorbeeld in 1973 met een aantal van 54 projecten. In de jaren negentig werden niet meer dan twintig projecten per jaar gerealiseerd.³⁵

Kritiek, herstructurering én kartelvorming

De ingenieursbureaus werden groter en zelfstandiger en kregen steeds meer kritiek op de werkwijze van Nedeco. Verschillende ingenieursbureaus, waaronder Haskoning en DHV, begonnen zich zelfs af te zetten tegen Nedeco. Dat kwam omdat Nedeco zelf inmiddels een sterke en onafhankelijke positie had verworven. Personeel van Nedeco kon zelfstandig, zonder assistentie van één van de deelnemende ingenieursbureaus, opdrachten uitvoeren. Nedeco maakte gretig gebruik van personeel vanuit Rijkswaterstaat. De deelnemende ingenieursbureaus werden op deze manier buitenspel gezet.³⁶ Van Duivendijk stelt in een artikel dat Nedeco de gemakkelijke, zonder competitie verworven, winstgevende projecten voor zichzelf hield. De bureaus moesten via onderling overleg maar proberen om de overige projecten om te zetten in een opdracht.³⁷

Ook zei Van Duivendijk in een interview dat de bureaus voor elke geleverde mannaand in een Nedeco-project een percentage aan Nedeco moesten afdragen. Nedeco deelde op deze manier mee in het projectresultaat (maximaal 25 procent). Wel stond hier tegenover dat Nedeco moest betalen wanneer er sprake was van niet-succesvolle voorstellen.³⁸ Ook deze werkwijze zorgde voor kritiek. Van Duivendijk zegt hierover dat Nedeco niet was opgericht als een individueel ingenieursbureau maar als een stichting. Het zou daarom niet mogen dat Nedeco zelfstandig, met geld van de ingenieursbureaus, kon concurreren ten opzichte van zijn eigen leden. 'Het zette kwaad bloed bij de bureaus dat Nedeco winst maakte en daarmee verdeel en heers speelde.'³⁹ Door de toenemende kritiek op de werkwijze van het Nedeco-bestuur en de steeds onafhankelijker wordende deelnemers binnen Nedeco bleek het oorspronkelijke bestaansrecht van Nedeco minder vanzelfsprekend. De ingenieursbureaus waren van mening dat Nedeco niet langer zelf opdrachten zou moeten uitvoeren. DHV, Grontmij, Haskoning en Ilaco eisten bovendien een andere 'contributie-regeling'. In 1973 vond er een 'herstructurering' plaats.

³⁴ Kruyt, M. Vellinga, *Ontwikkelingshulp getest*, 37.

³⁵ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 113-129.

³⁶ *Ibidem*, 28.

³⁷ H. Duivendijk, 'Werken van Haskoning in Nedeco verband' (18 mei 2006) 1.

³⁸ Interview met Hans Duivendijk, minuut 3.30-3.40.

³⁹ Interview met Hans Duivendijk, minuut 3.50, 7.01-7.15.

Mede dankzij deze wijzigingen werd het personeelsbestand van Nedeco drastisch ingekrompen.⁴⁰ De nieuwe herstructurering werd getekend door DHV, Grontmij, Haskoning, DHV, Ilaco, NACO, Infraconsult, WL, De Weger, BVN, NEI, Tebodin, BVS, Comrimo, IACE, Iwaco, Marcon, Op ten Noort Blijdenstein, Piecon en Witteveen en Bos.⁴¹

Na de herstructurering besloot Nedeco zichzelf objectiever ten opzichte van de leden op te stellen. De ingenieursbureaus wilden ook niet meer dat alle informatie over nieuwe projecten gedeeld werd met andere deelnemende bureaus binnen Nedeco. Toenmalig Nedeco-directeur, Mr. Frijlink, zette een nieuw systeem op waarin individuele bureaus informatie konden insturen over potentiële projecten, acquisitieactiviteiten, pre-kwalificaties en *proposals*. Het bureau dat als eerste met een project kwam, kon dit uitvoeren onder Nedeco-naam. Bureaus hadden geen zicht op welke projecten op die manier werden ingestuurd. Slechts één werknemer van Nedeco had het overzicht. Binnen Nedeco werd dit principe ‘Pandora’s box’ genoemd.⁴² ‘Pandora’s box’ was in de jaren tachtig zeer succesvol en het voorkwam dat meerdere ingenieursbureaus voor hetzelfde project zouden gaan. Maar het gaf Nedeco ook nieuwe macht: ‘When no-one could be found in Pandora’s Box for the work concerned, Nedeco was free to act, as of old’.⁴³ Juist deze nieuwe macht zorgde voor duidelijke kartelvorming binnen Nedeco; concurrentie tussen de bureaus was door de nieuwe constructie niet meer mogelijk.

Strenger beleid

De nieuwe kartelvormige constructie, ontstaan door ‘Pandora’s box’, kwam vanaf de jaren negentig onder druk te staan. Dat had te maken met de opkomende liberalisering, deregulering en de druk die vanuit Europa op de Nederlandse overheid werd uitgevoerd. Terwijl het vroeger de normaalste gang van zaken was dat overheden met belastinggeld onderhands projecten gaven aan bedrijven of organisaties als Nedeco, begon daarop vanuit Europa kritiek te komen. Europa eiste correcte procedures om verplichte tenders uit te schrijven.⁴⁴ Vanaf de jaren tachtig en negentig gingen overheden en multilaterale instellingen zoals de Wereldbank veelvuldig gebruik maken van nieuwe aanbestedingsregels. Het doel was om de concurrentie te stimuleren en om alle geïnteresseerde partijen een gelijke kans te geven om de opdracht te krijgen.⁴⁵

Gevolg hiervan was dat de overheid niet zomaar een opdracht kon geven aan Nedeco, die deze opdracht dan weer aan de bureaus kon geven. De overheid werd verplicht een tender uit te schrijven waar niet langer Nedeco, maar de individuele bureaus op konden inschrijven. ‘De hele as van de samenwerking zoals het begonnen was, werd door internationale regelgeving

⁴⁰ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 45.

⁴¹ *Ibidem*, 45.

⁴² *Ibidem*, 87. Maar ook in de interviews met Jan Willem Tellegen en Renée Vergouwe kwam het belang en begrip van ‘Pandora’s box’ naar voren.

⁴³ *Ibidem*, 87.

⁴⁴ *Ibidem*, 88-89.

⁴⁵ Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 220.

onmogelijk gemaakt’, stelt Jan Willem Tellegen.⁴⁶ Door de nieuwe aanbestedingsregels werd Nedeco vanaf de jaren negentig steeds vaker uitgesloten door grote opdrachtgevers zoals de Wereldbank en de verschillende Development Banks. In plaats daarvan gingen de ingenieursbureaus de concurrentie met elkaar aan ten aanzien van buitenlandse projecten. En dat was nu net iets wat Nedeco altijd had willen voorkomen. In het jubileumboek staat: ‘From the nineties on, the European procurement regulations spread further and further and, because of this, it became impossible to work with a preferred supplier such as Nedeco, any longer’.⁴⁷

Het toppunt van buitensluiting van Nedeco werd bereikt toen ook de Europese Unie niet langer opdrachten verleende aan Nedeco. Daarom besloot toenmalig directeur Thijs van Praag in 2001 Nedeco af te bouwen. In samenspraak met de ingenieursbureaus en het Nedeco-bestuur mocht Nedeco geen projecten meer verdelen onder de ingenieursbureaus. Deze gingen voortaan zelf de markt op. Alleen de naam Nedeco bleef bestaan om te voorkomen dat andere organisaties of bedrijven in het buitenland misbruik zouden maken van de goede naam van Nedeco. Verder resteerde nog een potje geld, ontstaan door winst op projecten. Dat geld wordt sinds 2008 gebruikt voor een programma voor studenten die een buitenlandse stage lopen bij een van de ingenieursbureaus van Nedeco. Nedeco betaalt een deel van de reis- en verblijfkosten.⁴⁸ Wat resteert is de merknaam ‘Nedeco’. De huidige voorzitter, Jan Willem Tellegen, stelt dat Nedeco tegenwoordig niets meer is dan een ‘slapende stichting’ en ‘slechts een schim van wat het ooit is geweest’.⁴⁹

1.3 Conclusie

De oprichting van Nedeco in 1951 was het gevolg van de terugkomst van buitenlandse expertise uit Nederlands-Indië en het open klimaat voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Nedeco bleek in de beginjaren een uitstekend samenwerkingsverband te zijn voor ingenieursbureaus, die zelf nog niet groot genoeg waren om alleen in het buitenland grote projecten uit te voeren. Nedeco acquireerde projecten voor de bureaus die de verschillende bureaus vervolgens mochten uitvoeren. Dat veranderde in de jaren zeventig toen er vanuit de verschillende deelnemende ingenieursbureaus kritiek begon te ontstaan op de onafhankelijke werkwijze van Nedeco. Nedeco besloot onder druk van de ingenieursbureaus de organisatiestructuur aan te passen. De herstructurering had echter als gevolg dat Nedeco door de buitenwereld steeds meer werd beschouwd als een kartel. Door de opkomende liberalisering en de invoering van Europese aanbestedingsregels ondervond Nedeco opnieuw kritiek. Zodoende kon Nedeco niet meer functioneren zoals stond vastgesteld in de oorspronkelijke doelstellingen.

⁴⁶ Interview met Jan Willem Tellegen, minuut 33.50

⁴⁷ Tellegen, *Dutch Engineers in a Global Market*, 60-61.

⁴⁸ NEDECO, ‘Internship’ (versie onbekend), <http://www.nedeco.nl/internship> (versie 10 juni 2015).

⁴⁹ Interview met Jan Willem Tellegen, minuut 43.05-43.08, 48.09-48.13.

Hoofdstuk 2. NWP

Terwijl Nedeco vanaf 1995 een periode van teruggang kende, ontstond er in 1999 ook een nieuw samenwerkingsplatform. Een aantal partijen in de Nederlandse watersector startte in dat jaar een samenwerking met verschillende ministeries; het Netherlands Water Partnership (NWP). Het NWP was het eerste publiek-private netwerk in de Nederlandse watersector, een model dat later wereldwijd werd gekopieerd door andere landen.⁵⁰ In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het economische en politieke klimaat tijdens de oprichting van het NWP, de doelstellingen en de activiteiten van het gezamenlijke platform, en vervolgens de veranderingen die het NWP de afgelopen vijftien jaar doormaakte.

2.1 NWP 1999-2010

Economische en politieke constellatie

Een van de redenen om een gezamenlijk platform voor de Nederlandse watersector op te richten was dat de Nederlandse watersector eind jaren negentig nogal versnipperd was. Dat werd duidelijk na het eerste Wereld Water Forum in Marrakesh in 1997. Op het forum waren voor het eerst waterexperts uit de hele wereld bijeengekomen om zich te buigen over de aanpak van dreigende mondiale waterproblemen. Oud NWP-directeur, Jeroen van der Sommen, constateerde in een vaktijdschrift dat er tijdens het forum ook veel Nederlandse waterexperts rondliepen, maar die niet van elkaar wisten dat zij naar het forum zouden gaan. Doordat de Nederlanders niet met elkaar samenwerkten werd er niemand namens Nederland in het bestuur van de World Water Council gekozen. Bij steeds meer mensen, actief in de watersector, begon het besef te ontstaan dat er meer samenwerking nodig was.⁵¹

De versnippering in de watersector was ook voor de politiek een probleem. Watergerelateerde onderwerpen kwamen eind jaren negentig namelijk steeds hoger op zowel de internationale als de nationale agenda te staan. De regering besepte dat Nederland in de toekomst met waterproblemen rekening moest houden.⁵² De voorspelling was dat door de klimaatsverandering en de uitstoot van broeikasgassen er in de toekomst periodes van extreme droogte of overstromingen zouden ontstaan. Het betrof problemen die de regering niet alleen kon oplossen, maar wellicht wel in samenwerking met de private sector. Binnen de overheid ontstond daarom behoefte aan een nieuw publiek-privaat samenwerkingsverband met de

⁵⁰ L. Elshof, 'We mogen niet zelfgenoegzaam zijn' (versie 5 maart 2014), http://waterforum.net/Content/Artikel/8000-9000/8238/WF2%202014%20p16-17_140917114330.pdf (25 april 2015).

⁵¹ J. Van der Sommen, 'Nederland moet in 2020 de wereldleider in water zijn' (versie 2011), http://www.waterbranche.nl/portal/templates/waterbranche/pdfs/WBTV11_Jeroen%20van%20der%20Sommen_NWP.pdf (5 mei 2015).

⁵² J. Van der Sommen, 'Nederland moet in 2020 de wereldleider in water zijn' (versie 2011), http://www.waterbranche.nl/portal/templates/waterbranche/pdfs/WBTV11_Jeroen%20van%20der%20Sommen_NWP.pdf (5 mei 2015).

watersector. De oprichting daarvan werd dan ook voor een groot deel mogelijk gemaakt door breed gedragen overheidssteun. De behoefte aan meer coördinatie en samenwerking in de waterwereld blijkt duidelijk uit een brief van 24 juni 1999 van de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (1998-2002) Jan Pronk en de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat (1998-2002) Monique de Vries aan de voorzitters van de Eerste en Tweede Kamer. De bewindslieden stelden dat de oprichting van de stichting NWP wenselijk was omdat vooralsnog ‘waterschaarste’ als speerpunt op de nationale agenda ontbrak.⁵³ Bovendien zou het NWP de watersector op mondiaal gebied op een hoger peil kunnen brengen. Dit sloot nauw aan op de Vierde Nota Waterhuishouding. Daarin stond centraal dat de Nederlandse waterexpertise op het gebied van water in het buitenland gestructureerd moest worden ingezet.⁵⁴

Belangenorganisatie

Op 11 juni 1999 ging de ministerraad akkoord met de oprichting van de stichting NWP. Het NWP was enerzijds bedoeld om de versnippering in de Nederlandse watersector terug te dringen. Het NWP moest ‘samen de Nederlandse watersector versterken in het buitenland’.⁵⁵ Overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen en Ngo’s maakten allemaal deel uit van het NWP en konden elkaar binnen het NWP opzoeken. Anderzijds was het streven dat Nederland door samenwerking effectiever kon bijdragen aan mondiale watervraagstukken.⁵⁶ In de statuten valt dit ook terug te lezen, hierin wordt het doel omschreven als: ‘het behartigen van de belangen van de Nederlandse watersector in de internationale watergemeenschap, alsmede al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daaraan bevorderlijk kan zijn.’⁵⁷

Het NWP kan worden gezien als een belangenorganisatie. Zo’n organisatie wordt gedefinieerd als een organisatie die voor gemeenschappelijke doelen van ondernemers of ondernemingen opkomt.⁵⁸ Het NWP voldeed hieraan. Het doel van het NWP was om een organisatie te creëren die opkwam voor de Nederlandse watersector bij de export en internationale samenwerking. Wel werd er naar gestreefd dat de verschillende partners hun eigen verantwoordelijkheid namen. Het NWP hield zich voornamelijk bezig met het voortraject van ondernemen en samenwerken tussen relevante overheden en particuliere instellingen. De nieuwe organisatie liet daarbij de uitvoering aan de partijen zelf. Taken die onder het voortraject vielen

⁵³ Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: brief van de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat*, 26640 nummer 278 (Den Haag 1999).

⁵⁴ Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: brief van de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat*, 26640 nummer 278 (Den Haag 1999).

⁵⁵ Interview Lennart Silvis, minuut 2.56-3.15.

⁵⁶ Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: lijst van vragen en antwoorden*, 26640 nummer 54, 2 (10 november 1999).

⁵⁷ M.F. Oranje, *Statuten van de stichting: Stichting Netherlands Water Partnership (NWP)* (Den Haag 1999).

⁵⁸ Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 13.

waren het bundelen van krachten in netwerken en landenplatforms, meedoen aan internationale missies, beursdeelnames en het geven van advies over nieuwe marktmogelijkheden.⁵⁹

Het NWP werd een stichting waarbij de overheid nauw was betrokken. Er werd gekozen voor een verticale samenwerking tussen overheid, het bedrijfsleven en kennisinstellingen. De drie oprichters waren afkomstig uit verschillende hoeken van de watersector: een vertegenwoordiger vanuit de overheid, een deelnemer vanuit het bedrijfsleven (Aalt Leusink van Nedeco) en een deelnemer vanuit kennisinstelling IHE (International Institute for Infrastructure, Hydraulic and Environment Engineering).⁶⁰ Het bestuur van het NWP moest ook bestaan uit mensen die afkomstig zijn uit alle delen van de watersector. Omdat het NWP verschillende deelnemers kent met verschillende financiële posities, kozen de initiatiefnemers er eveneens voor om verschillende contributiebedragen te hanteren.⁶¹

Organiseren van een dansvloer

De eerste jaren van haar bestaan richtte het NWP zich voornamelijk op promotie en marketing van het NWP. Het doel was om te zorgen dat Nederland niet langer een passieve partner was in het globale waternetwerk. De focus lag daarom vooral op het uitwisselen van kennis en ervaring op internationale fora om op deze manier 'een dansvloer te creëren'. In het interview met Renée Vergouwe komt dit ook naar voren: 'Wij als NWP creëerden de dansvloer, maar de partners moesten wel zelf gaan dansen.'⁶² Met andere woorden, het NWP zette zich als belangenorganisatie in voor meer samenwerking door een netwerk van overheid, bedrijven en kennisinstellingen te creëren.

Het NWP verschaft informatie, creëerde *business development* en organiseerde events. Een van de eerste grote events die het NWP organiseerde was het Tweede Wereld Water Forum. Tijdens de oprichting van het NWP wilden de initiatiefnemers al het Tweede Wereld Water Forum naar Nederland halen, om het NWP in een keer internationaal op de kaart te zetten. In het bijzonder kan hier de betekenis van de toenmalige kroonprins Willem-Alexander worden genoemd. In het tijdschrift *TU Delta* staat dat Willem-Alexander al tijdens een interview met Paul Witteman in 1997 vertelde dat hij zich zou gaan verdiepen in het Nederlandse watermanagement: 'Ik denk wel dat ik een gebied gevonden heb waarin ik me vast wil bijten, dat is watermanagement.' Deze term was tot dan toe onbekend bij het grote publiek. 'Pardon?' reageerde Witteman. Om vervolgens te horen: 'Watermanagement. Water is iets fantastisch moois. Het is een primaire levensbehoefte, het is gezondheid, het is milieu, het is transport. Het

⁵⁹ NWP jaarverslag 2003, 6-7.

⁶⁰ IHE is een Nederlandse kennisinstelling voor internationaal onderwijs en onderzoek op het gebied van civiele en milieutechniek. Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: lijst van vragen en antwoorden*, 26640 nummer 54, 2 (Den Haag 1999).

⁶¹ Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: lijst van vragen en antwoorden*, 26640 nummer 54, 2 (Den Haag 1999).

⁶² Interview met Renée Vergouwe, minuut 11.26-11.45.

is een gevecht tegen water, of een gevecht voor te weinig water. Je kunt er echt alles mee doen. En bovenal is het een oer-Hollands iets.⁶³ De oprichters van het NWP vroegen daarna Willem-Alexander, vanwege zijn getoonde interesse, om de Nederlandse ambassadeur voor water te worden.⁶⁴ In 2000 werd de kroonprins ook tijdens het Tweede Wereld Water Forum in Den Haag ingezet als forumvoorzitter. Volgens voormalig wateradviseur van de Wereldbank, Salman Salman kreeg het tweede Wereld Water Forum in Den Haag wereldwijd veel belangstelling: ‘The debate on those issues reached its epic at The Hague.’⁶⁵ Daardoor werd de naamsbekendheid van het NWP al snel vergroot. Volgens NWP-initiatiefnemer, Aalt Leusink, is het Tweede Wereld Water Forum een goede zet geweest want het zette de Nederlandse watersector ‘in een klap internationaal op de kaart’.⁶⁶

Kennis en innovatie aanjager

Ondanks het succes van het Tweede Wereld Water Forum in 2000 constateerde het NWP dat er na 2001 nog steeds sprake was van onbalans tussen de internationale vraag naar kennisuitwisseling van water en het Nederlandse aanbod deze waterexpertise.⁶⁷ Vanaf 2002 ontstond er zelfs een exportachterstand ten opzichte van de groeiende wereldmarkt. Uit Watersector Export Index (WEX), zichtbaar in grafiek 1, blijkt dat de export van wateractiviteiten vanaf 2001 daalden. In de jaren 2002 en 2003 trad er binnen de watersector een periode van laagconjunctuur in.⁶⁸

⁶³ J. Wassink, ‘Het heeft zijn belangstelling, hij weet er het nodige van en kan er met zeker gezag over spreken’, *TU Delta*, 25 april 2013.

⁶⁴ NRC webpagina’s, ‘Wereld Water Forum’ (versie 9 maart 2000), <http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Water/forum.html> (13 mei 2015).

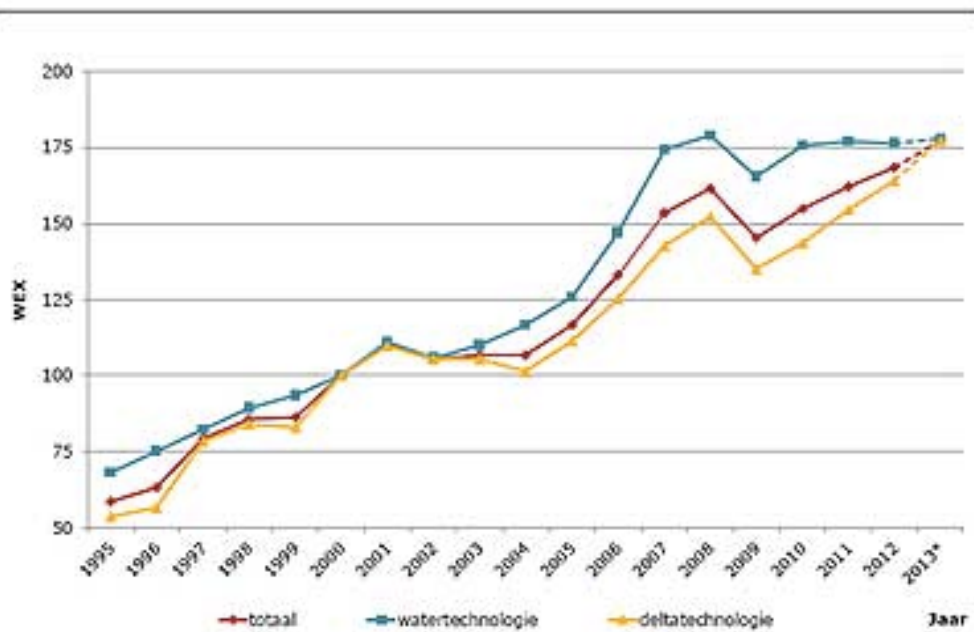
⁶⁵ S.M.A. Salman, ‘From Marrakesh through The Hague to Kyoto: Has the Global Debate on Water Reached a Dead End?’, *Water International* 29 (2004) 11-19, 16.

⁶⁶ Interview Aalt Leusink, minuut 14.15-14.50.

⁶⁷ Partners voor Water 2, ‘Terugblik 2005-2010’ (versie onbekend), <http://www.partnersvoorwater2.nl/terugblik.html> (3 mei 2015).

⁶⁸ P. Gibcus, D. Snel, *De Watersector Exportindex 1995-2003 (WEX)* Panteia (Zoetermeer 2014) 3.

figuur 1 De Watersector Exportindex (WEX) voor de periode 1995-2013 (2000=100)²



Grafiek 1. Watersector export index (WEX) 1995-2013.⁶⁹

De teruglopende exportcijfers deed het NWP beseffen dat er behoefte was aan een richtinggevend toekomstbeeld, een gezamenlijke visie waar de watersector naar toe kon werken. Het NWP enquêteerde de watersector en stelde in een rapport een gezamenlijke toekomstvisie op om dit probleem tegen te gaan: ‘een wereld om water’.⁷⁰ Hierin stond het aanjagen van kennis en innovatie centraal. In het rapport werd benadrukt dat er een stuurgroep voor watertechnologie en een stuurgroep voor deltatechnologie moest komen. De twee groepen moesten kennis aanjagen en innoverend zijn om de internationale positie van de watersector te versterken. Bovendien moesten er in Nederland nieuwe producten en diensten komen om deze aan het buitenland te kunnen laten zien. ‘Buitenlanders vragen vaak of je de zuiveringsinstallatie zelf ook in Nederland gebruikt’, stelt de huidige directeur van het NWP, Lennart Silvis.⁷¹ Vanaf 2005 veranderde de wereld snel en tussen 2005 en 2010 verdubbelde de waterexport. Overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties wisten elkaar steeds beter te vinden door de nieuwe gezamenlijke visie uit 2005.⁷²

Ondanks deze positieve geluiden was de toekomstvisie in 2010 aan revisie toe. De watersector werd namelijk vanaf 2010 één van de topsectoren van de Nederlandse overheid. Topsector Water ging zich richten op meer innovatie in de watersector, om op deze manier de toegevoegde waarde van de Nederlandse watersector in de periode tot 2020 te verdubbelen. De

⁶⁹ Gibcus, D. Snel, *De Watersector Exportindex 1995-2013 (WEX)*, 4.

⁷⁰ I. Demmers, R. Wielinga, A. Giessen, E. De Kraa, *Wereld om water: naar een nieuwe aanpak voor de Nederlandse watersector*, Netherlands Water Partnership (Amsterdam 2005) 4.

⁷¹ Interview Lennart Silvis, minuut 6.55-7.03.

⁷² W. Ten Brinke, *Water 2020: Wereldleiders in water. De toekomstvisie van de Nederlandse watersector*, Partners voor Water (Den Haag 2011) 10.

taken van het NWP werden daarmee voor een deel overgenomen en het was minder relevant dat het NWP zich nog langer zou gaan bezighouden met het innovatiegebied.⁷³

2.2 NWP 2011-2015

Terug naar impact in het buitenland

Door de hernieuwde bemoeienis van de overheid werd er in 2011 een nieuwe toekomstvisie opgesteld. Silvis besloot om terug te gaan naar de oorspronkelijke doelstellingen van het NWP: meer resultaat en impact in het buitenland. Het NWP legde deze toekomstvisie vast in 'Water 2020: Wereldleiders in water'. Met deze visie werd het streven dat Nederland in 2020 de plek is waar integrale oplossingen worden gevonden op internationale watervraagstukken van nu en de toekomst: Nederland als 'Water Valley' van de wereld.⁷⁴ Silvis stelt dat het NWP tegenwoordig nog steeds wel aandacht heeft voor innovatie op de Nederlandse thuismarkt, maar dat de focus van het NWP vanaf 2010 wel veel meer op de internationale projecten ligt.⁷⁵

De internationale ambities werden vanaf 2010 veel doelgerichter. De nieuwe toekomstvisie was meer gericht op niches en specifieke landen dan voorheen. Door middel van landenplatforms bracht het NWP verschillende partijen bij elkaar. Landenplatforms zijn prioriteitslanden waarin met sectorgerichte partijen wordt samengewerkt aan specifieke doelstellingen. De overheid bepaalde welke landen de nieuwe focuslanden werden voor de Nederlandse watersector en wees in het Nationaal Waterplan van 2010 vijf deltalanden aan waarin Nederland meer zou moeten investeren. Dat waren Indonesië, Vietnam, Bangladesh, Mozambique en Egypte.⁷⁶ Aan de hand van het nieuwe Nationaal Waterplan werd het programma Partners voor Water 3 (PvW3) opgesteld en uitgevoerd door het NWP en Rijksdienst Ondernemend Nederland (Rvo.nl). PvW3 moest de ambities uit het Nationaal Waterplan voor 2015 realiseren.⁷⁷ PvW3 werd op deze manier een aanjager van initiatieven. Volgens Silvis wordt een groot deel van de middelen van het NWP tegenwoordig aangestuurd vanuit de overheid en minder dan voorheen vanuit de private sector.⁷⁸

Silvis constateert dat dit niet verwonderlijk is, aangezien het aandeel van de overheid in het NWP tachtig procent is, tegenover twintig procent van de andere NWP leden.⁷⁹ Het NWP is daarmee afhankelijk geworden van overheidsgeld en moet zijn eigen programma daarop

⁷³ NWP, 'Topsector Water' (versie onbekend) <http://www.nwp.nl/achtergrond/topsector-water> (10 juni 2015).

⁷⁴ Ten Brinke, *Water 2020*.

⁷⁵ Interview Lennart Silvis, minuut 8.45-9.03.

⁷⁶ J. Stumpe, *Nationaal Waterplan 2009-2015*, ministerie van Verkeer en Waterstaat, het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Deventer 2009) 242-249.

⁷⁷ Partners voor Water, 'Water mondiaal: Aanbestedingen op vijf deltalanden' (versie onbekend), http://www.partnersvoorwater.nl/?page_id=86 (12 april 2015); Stumpe, *Nationaal Waterplan 2009-2015*, 249.

⁷⁸ Interview Lennart Silvis, minuut 8.45-9.03.

⁷⁹ Interview Lennart Silvis, minuut 32.55-33.00.

aanpassen. Zo heeft het NWP een aantal landenplatforms in minder ontwikkelde landen, waar de Nederlandse watersector in eerste instantie niet zelf voor zou hebben gekozen.

Het NWP kreeg na 2010 dan ook een belangrijke rol toebedeeld op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. In het WRR-rapport 'Minder pretentie, meer ambitie' uit 2010 staat dat naast de traditionele vormen van hulp ook de Nederlandse belangen een belangrijke rol zouden moeten spelen. Het thema water is hierbij belangrijk. Er zou een koppeling moeten komen tussen de lokale behoeften van minder ontwikkelde landen en de kennis van de Nederlandse watersector.⁸⁰ Het NWP moest deze taak op zich nemen door het Water Ontwikkelingssamenwerking (Water OS) programma uit te voeren. Dit programma wil door middel van een ambitieus waterprogramma in de partnerlanden de armoede bestrijden en tegelijkertijd duurzame groei creëren in de watersector.⁸¹ Het meeste overheidsgeld dat het NWP vanaf 2010 kan uitgeven komt dus nu vanuit ontwikkelingssamenwerking. Silvis denkt dat daarom soms het beeld ontstaat dat het NWP een 'Ontwikkelingssamenwerkingsclub' is. De landen waarin het NWP via de landenplatforms momenteel actief is, zijn bijvoorbeeld Ghana, Kenia, Mali, Jemen, Palestina, Zuid Soedan en Benin.⁸² Het NWP kan in andere regio's niet meedoen, omdat de overheid voor deze regio's geen budget beschikbaar stelt.

Diversiteit en complexiteit

Na 2010 vertroebelde de oorspronkelijke focus van het NWP; naast een partnerorganisatie werd het NWP ook een uitvoeringsorganisatie voor de overheid. Door de nauwere samenwerking tussen het NWP en de overheid, kwamen er kritische geluiden vanuit de grotere ingenieursbureaus. Winfried Pietersen, werkzaam bij Royal HaskoningDHV, vindt dat de grote Nederlandse ingenieursbureaus niet veel voordeel hebben van de nieuwe landenplatforms aangezien zij de meeste partijen binnen de platforms al kennen. 'Soms kosten deze landenplatforms de bureaus meer geld en tijd dan dat het iets oplevert.' Daarbij is het NWP het aanspreekpunt van de Nederlandse watersector geworden. 'Wanneer bijvoorbeeld Buitenlandse Zaken of de Wereldbank met de Nederlandse watersector willen praten, bellen ze het NWP'. Dat is logisch volgens Pietersen want het NWP is een goed aanspreekpunt. Maar het is ook een beperking, want de expertise binnen het NWP is gering in vergelijking met de kennis van de specifieke bedrijven. Het NWP vertegenwoordigt veel verschillende bedrijven waardoor het lastig is om al deze expertise te onderkennen. 'Ingenieursbureaus hebben daarom soms het gevoel dat er wel eens missies zijn waar zij ook bij hadden kunnen zijn'.⁸³ Silvis, erkent dit probleem: 'Ons

⁸⁰ M.B.A. van Asselt, H.P.M. Knapen, P.A.H. van Lieshout, H.M. Prast, J.E.J. Prins, G.H. de Vries, P. Winsemius, *Minder pretentie, meer ambitie: ontwikkelingshulp die verschil maakt*, *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid* (Amsterdam 2010) 21, 51-53.

⁸¹ NWP, 'Van hulp naar handel' (versie onbekend), <http://www.nwp.nl/achtergrond/van-hulp-naar-handel> (9 juni 2015).

⁸² Interview met Lennart Silvis, minuut 35.17 tot 37.09.

⁸³ Interview met Winfried Pietersen, minuut 11.42.

doel is om een divers netwerk te zijn, maar dat creëert tegelijkertijd ook complexiteit.⁸⁴ Silvis stelt dat het NWP een enorme diversiteit heeft aan deelnemers. Dit zie je terug in de behoeften die deze partijen bij NWP neerleggen. ‘Het is lastig om alle partijen tevreden te stellen.’⁸⁵

Concurrentiepositie bedreigd

De rol van het NWP wordt voor grote ingenieursbureaus steeds minder relevant. Het NWP biedt namelijk geen oplossing voor de toenemende internationale concurrentie. Het NWP houdt zich bezig met het voortraject van ondernemen en samenwerken, maar gaat de concurrentie tussen de bureaus niet tegen en kan er niet bewerkstelligen dat Nederlandse ingenieursbureaus zich beter kunnen weren op de mondiale watermarkt.

Uit een artikel in *TU Delta magazine* van oktober 2014 bleek dat veel ingenieurs zich zorgen maken over de huidige internationale concurrentiepositie van de Nederlandse watersector. Ze vertellen dat Nederland technisch gezien niet beter is dan andere landen maar dat de Nederlandse ingenieurs wel duurder zijn. Bovendien nemen de Nederlandse ‘visitekaartjes’ op het gebied van waterexpertise de laatste tijd af zegt de Delftse emeritushoogleraar waterbouwkunde, professor Han Vrijling: ‘Toen we in Nederland de Oosterscheldekering maakten, is een hele lichter ingenieurs opgeleid (waaronder Vrijling zelf). Toen kwam de Tweede Maasvlakte, die was ook nog vrij ingewikkeld. Maar daarna hebben we niets moeilijks meer gebouwd.’⁸⁶ Bovendien worden de Nederlandse ingenieursbureaus tegenwoordig steeds meer geconfronteerd met de verstoring van de marktwerking door concurrentie van buitenlandse staatsbedrijven. Tjitte Nauta van onderzoeksinstituut Deltares, zegt in het artikel dat veel Aziatische ingenieursbureaus winstgevend zijn omdat zij veel overheidssteun krijgen. Landen als Zuid-Korea en Japan injecteren in toenemende mate grote hoeveelheden geld in gebieden op voorwaarde dat hun bedrijven daar aan de slag mogen.⁸⁷ Die ontwikkeling zorgt ervoor dat het voor ingenieursbureaus zoals Royal HaskoningDHV steeds lastiger wordt zich te weren op de buitenlandse markt. Het NWP creëert dus wel mogelijkheden tot samenwerking maar gaat de concurrentie niet tegen.

Een andere ontwikkeling is dat de functie die het NWP heeft, het samenbrengen van Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen en overheden, minder relevant wordt voor de grote bureaus. Door de al geschetste concurrentie is het voor ingenieursbureaus cruciaal om groter te worden in het buitenland. Ingenieursbureau Arcadis nam bijvoorbeeld vanaf 2007 verschillende Amerikaanse ingenieursbureaus over en Grontmij werd in juni 2015 overgenomen door het

⁸⁴ Interview met Lennart Silvis, 14.35-14.45.

⁸⁵ Interview met Lennart Silvis, 15.07.

⁸⁶ T. van Dijk, ‘Kopje onder’, *TU Delta magazine Delft integraal* (12 oktober 2014).

⁸⁷ T. van Dijk, ‘Kopje onder’, *TU Delta magazine Delft integraal* (12 oktober 2014).

Zweedse ingenieursbureau Sweco.⁸⁸ De nieuwe trend is dat Nederlandse ingenieursbureaus steeds vaker samenwerkingsverbanden aangaan met andere buitenlandse bedrijven. Royal Haskoning en DHV fuseerden drie jaar geleden om sterker te staan in het buitenland. Maar binnen Royal HaskoningDHV gaan er ook stemmen op om te streven naar een grotere geografische spreiding van het bedrijf en meer samenwerking met internationale bedrijven. Op deze manier kunnen ingenieursbureaus in het buitenland ook weer nieuwe expertise en ‘visitekaartjes’ opdoen. Deze internationale ontwikkeling bij de grote Nederlandse ingenieursbureaus betekent dat de functie van het NWP, het samenbrengen van Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen en overheden, minder relevant wordt.

Het NWP lijkt zich bewust van de toenemende globalisering van de Nederlandse watersector. Tijdens de viering van het vijftienjarige bestaan van het NWP in 2014 werd opnieuw de vraag gesteld hoe de Nederlandse watersector de export kan vergroten in de toekomst. Namens baggerbedrijf Van Oord stelde Robert de Bruin dat de watersector marktgerichter te werk moet gaan: ‘We moeten ons meer verbinden met mondiale ontwikkelingen en de consortia niet in Den Haag vormen maar juist in het buitenland met lokale partijen. Dichtbij de klant.’⁸⁹ Silvis is het hier mee eens en stelt tijdens het interview dat de focus van het NWP in de toekomst meer moet liggen op lokale netwerken. Door meer lokaal samen te werken zijn er nieuwe mogelijkheden voor de Nederlandse watersector. In bijvoorbeeld Mozambique en Zuid-Afrika is het NWP hier al mee begonnen door een lokaal NWP op te bouwen. Silvis denkt dat deze trend zich in de toekomst alleen maar verder ontwikkelt en dat het voor het NWP steeds belangrijker wordt om internationale partners te vinden.⁹⁰

2.5 Conclusie

De afgelopen vijftien jaar bleek het NWP een dynamische organisatie, die zich telkens opnieuw moest aanpassen aan de mondiale markt en het wisselende overheidsbeleid. De nauwe samenwerking met de overheid is vanaf 2010 sterk toegenomen. Er wordt daardoor soms voor landen gekozen die de watersector zelf niet in eerste instantie zou hebben uitgekozen. Voor de Nederlandse ingenieursbureaus speelt het NWP een steeds minder grote rol. De ingenieursbureaus weten de andere partijen vaak zelf, zonder het NWP, te vinden en de landenplatforms kosten de bureaus soms meer dan dat het iets oplevert. Een belangrijke trend is dat de grote Nederlandse ingenieursbureaus zichzelf door de globalisering steeds sterker weten te

⁸⁸ Arcadis, ‘Arcadis meldt sterke groei en goede vooruitzichten’ (versie 8 augustus 2007), http://www.arcadis.nl/pers/arcadis_meldt_sterke_groei_en_goede_vooruitzichten.aspx (20 juni 2015); E. Smal, ‘Zweeds bedrijf doet bod op ingenieursbureau Grontmij’, *NRC*, 1 juni 2015.

⁸⁹ Waterforum online, ‘Jarig NWP wil impact in het buitenland verder vergroten’ (versie 30 juli 2014), <http://www.waterforum.net/Artikel/PrintArtikel.aspx?ID=8093> (30 mei 2015).

⁹⁰ Interview met Lennart Silvis, minuut 41.46 tot 43.45; NWP, ‘Zuid-Afrika en Nederland bekrachtigen samenwerking in centre of expertise voor watertechnologie’ (versie 17 juni 2015), <http://www.nwp.nl/nieuws/zuid-afrika-en-nederland-bekrachtigen-samenwerking-centre-expertise-voor-watertechnologie> (10 juni 2015).

positioneren op de watermarkt, zonder hulp van het NWP. Het NWP ziet in dat de 'Holland branding' van de watersector steeds minder effectief is en probeert in samenwerking met internationale partners marktgerichter te opereren.

Hoofdstuk 3. Vergelijking Nedeco-NWP

De ontwikkelingen van Nedeco en het NWP kunnen, zoals in de inleiding uiteen is gezet, worden vergeleken aan de hand van de drie thema's: de verhouding met de ingenieursbureaus, de houding ten opzichte van de staat en de marktmogelijkheden. In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk zullen de overeenkomsten en de verschillen worden geanalyseerd. Er zal een mogelijke verklaring worden gevonden voor de verschillen en overeenkomsten tussen Nedeco en het NWP aan de hand van het theoretische kader, dat gaat over de verschillende soorten van samenwerking en concurrentie binnen een gecoördineerde markteconomie (CME) en een liberale markteconomie (LME).

3.1 Verhouding met de ingenieursbureaus

Beide organisaties onderhielden nauwe contacten met de grote ingenieursbureaus in Nederland. Toch was de verhouding tussen Nedeco en de ingenieursbureaus anders dan de betrekkingen die het NWP tegenwoordig onderhoudt met de bureaus. Een belangrijk verschil is de manier waarop beide organisaties de projecten verdeelden onder de ingenieursbureaus. Nedeco acquireerde de projecten en deelde ze toe. Vanaf de jaren zeventig kreeg Nedeco problemen met de bureaus door zich zo vergaand te bemoeien met het werven en verdelen van opdrachten. De bureaus zagen Nedeco op een gegeven moment zelfs als een soort individueel ingenieursbureau. De 'gemakkelijkst' verkregen projecten werden namelijk door Nedeco zelfstandig, zonder hulp van de bureaus, uitgevoerd. Naast de intensieve bemoeienis van Nedeco hadden de bureaus Nedeco ook minder nodig. De grote Nederlandse bureaus werden vanaf de jaren tachtig internationaler en leerden de buitenlandse markt zelf steeds beter kennen. Nedeco-leden ontgroeiden Nedeco omdat ze steeds vaker en beter zonder hulp van Nedeco projecten konden verwerven en uitvoeren.

Het NWP heeft zich met het verdelen van de projecten nooit bemoeid en laat dit geheel aan de ingenieursbureaus en andere partijen over. Het NWP is ook nooit betrokken geweest bij de concurrentieslag om de projecten. Volgens Jan Willem Tellegen is het grootste verschil tussen Nedeco en het NWP dan ook de pre-concurrentiele positie van het NWP.⁹¹ Het NWP was daardoor minder controversieel voor de ingenieursbureaus. Een nadeel van deze werkwijze was echter dat ingenieursbureaus niet altijd het nut van het NWP inzagen. Winfried Pietersen zegt bijvoorbeeld over de landenplatforms: 'het kost meer geld dan dat het oplevert'. Het NWP kon de ingenieursbureaus niet direct een sterkere positie geven op de mondiale markt, dat moesten de ingenieursbureaus zelf doen.

Hoewel het NWP zich alleen bezighoudt met de pre-concurrentiele positie is er de afgelopen jaren wel een verschuiving naar meer bemoeienis met opdrachten zichtbaar. Lennart

⁹¹ Interview met Jan Willem Tellegen, minuut 53.01.

Silvis noemt dat het NWP de afgelopen jaren meer resultaatgericht wil worden en niet alleen maar in de pre-fase wil blijven.⁹² Deze verschuiving, meer resultaat gerichtheid en meer bemoeienis met de markt, vertoont een overeenkomst met de eerdere werkwijze van Nedeco. Deze was er ook op gefocust zoveel mogelijk projecten binnen te halen voor de bureaus. Opvallend is bijvoorbeeld dat in ‘Water 2020’ wordt gerefereerd aan het ‘Nedeco-gedachtegoed’: ‘Voor partijen die op zoek zijn naar mechanismen om de risico’s van individuele kleine bedrijven te mitigeren kan worden verwezen naar het Nedeco gedachtegoed. Nedeco bleek succesvol als koepel die samenhang bracht tussen Nederlandse bedrijven die als eenheid op de wereldmarkt wilden opereren’.⁹³ Ondanks de kritiek vanuit de ingenieursbureaus op Nedeco in de jaren zeventig wil het NWP nauwer samenwerken met de verschillende leden, en lijkt hier opvallend genoeg terug te willen naar het oude ‘Nedeco gedachtegoed’.

3.2 Houding ten opzichte van de staat

Nedeco en het NWP onderhielden op verschillende wijze contact met de overheid. Nedeco stond vanaf de oprichting los van de staat en verwierf daarmee een onafhankelijke positie. Nedeco kreeg wel ‘morele’ steun van de Nederlandse overheid, dit vertaalde zich in het aanbieden van civiel technische experts vanuit Rijkswaterstaat alsmede in het aanbieden van posten en departementen op ambassades. Het NWP daarentegen is een publiek-private organisatie en onderhield vanaf het begin nauwe contacten met de overheid. Het aandeel van de overheid in het NWP is tachtig procent, tegenover twintig procent van de andere NWP-leden. Terwijl Nedeco destijds zijn eigen strategie kon bepalen is het NWP afhankelijk van overheidsgeld en moet het zijn eigen programma daarop aanpassen.

Ondanks de verschillende relatie met de overheid hebben beide organisaties met elkaar gemeen dat zij meerdere malen moesten inspelen op de veranderde houding van de politiek en overheid. De landelijke politiek kreeg vanaf de jaren tachtig steeds meer kritiek op de werkwijze van Nedeco. Deze kritiek ontstond vanwege het gehanteerde principe ‘Pandora’s box’. Hoewel Nedeco volgens verschillende bestuursleden geen echt kartel was, leek het daar in de ogen van de buitenwereld wel op. Ook konden ingenieursbureaus vanaf de jaren negentig door nieuwe Europese aanbestedingsregels geen opdrachten meer onder Nedeco-naam uitvoeren. De impact van deze nieuwe aanbestedingsregels waren zo groot dat Nedeco niet langer kon blijven bestaan in de toenmalige vorm.

Ook het NWP moest meerdere malen inspelen op de veranderende houding van de overheid. Het NWP was en is nauw verbonden met de overheid, vooral in financieel opzicht, en moest zich daarom voegen naar de ambities die door de overheid zijn opgesteld. In 2012 werden daarom nieuwe programma’s gecreëerd rondom het topsectorenbeleid en de verschillende

⁹² Interview met Lennart Silvis, minuut 11.06-12.15

⁹³ Ten Brinke, *Water 2020: Wereldleiders in water*, 36.

focuslanden. Het NWP heeft tegenwoordig een duidelijke focus op ontwikkelingslanden, dat komt eveneens omdat de overheid deze ambitie heeft. De organisatie verkeert daarom in een lastige positie: het vertegenwoordigt namelijk niet alleen de overheid, maar ook de watersector. Silvis stelt dat de watersector zelf niet zo snel voor de focuslanden van de overheid zou hebben gekozen.

3.3 Marktmogelijkheden

Zowel Nedeco als het NWP zagen aanvankelijk grote kansen op de watermarkt. Nedeco werd in 1951 opgericht toen het economisch tij gunstig was. Er kwam veel expertise vanuit Indonesië en vanaf 1950 was er wereldwijd sprake van een sterke economische groei. De timing voor de oprichting van het NWP bleek eveneens goed. Eind jaren negentig was er sprake van een versnippering in de Nederlandse watersector. De oprichting van het NWP kwam op een goed moment en kon daar iets tegen doen. Veel belanghebbende partijen zagen in die jaren nieuwe marktmogelijkheden door de oprichting van een gezamenlijke belangenorganisatie.

Nedeco en het NWP kregen in de loop der jaren te maken met marktschommelingen. De markt voor de watersector werd steeds globaler en zowel Nedeco als het NWP hadden moeite om daarop te anticiperen. Voor grote ingenieursbureaus werd het vanaf de jaren tachtig steeds minder aantrekkelijk om via een organisatie zoals Nedeco, internationale projecten binnen te halen. Door de globalisering was er juist meer behoefte aan wereldwijde integratie door het inschakelen van lokale expertise bij projecten. Daarom werd Nedeco steeds minder relevant want de organisatie leverde alleen Nederlandse expertise. Het NWP kreeg met hetzelfde probleem te maken. In het begin bood het NWP mogelijkheden om nieuwe markten te ontdekken. ‘NWP is opgericht voor de nieuwe en veranderde markt. NWP is een goed voorbeeld van een veel losser samenwerkingsverband en die verschillende partners actief in de watersector bij elkaar bracht.’⁹⁴

Tegenwoordig wordt de situatie ook voor het NWP anders. Bedrijven voelen minder voor de ‘Holland branding’ van het NWP, al probeert het NWP wel in te spelen op deze veranderende internationale markt. Volgens Aalt Leusink is het NWP een dynamisch platform. Daarom is de organisatie de afgelopen vijftien jaar voortdurend veranderd en heeft het de ambities aangepast aan de omstandigheden.⁹⁵ Een internationaal NWP (‘INWP’) bestaat nog niet, maar kan volgens Silvis een goed alternatief zijn voor de toekomst. Het streven is om meer buitenlandse lokale samenwerkingen op te zetten, het NWP wil daarom steeds meer af van de ‘Holland branding’ en zich meer richten op de ‘content marketing’.⁹⁶

⁹⁴ Interview met Jan Willem Tellegen, minuut 60.13.

⁹⁵ Interview met Aalt Leusink, minuut 1.00,55-1.03,45.

⁹⁶ Interview met Lennart Silvis, minuut 41.20-41.30.

3.4 Analyse

De hierboven geschetste verschillen en overeenkomsten tussen het NWP en Nedeco kunnen worden geanalyseerd en met behulp van de *Varieties of Capitalism* theorie worden verklaard.

Aan de hand van het Nederlandse *business system* kunnen allereerst de verschillende verhoudingen met de ingenieursbureaus worden verklaard. Tijdens de oprichting van Nedeco ontstonden in een hoog tempo de meest uiteenlopende samenwerkingsovereenkomsten in Nederland. Deze golf van nieuwe samenwerkingsverbanden moet volgens Bouwens en Dankers gezien worden als een typerend kenmerk voor CME-landen. Zij stellen dat binnen een CME, netwerken en overlegstructuren worden ingezet om de concurrentie en het vrije spel van vraag en aanbod te beïnvloeden.⁹⁷ Nedeco vertoonde kenmerken van zo'n samenwerkingsovereenkomst, waarmee vraag en aanbod van opdrachten kon worden beïnvloed.

Vanaf de jaren tachtig verschoof het *business system* richting een liberaler marktmodel. Binnen dit model werd de concurrentie tussen ondernemers opeens als iets positiefs gezien. Een grotere concurrentie op de thuismarkt werd noodzakelijk gevonden om de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven ook in de toekomst veilig te stellen. Voorspeld werd dat in de toekomst de concurrentiedruk namelijk alleen nog maar zou toenemen door globalisering.⁹⁸ De krachten bundelen werd minder essentieel en voor een samenwerkingsverband zoals Nedeco had dit als gevolg dat het zijn oude functie verloor. De ingenieursbureaus wilden voortaan het acquireren en verdelen van projecten zelf regelen. Een samenwerkingsverband zoals het NWP daarentegen vormde een aantrekkelijk alternatief voor de ingenieursbureaus. Het NWP bemoeide zich niet met de markt en wilde ook geen invloed uitoefenen op de concurrentie tussen de bureaus.

Uit de vergelijkingen in de vorige paragrafen kwam ook naar voren dat Nedeco en het NWP op een verschillende manier contacten onderhielden met de overheid. Ook ten aanzien van dit punt kan worden teruggerepen op het Nederlandse *business system*. Binnen een CME zijn kartels, *gentlemen's agreements* brancheorganisaties en ondernemersorganisaties zowel bij de overheid als bij het grote publiek acceptabel en populair.⁹⁹ Daarom valt te begrijpen waarom het Nedeco-initiatief met veel enthousiasme werd ontvangen door de overheid. Vanaf de jaren tachtig verschoof het overheidsbeleid geleidelijk richting een liberaler model. De politiek werd in Nederland gekenmerkt door het neoliberale gedachtegoed. Dit kwam naar voren tijdens de kabinetten Van Agt II (1981-1982) en Lubbers I (1982-1994). Deze nieuwe 'no-nonsense' kabinetten kenmerkten zich door bezuinigingen, een terugtrekkende overheid en meer marktwerking.¹⁰⁰ De Europese integratie van Nederland speelde een belangrijke rol in dit nieuwe beleid. De Europese unie zette regels op die de vrije markt moesten bevorderen. Met de

⁹⁷ Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 273.

⁹⁸ Ibidem, 219-220.

⁹⁹ J. Bruggeman en A. Camijn, *Ondernemers verbonden: 100 jaar ondernemersorganisaties in Nederland* (Wormer 1999) 206-210.

¹⁰⁰ D. Hellema, 'De lange jaren zeventig', *Tijdschrift voor Geschiedenis* 123 (2010) 78-93, 80.

verdergaande Europese eenwording werd daarom op het verbod van kartels ook in Nederland steeds strenger toegezien.¹⁰¹ Kartelvorming werd in het liberale *business system* controversiëler en kwam in een kwader daglicht te staan. Deze verschuivingen verklaren waarom er meer kritiek kwam op Nedeco. Nedeco paste steeds minder goed in dit nieuwe liberale politieke klimaat en werd uiteindelijk, mede dankzij nieuwe Europese aanbestedingsregels, verboden.

Het NWP daarentegen, bleek veel beter te functioneren binnen het liberale *business system*. Het NWP had nauwe contacten met de overheid, maar op een andere manier dan Nedeco. Door de deregulering en liberalisering deed de overheid een beroep op belangenorganisaties die als onderhandelaar, lobbyist en adviseur optraden tussen overheid en bedrijfsleven. Aan het einde van de twintigste eeuw ontstonden er steeds grotere sectorale organisaties die op internationaal niveau konden functioneren en als lobbyist en onderhandelaar konden optreden tussen overheid en het bedrijfsleven. Bovendien sloot dit aan op het overheidsbeleid van ‘meer markt en minder overheidsinterventie’.¹⁰² Het NWP is een goed voorbeeld van een samenwerkingsverband dat fungeerde als zo’n onderhandelingsplatform tussen verschillende partijen. Dit verklaart het enthousiasme en de grote betrokkenheid van de overheid om het NWP op te richten: het vormde een aantrekkelijk alternatief voor de overheid om een deel van het eigen beleid over te dragen aan het NWP.

De verschuivingen in het *business system* kunnen tenslotte ook een verklaring geven voor de verschillen in marktmogelijkheden voor Nedeco en het NWP. De oprichting van Nedeco in 1951 valt te begrijpen door de bestaande coördinerende mechanismen die destijds overhand hadden in het Nederlandse *business system*. Het bedrijfsleven had vanaf de jaren vijftig behoefte aan een beperking van concurrentie en aan een beschermde markt. Op deze manier zou de economie harder gaan groeien.¹⁰³ Het verdelen van de markt en van de Nedeco-opdrachten was in de jaren vijftig en zestig algemeen geaccepteerd. Nedeco profiteerde dan ook van onderlinge overeenkomsten met de verschillende bureaus en de bureaus maakten graag gebruik van het samenwerkingsplatform. Eind jaren tachtig kwam hier verandering in. De economische crisis maakte duidelijk dat traditionele coördinerende mechanismen van overleg en onderlinge afspraken niet langer ideaal waren. Er ontstond een herwaardering voor de marktwerking, onderlinge concurrentie en deregulering van de overheid. De toenemende invloed van een liberaler marktmodel had niet alleen te maken met de economische crisis, maar ook met de groeiende verwevenheid van de mondiale economie.¹⁰⁴ De globalisering van het Nederlandse bedrijfsleven bloeide in de laatste twee decennia van de vorige eeuw op. Ook de ingenieursbureaus werden in deze periode steeds groter in het buitenland. De globalisering had als gevolg dat het voor de Nedeco-leden niet meer nodig was om in het buitenland te opereren

¹⁰¹ J. Touwen, ‘Varieties of Capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950-2000’, *Tijdschrift voor de sociale en economische geschiedenis* 3 (2006) 73-104, 91, 94.

¹⁰² Bouwens, J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie*, 213, 264.

¹⁰³ Ibidem, 272.

¹⁰⁴ Ibidem, 247.

onder de naam van Nedeco. Nedeco verloor op deze manier haar toegevoegde waarde. De oprichting van het NWP bood voor de internationaal georiënteerde ingenieursbureaus een verticale samenwerking met nieuwe partijen in de watersector en bood daardoor wel kansen op nieuwe markten.

De economische crisis van 2008 heeft het functioneren van de liberale markteconomie opnieuw ter discussie gesteld. Er ontstond kritiek op de Nederlandse liberale markteconomie en er kwam een hernieuwde focus op samenwerking en een herwaardering van een gecoördineerde economie. De overheid speelde hierin een belangrijke rol en probeerde samenwerking te bewerkstelligen tussen verschillende stakeholders.¹⁰⁵ Tegelijkertijd versterkte vanaf 2010 ook de samenwerking tussen het NWP en de overheid. De nieuwe focus van de overheid op het NWP valt wellicht te verklaren door de herwaardering van samenwerking en coördinatie tussen verschillende stakeholders.

Hoewel de afgelopen jaren dus enerzijds de een sterke behoefte bleek te bestaan aan deze verticale vorm van samenwerking binnen de Nederlandse watersector, distantiëren anderzijds grote Nederlandse ingenieursbureaus zich steeds meer van het NWP. Oorzaak is de globalisering, die steeds sterker wordt. Ingenieursbureaus worden steeds meer transnationale bedrijven. Binnen Royal HaskoningDHV is deze ontwikkeling ook duidelijk. Rudolf van Ommen zegt: 'Je ziet steeds meer lokale medewerkers voor Royal HaskoningDHV werken, dat is de richting waar het bedrijf naartoe gaat. Het bedrijf wordt wereldomvattend en is straks geen Nederlands bedrijf meer.'¹⁰⁶ Deze trend is niet alleen zichtbaar bij Royal HaskoningDHV, ook andere grote Nederlandse ingenieursbureaus willen verder uitbreiden in het buitenland. Het NWP moet hierin meebewegen.

Vooruitlopend op de conclusie kan hier worden gesteld dat de verschuivingen binnen het Nederlandse *business system* helpen te verklaren waarom Nedeco goed functioneerde rond de jaren zestig en zeventig, waarom het NWP een succesvolle organisatie was rond het nieuwe millennium en waarom er tegenwoordig wellicht behoefte is aan een nieuwe vorm van samenwerking binnen de Nederlandse watersector.

¹⁰⁵ J. Van Vugt, 'Verslag lezing Herman Wijffels: crisis en ommekeer, een respons op globale uitingen' (versie 27 oktober 2009), [http://www.ru.nl/soeterbeeckprogramma/terugblik/terugblik-2009/terugblik-2009/verslag_lezing_0/\(28 mei 2015\)](http://www.ru.nl/soeterbeeckprogramma/terugblik/terugblik-2009/terugblik-2009/verslag_lezing_0/(28%20mei%202015)).

¹⁰⁶ Stageverslag Royal HaskoningDHV, interview Rudolf van Ommen, 22.

Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om een vergelijking te maken tussen Nedeco en het NWP. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal stond was wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen Nedeco en het NWP en hoe het succes en de tegenslagen van beide organisaties valt te verklaren.

De eerste twee hoofdstukken gingen over de ontwikkelingen binnen Nedeco en het NWP. Beide hoofdstukken gaven een historische beschrijving van de politieke en economische constellatie tijdens de oprichting, waarna vervolgens de doelstellingen, activiteiten en veranderingen binnen de organisaties werden beschreven. De oprichting van Nedeco in 1951 was het gevolg van het open klimaat voor nieuwe samenwerkingsverbanden en de terugkomst van buitenlandse expertise uit Nederlands-Indië. Nedeco bleek in de beginjaren een uitstekend samenwerkingsverband voor ingenieursbureaus die projecten in het buitenland uitvoerden. Dat veranderde vanaf de jaren zeventig, Nedeco begon toen vanuit verschillende hoeken kritiek te krijgen. De ingenieursbureaus waren Nedeco 'ontgroeid'. Bovendien kreeg Nedeco een steeds minder groot marktaandeel door de opkomende liberalisering en deregulering van overheidsopdrachten.

Het NWP is een belangenorganisatie die de afgelopen vijftien jaar veel veranderingen doormaakte. De nauwe samenwerking met de overheid was cruciaal en bepalend voor het succes van het NWP. Het aandeel van de overheid in het NWP is tachtig procent, tegenover twintig procent van de andere deelnemers van het NWP. Vanaf 2010 heeft het NWP een nieuw beleid opgesteld waarin gepleit wordt voor nauwere samenwerking met de overheid door middel van het creëren van nieuwe niches. Door het grote en diverse netwerk van het NWP bleek het lastig om alle partijen, waaronder de ingenieursbureaus, tevreden te stellen.

In hoofdstuk drie zijn de geschetste ontwikkelingen uit de eerste twee hoofdstukken met elkaar vergeleken aan de hand van drie thema's: de verhouding met de ingenieursbureaus, de houding ten opzichte van de staat en de marktmogelijkheden. Vervolgens zijn de verschillen en overeenkomsten geanalyseerd en is er met behulp van het theoretisch kader gezocht naar een mogelijke verklaring. Hieruit bleek dat Nedeco een goed functionerend samenwerkingsverband was binnen een CME en dat een samenwerkingsverband zoals het NWP kenmerkend was voor een liberaler *business system*.

Wat valt er aan het einde van dit onderzoek nu te zeggen over het succes en falen van Nedeco en het NWP? Als er iets duidelijk is geworden uit dit onderzoek naar de geschiedenis van samenwerkingsverbanden in de Nederlandse watersector, dan is het wel het simpele feit dat beide organisaties typerend waren voor de tijd waarin ze zijn opgericht. Bovendien bleek dat de ontwikkelingen van beide organisaties werden beïnvloed door de verschuivingen in het Nederlandse *business system*. Steeds weer verschoven de kansen, ten kwade en ten goede. Historici

kunnen dat achteraf gemakkelijk constateren, maar de twee organisaties moesten op zulke momenten zelf een beslissing nemen over de te voeren koers.

Duidelijk is geworden dat een organisatie als Nedeco minder goed wist te anticiperen op deze verschuivingen dan het NWP. Nedeco leek hardnekkig vast te houden aan het vertrouwde patroon waardoor het Nedeco-tijdperk feitelijk is opgehouden. Jan Willem Tellegen stelt: 'Nedeco gaat nooit meer de vorm krijgen die het voorheen had omdat er aan de geschiedenis en de naam van Nedeco teveel geschiedenis hangt die tot spanningen kunnen leiden'.¹⁰⁷

Het NWP daarentegen speelde afgelopen vijftien jaar in op de ontwikkelingen van de markt door om de vijf jaar een nieuw beleid op te stellen. Opvallend daarbij is wel dat het NWP in de huidige vorm ook aan revisie toe lijkt te zijn. Na de financiële crisis in 2008 is er een nieuwe focus op het Nederlandse *business system* gekomen en hier lijkt een paradox zichtbaar. Enerzijds bestaat er steeds meer behoefte aan samenwerking tussen de overheid, bedrijven en kennisinstellingen. Dit komt overeen met de theorie dat het Nederlandse *business system* de afgelopen jaren steeds meer in de richting van een gecoördineerde markteconomie lijkt te verschuiven. Anderzijds lijken de Nederlandse ingenieursbureaus zich steeds meer te richten op overnames en fusies. Nederlandse ingenieursbureaus worden steeds meer een *global player* om de internationale concurrentie aan te kunnen en zoeken daarom lokale partners in het buitenland. Ingenieursbureaus hebben daarom steeds minder een boodschap aan de zogeheten 'Holland branding' van Nedeco en het NWP. Nedeco en het NWP vormen steeds minder een aantrekkelijk alternatief voor deze grote transnationale bedrijven.

In het begin van dit onderzoek luidde de uitspraak van Twan Huys: 'Waar een watersnoodramp is, komen de Nederlanders in actie'. Deze uitspraak lijkt in de toekomst wellicht ook aan herziening toe. Als de internationale trend van de grote ingenieursbureaus zich de komende jaren verder gaat ontwikkelen lijkt bijvoorbeeld de zin 'Waar een watersnoodramp is, komt *Royal HaskoningDHV* in actie', in deze tijd beter toepasbaar.

In een vervolgonderzoek zou dit verder uitgediept kunnen worden door ook de kleinere ingenieursbureaus te belichten. De grote ingenieursbureaus kunnen dus steeds beter zelf hun broek ophouden, maar hoe zit het met de kleinere spelers in de sector? Hoe kijken de kleinere ingenieursbureaus aan tegen de samenwerking met Nedeco destijds en het NWP tegenwoordig? Staat deze groep van kleine ingenieursbureaus liever alleen in het buitenland of samen sterk?

¹⁰⁷ Interview met Jan Willem Tellegen, minuut 40.37-40.50.

Lijst van gebruikte afkortingen

CME	Coordinated Market Economy
PvW3	Partners voor Water 3
DGIS	Directoraat Generaal voor Internationale Samenwerking (van Buitenlandse Zaken)
DWSI	Dutch Water Sector Intelligence
HVA	De Handels Vereniging Amsterdam
IHE	International Institute for Infrastructure, Hydraulic and Environment Engineering
IWC	Interdepartementaal Water Cluster
LME	Liberal Market Economy
NEDECO	Netherlands Engineering Consultants
NHM	Nederlandse Handel Maatschappij
NL EVD	Internationaal Ondernemen en Samenwerken
NWP	Netherlands Water Partnership
RVO.NL	Rijksdienst Ondernemend Nederland
WATER OS	Water ontwikkelingssamenwerking programma
WEX	Watersector Exportindex

Bibliografie

Bronnen

Arcadis, 'Arcadis meldt sterke groei en goede vooruitzichten' (versie 8 augustus 2007), http://www.arcadis.nl/pers/arcadis_meldt_sterke_groei_en_goede_vooruitzichten.aspx (20 juni 2015).

Brinke, W. Ten, *Water 2020: Wereldleiders in water. De toekomstvisie van de Nederlandse watersector*, Partners voor Water (Den Haag 2011).

Demmers, I., R. Wielinga, A. Giessen, E. De Kraa, *Wereld om water: naar een nieuwe aanpak voor de Nederlandse watersector*, Netherlands Water Partnership (Amsterdam 2006).

Dierikx, M.L.J., M. Breusers, C.P.M. Klep, E.M.L. Klinkers, A.P.G. Sens *Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1945-1963 deel I* (Den Haag 2002).

Dijk, van T., 'Kopje onder', *TU Delta magazine Delft integraal* (12 oktober 2014).

Duivendijk, H., 'Werken van Haskoning in Nedeco verband' (18 mei 2006).

DWSI, De Europese schuldencrisis en mogelijke gevolgen voor de watersector, (versie 6 maart 2012), http://www.dwsi.nl/wpcontent/uploads/2012/01/de_europese_schuldencrisis_en_mogelijke_gevolgen_voor_de_watersector.pdf (30 mei 2015).

Gibcus, P., D. Snel, *De Watersector Exportindex 1995-2003 (WEX)*, Panteia (Zoetermeer 2014).

Huizinga Instituut, 'Wat is oral history' (versie 17 mei 2013), <http://www.huizingainstituut.nl/werkgroep-oral-history/wat-is-oral-history/> (3 juni 2015).

Jubileumboek DHV 1917-2012, 'Een kleine eeuw advies- en ingenieursdiensten', (Amersfoort 2012).

NL Ingenieurs, 'Kennis en innovatie in Delta en watertechnologie' (position paper 2014).

NPO, 'Nieuwsuur uitzending' (versie 12 mei 2014), http://www.npo.nl/nieuwsuur/12-05-2014/NPS_1241446 (13 april 2015).

NRC webpagina's, 'Wereld Water Forum' (versie 9 maart 2000), <http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Water/forum.html> (13 mei 2015).

Oranje, M.F. *Statuten van de stichting: Stichting Netherlands Water Partnership (NWP)* (Den Haag 1999).

Rijksdienst, 'Nederlands waterexperts naar Colombia' (versie 21 mei 2015), <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2015/05/25/nederlands-waterexperts-naar-colombia.html> (15 juni 2015).

Smal, E. 'Zweeds bedrijf doet bod op ingenieursbureau Grontmij', NRC, 1 juni 2015.

Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: brief van de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat*, 26640 nummer 278 (Den Haag 1999).

Staten Generaal, *Oprichting Netherlands Water Partnership: lijst van vragen en antwoorden*, 26640 nummer 54, 2 (Den Haag 1999).

Stumpe, J., *Nationaal Waterplan 2009-2015*, ministerie van Verkeer en Waterstaat, het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Deventer 2009).

Van der Sommen, J., 'Nederland moet in 2020 de wereldleider in water zijn' (versie 2011), http://www.waterbranche.nl/portal/templates/waterbranche/pdfs/WBTV11_Jeroen%20van%20der%20Sommen_NWP.pdf (5 mei 2015).

Visser, M., 'Hoe werkt een aanbesteding van de overheid?' (versie 20 augustus 2013), <http://www.mkbservicedesk.nl/1359/hoe-werkt-aanbesteding-overheid.htm> (9 juni 2015).

Wassink, J., 'Het heeft zijn belangstelling, hij weet er het nodige van en kan er met zeker gezag over spreken', *TU Delta*, 25 april 2013.

Geraadpleegde websites

Nedeco, www.nedeco.nl

Partners Voor Water, www.partnersvoorwater.nl

NWP, www.nwp.nl
Partners voor Water 2, www.partnersvoorwater2.nl
Dutch Water Sector, www.dutchwatersector.com
Waterforum, www.waterforum.net

Archieven

NWP, jaarverslagen van 2003-2015.
DHV, jaarverslagen 1980-2000.
Royal Haskoning, jaarverslagen 1980-2000.

Interviews¹⁰⁸

H. van Duivendijk, werkzaam bij Royal Haskoning (1960-1999).
A. Leusink, directeur van zowel Nedeco (1997-2001) als het NWP (1998-2002).
W. Pietersen, werkzaam bij Royal HaskoningDHV (1995-heden).
L. Silvis, huidige-directeur van het NWP (2011-heden).
J.W. Tellegen, directeur van Nedeco (2008-heden).
R. Vergouwe, gewerkt voor Nedeco (1993-2002) en bij het NWP (2002-heden).

Literatuurlijst

Amable, B., *Diversity of Modern Capitalism* (Oxford 2003);

Bouwens, B., J. Dankers, 'The invisible handshake: cartelisation in the Netherlands, 1930-1980', *Business History Review* 83:4 (2010) 751-771.

Bruggeman, J. en A. Camijn, *Ondernemers verbonden: 100 jaar ondernemersorganisaties in Nederland* (Wormer 1999).

Bouwens, B., J. Dankers, *Tussen concurrentie en concentratie: belangenorganisaties, kartels, fusies en overnames* (Amsterdam 2012).

Crouch, C., 'Models of capitalism', *New Political Economy* 10 (2005) 439-456.

Dankers, J., K. Sluyterman, J.L. van Zanden, *Variaties in kapitalisme: ontwikkeling en prestatie van de Nederlandse markteconomie in de twintigste eeuw* (Den Haag 2013).

¹⁰⁸ De interviews zijn terug te luisteren in de dropbox 'Willemijn Luchtenbelt MA scriptie Politiek en Maatschappij in Historisch Perspectief'.

Hall, P.A., D. Soskice, 'An introduction to varieties of capitalism', in: P. Hall en D. Soskice, *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford 2001).

Hellema, D., 'De lange jaren zeventig', *Tijdschrift voor Geschiedenis* 123 (2010) 78-93.

Kruyt, D., M. Vellinga, *Ontwikkelingshulp getest: resultaten onder de loep* (Muiderberg 1983).

Maddison, A., *The world economy: a millennium perspective* (OECD 2001).

Salman, S.M.A., 'From Marrakesh through The Hague to Kyoto: Has the Global Debate on Water Reached a Dead End?', *Water International* 29 (2004) 11-19.

Sluyterman, K. E., *Kerende Kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003).

Tellegen, J.W., *Dutch Engineers in a Global Market: Over half a century of cooperation in development and export of Dutch engineering consultancy* (Den Haag 2008).

Touwen, J., *Coordination in Transition: The Netherland and the World Economy 1950-2010* (Leiden 2014).

Vugt, J. Van, 'Verslag lezing Herman Wijffels: crisis en ommekeer, een respons op globale uitingen' (versie 27 oktober 2009),

http://www.ru.nl/soeterbeeckprogramma/terugblik/terugblik-2009/terugblik-2009/verslag_lezing_0 (28 mei 2015).

Whitley, R., *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts* (London 1992).