

Onder redactie van drs. V.P. van Stipdonk

‘Over bepaalde zaken scharrel je niet’

Interview met Pieter Winsemius

DOOR: VINCENT VAN STIPDONK



*‘Ik ben schrijver’, antwoordt hij kortaf als ik vraag wat hij nu doet. Pieter Winsemius is ambte-
loos, maar nog volop actief sinds hij begin 2013 stopte
als hoogleraar in Tilburg en als lid van de Weten-
schappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).
We spreken elkaar in een restaurant vlakbij zijn huis
in Blaricum. Hij arriveert in volle vaart op zijn fiets.
De man is 71 jaar, maar oogt aanzienlijk jonger door
zijn kwajongensachtige uitstraling. Ondanks zijn
enorme kennis en ervaring, zegt hij regelmatig: ‘Daar
heb ik niet over nagedacht’. Pas na de derde keer
bedenk ik dat het zijn antwoord is op vragen waar hij
(nog) geen antwoord wil geven. Maar hij praat graag,
want hij maakt zich nog altijd over veel dingen
kwaad. Ook over het kabinet dat zich niet genoeg
kwaad maakt. Een gesprek over vonken, de Tachtigja-
rige oorlog en een deurknop van de HEMA.*

.. 27 ..

Pieter Winsemius (1942) was onder meer medewerker van adviesbureau McKinsey (1975-1982), minister van VROM (1982-1986), firmant van McKinsey (1986-2002), bijzonder hoogleraar duurzame ontwikkeling in Tilburg (1999-2013), minister van VROM (september 2006 - februari 2007) en lid van de WRR (2003-2013). Ook schreef hij vele boeken over management, voetbal en de samenleving, met titels als: *Speel nooit een uitwedstrijd*, *Je gaat het pas zien als je het door hebt*, *Toeval is logisch* en *Grote mensen gaan niet dood*.

Wat doet u nu?

‘Ik ben schrijver.’

Waarover schrijft u?

‘Ik zit nu in het jaar 1609, daar kwam ik een kwartier geleden uit.’

Dan heeft u snel door de tijd gereisd.

‘Dat mag je wel zeggen. Het is een grote sprong, want al schrijvend raak je diep ingewerkt in die tijd en geïntrigeerd door die omstandigheden. Naarmate je meer weet, raak je meer onder de indruk. Dat vind ik aardig.’

Krijgsheer versus bestuurder

Enthousiast vertelt Winsemius over 1609, het begin van het Twaalfjarige bestand, de wapenstilstand tijdens de Tachtigjarige Oorlog. Hij verdiept zich in de strijd tussen kerkelijk leiders Arminius en Gomarus. ‘Gomarianen – dat waren de preciezen die geloofden in predestinatie, voorbestemming. En daartegen stonden de remonstranten, de rekkelijken die onder leiding van Arminius de vrije wil verdedigden. De Staten-Generaal ging gereglementeerde disputen beleggen om de theologen met elkaar te laten discussiëren, om de onrust niet te laten escaleren. Er was al genoeg gedoe met de Spanjaarden. En toen ging de Kerk zich op haar beurt met de militaire strijd bemoeien.’

Stadhouder Maurits was niet echt geïnteresseerd in religieuze zaken, maar werd er als vechtersbaas ingezogen: ‘De preciezen vonden dat er moest worden doorgevochten tegen Spanje en Maurits koos partij voor hen. Dat gaf een halve revolutie. Raadspensionaris Van Oldenbarnevelt probeerde de zaak te kalmeren, en kerk- en staatszaken te scheiden. Daarmee ontstond strijd tussen krijgsheer Maurits en bestuurder Van Oldenbarnevelt. De laatste had niet gedacht dat het zo zou escaleren. Van Oldenbarnevelt vond het als rationeel bestuurder ongepast dat hij werd onthoofd. Dat was het natuurlijk ook.’

*‘Van Oldenbarnevelt vond het ongepast dat hij werd onthoofd.
Dat was het natuurlijk ook’*

‘De stadhouders zagen in het conflict de kans om vorst te worden. Op afstand lijkt het dom gedoe, maar als je er meer over weet, zie je dat het lang zo eenvoudig niet is. De politiek intervenieerde in een maatschappelijke discussie, om zo de macht te krijgen.’

Samenleving beter maken

‘Zoiets helpt me om fris te kijken naar het openbaar bestuur in Nederland, te zien dat problemen van alle tijden zijn, en om zo de huidige samenleving beter te begrijpen en die vervolgens een beetje beter te kunnen maken.’

Waar komt die behoefte bij u vandaan?

‘Heb ik niet echt over nagedacht, waarschijnlijk iets van mijn opvoeding. Toen ik op het ministerie kwam, merkte ik dat je daar in die functie iets kunt veranderen. En daarna had ik nog de mazzel dat ik op andere plaatsen kwam waar ik dat weer kon doen, een beetje kon helpen om het verschil te maken.’

Maar draait u de zaak nu niet om? Een van uw uitspraken is “Het is geen toeval dat de keeper op de goede plek staat.” U kwam in 1982 op het ministerie, om vervolgens te ontdekken dat u daar wat kunt bijdragen. Dat klinkt bijna naïef.

‘Dat is het ook. Maar voor het ministerie ben ik merkwaardigerwijs gevraagd omdat ik een hobby had in de gezondheidszorg. Ik kwam bij McKinsey als gepromoveerd natuurkundige. Het management van technologie is ontzettend ingewikkeld en daar wist ik veel van. Maar toen bleek dat het management van de gezondheidszorg nóg moeilijker was. Ik dacht: als ik dat begrijp, dan begrijp ik alles. Ik heb er maar zes weken een project in gedaan, maar heb me er echt op gestort.’

.. 29 ..

Het is geen toeval dat de keeper op de goede plek staat

‘Toen kwam ik zuiver toevallig terecht in een discussie met zeven zorgverzekeraars. Een lobbyist zei: ze snappen het niet en ze luisteren niet, ga jij mee? Na een buitengewoon levendige discussie van anderhalf uur heb ik geconcludeerd dat ze misschien gelijk hadden, maar dat ze nooit gelijk zouden krijgen. En ik vroeg: wil je als martelaar gehangen worden? Of gelijk krijgen, maar dan moet je koers wijzigen. Dat was mijn debuut in de gezondheidszorg. Een kleine maand later noemde een van hen bij de kabinetsonderhandelingen mijn naam als potentiële minister voor gezondheidszorg. Dat viel echter af omdat het ministerie van WVC (Welzijn, Volksgezondheidszorg en Cultuur) er moest komen. En de C was voor het CDA. Cultuur was namelijk de omroepen en daar moesten ze geen VVD-er hebben. Elco Brinkman moest dus proberen het Christelijke element in de omroepen te behouden.’

De bal op de stip

‘Drie weken later werd ik gevraagd voor Ruimtelijke ordening en Milieu. Op dat thema had ik nog vrijwel niets gedaan, ik had alleen kort daarvoor een grote speech gehouden voor het VNO over deregulering in ruimtelijke ordening en milieu. Maar ik moest snel beslissen. Ik dacht: als je 40 bent en de bal wordt op de penalty-stip gelegd en je schiet niet, dan moet je tot je 80e je kop houden. Dan heb je je recht van spreken verloren. Dus ik heb het maar gedaan.’

Het is opmerkelijk dat iemand met zo weinig vak-ervaring wordt gevraagd. Bewijst het dat de persoon van de bestuurder belangrijker is dan vakkennis?

‘Ik heb daar nooit over nagedacht. Ik heb die behoefte ook niet. Het was mij gevraagd.’

•• 30 ••

Maar had een andere portefeuille ook gekund? Ik las dat u later gevraagd bent voor Economische Zaken, maar dat geweigerd hebt.

‘Dat klopt niet, integendeel: ik wilde na mijn periode in ’86 maar op één plek verder gaan en dat was EZ. En toen werden mij diverse andere plekken aangeboden, want Rudolf de Korte wilde naar EZ. Rudolf was partijleider en die mag dan zijn keuze bepalen. Ik vond het niet verstandig, maar heb er niet over gezeurd.’

*‘De partijvoorzitter zei:
ik heb je maar lid gemaakt, dat is toch wel goed hè?’*

Klopt het wel dat u pas vlak voor het ministerschap tot de VVD bent toetreden?

‘Nou, het is nog erger. Partijvoorzitter Jan Kamminga zei en passant drie dagen voor ik in het kabinet kwam: ik heb je maar lid gemaakt, dat is toch wel goed hè? Dat klinkt wel heel stoer, maar mijn vader was lid en mijn zus zat in het hoofdbestuur. We zaten wel in dat nest. Ik werd gewoon zelden ergens lid van.’

Waarom wilde u alleen op EZ verder? Was dat een logische volgende stap?

‘Nee, dat ging niet echt om stappen. Bij VROM heb ik een prachtige periode gehad en met veel mensen samengewerkt aan Milieubeleid. Mijn kracht is het overdragen van vonken. Om daarvoor de energie op te brengen, moet je ontzettend geloven in je taken. Ik had vier jaar gehad, dan begint de vermoeidheid, dan krijg je last van een aantal slepende onmogelijke dossiers die wel moeten gebeuren. Ik wist dat ik het nog maar een paar jaar zou kunnen volhouden en dat niemand dat zou merken omdat ik zoveel routine had, maar ik wilde naar een plaats waar ik dezelfde soort energie kon opbrengen. Dat was precies één plek en dat was EZ.’

Wat zag u daar aan energiegelende uitdagingen?

‘Het was halverwege de jaren ’80 en we zaten middenin de economische crisis. Net als nu. Maar de werkloosheid, het financieringstekort en de inflatie waren toen aanzienlijk hoger.’

Maar een economische crisis klinkt voor mij toch ook wel als een onmogelijk dossier om op te lossen.

‘Dat was iets waar ik warm voor zou lopen, ik had er ideeën over. Dat ging helaas niet door.’

Een vorm van kwaadheid

Het gaat er om dat je energie hebt om zaken te veranderen: ‘Als je een doorbraak wilt maken, moet je een vorm van kwaadheid hebben. Zo word ik kwaad van jeugdwerkloosheid. Dat vond en vind ik een schán-de-lijk probleem. Ook schooluitval kunnen we niet toestaan in een rijk land als Nederland. Als je daar zalvende verstandige taal over gaat spreken, dan werkt dat toch niet. Rot op, weg! Dan moet je kwaad worden. Niet op mensen, wel op het systeem dat dit laat gebeuren. Daar hebben we als WRR een mooi rapport over geschreven: Vertrouwen in de School.’

•• 31 ••

Enerzijds formuleert u het als vonk, en anderzijds als kwaadheid.

‘Achter die vonk moet iets zitten waardoor iedereen weet en voelt: die man heeft gelijk. En dan ga je er positief tegenaan.’

*‘Als je altijd op je standpunt blijft staan,
word je een buitengewoon vervelend mens’*

‘Over allerlei zaken mag je in het openbaar bestuur compromissen maken. Als je altijd op je recht of je standpunt blijft staan, word je een buitengewoon vervelend mens. Je moet een beetje met elkaar scharrelen, da’s ook wel leuk. Maar over bepaalde zaken scharrel je niet. Dat moet het volstrekt duidelijk zijn en als je dan een stukje verschil kunt maken, dan moet je dat doen. Dan wordt het leven een tikje aangenamer. En het grappige is dat het meestal wordt uitgelegd als iets voor socialisten, want die hebben iets met onrecht. Maar ik denk dat het veel meer iets is van de eigen verantwoordelijkheid van liberalen. Ik moet voor mezelf zorgen, maar pas op, ik heb ook nog iets er om heen.’

Sociaal betrokken

Winsemius is een sociaal betrokken liberaal. 'De meeste milieuproblemen – behalve het klimaatprobleem – zijn oplosbaar of werden opgelost, behalve die welke echt te maken hebben met de derde poot van duurzaamheid. Dat is de sociale kant, waar je echt nog grote maatschappelijke veranderingen kunt bewerkstelligen. Bij de WRR kon ik daar in duiken, daar wilde ik de sociale dimensie uitdiepen.'

Ging u met die missie bij de WRR?

Uiteindelijk wel. Maar het verliep eigenlijk heel plat, zoals alles in het leven. Maar om met Cruijff te spreken: Toeval is logisch. Als ik bij McKinsey begon met een groot onderzoek ging ik eerst met een paar mensen praten, waaronder Kees Schuyt, hoogleraar Sociologie en destijds lid van de WRR. Kees weet heel veel van heel veel. Hij vond het geweldig bij de WRR, en vond het ook wel iets voor mij. Kort na zo'n gesprek belde Rudy Rabbinge – ook een voormalig WRR-lid – mij toevallig op. Ik zei: Rudy, voordat jij begint: die WRR is dat leuk? Hij zei: het leukste wat ik ooit gedaan heb. Ik vroeg: is het wat voor mij? Natuurlijk, moet ik je lid maken?, antwoordde hij. Ik zei: doe maar! {lachend:} En dat is dus gebeurd. Rudy en Kees zijn mijn naam gaan noemen en zo kwam ik in de WRR. En dat was dus wel omdat ik dacht dat ik met een bepaalde lijn van denken verschil kon maken.'

'Toen deed ik het onderzoek "Vertrouwen in de buurt", waar de Vogelaarwijken mede uit zijn voortgekomen. Dat was best omstreden, zeker de manier waarop we het onderzoek deden. We gingen het land in, massaal interviews doen. Daar merkten we dat het bij de kwetsbare scholen echt verkeerd zat, dat je daar loeiend dicht bij de misdaad zat. Daarom schreven we "Vertrouwen in de School", een mooi rapport over hoe je uitval van kwetsbare jongeren tegen kunt gaan.'

'Ondertussen ben ik even ingevallen bij het kabinet'

'Ik heb ook aan een rapport over veiligheid gewerkt, maar dat kon ik niet afmaken, want ik ben toen kort ingevallen in het kabinet. Veiligheid was een grote hobby van mij, omdat het voor iedereen in Nederland een groot probleem is. Dat heeft een collega afgemaakt, op een iets andere manier dan ik het gedaan zou hebben.'

Vertrouwen in burgers

Daarna kon hij bij de WRR nog één groot onderzoek doen, voordat zijn tweede termijn erop zat. Dat werd "Vertrouwen in burgers". 'Dat was de derde keer "Ver-

trouwen”, als overkoepeling van de andere twee. Qua timing was het prachtig. Toen ik daar elf jaar terug mee begon, was dat nog niet zo’n groot woord. Toen heb ik gezegd: pas op, dat wordt het woord van de eerste twintig jaar van de komende eeuw.’

U heeft het er ook ingebeukt met drie rapporten.

‘Nou, dat beuk je een beetje in. Maar vertrouwen is wel een trefwoord. Het wordt natuurlijk door Jan-en-alleman geclaimd, dan zegt men: dat doen we al honderd jaar. Maar er is wel iets meer voor nodig dan de meeste bestuurders nu doen. Te vaak neemt burgerbetrokkenheid de vorm aan van beleidsparticipatie: hoe trek je de burger naar de overheid. Dat werkt niet meer. Je moet uitgaan van de burger en diens omgeving, waar nodig zijn of haar eigen netwerk versterken. Als ze het niet zelf kunnen, moet je een hand uitsteken. Je moet altijd vindbaar en toegankelijk zijn. Versterken vereist dat je hen serieus neemt, en dat doen we nu niet.’

.. 33 ..

Maar als de overheid moet afdalen in de samenleving en gericht individuen moet gaan helpen, wat betekent dat voor waarden als rechtsgelijkheid en representativiteit?

‘Als je daar over begint, heb je het al verloren. Je moet zorgen dat iedereen gelijke kansen heeft om iets in te brengen, en als overheid de belangen die niet aan tafel zitten in de afweging meenemen. Niet: u vraagt wij draaien. De taak van de politiek is te zorgen dat er een balans in blijft, dat het niet doorschiet en de een alles krijgt en de ander niets.’

‘De representatieve democratie kan en moet op onderdelen terugtre-
den’

Dus de representatieve democratie wordt niet vervangen door de doe-democratie?

‘Die moet blijven, absoluut. Doe-democratie betekent ruimte creëren zodat mensen meer kunnen doen. Het is een verrijking, maar zeker geen vervanging. De representatieve democratie zorgt dat die doe-democratie binnen grenzen blijft. Voor het evenwicht en de waarborgen hebben we de representatieve democratie nodig. Daarvoor hebben we nog niets beters kunnen vinden. Het kán elkaar bijten, als je de representatieve democratie op de klassieke wijze invult. De representatieve democratie kan en moet op onderdelen terugtreden.’

Hoe?

‘Vertrouwen in burgers. Niet alles oplossen en oppakken. Je afvragen: wat kan de kwetsbare burger die zorg nodig heeft, wat kan zijn netwerk, en hoe kan ik professioneel die burger en zijn netwerk steunen zodat ze het maximaal kunnen.’

Wat vindt u van de kabinetsreactie op "Vertrouwen in burgers"?

'Een beetje slap, omdat het kabinet alweer zegt dat het geen probleem is van de nationale regering, maar iets voor gemeenten. Die reactie had veel bevrogender en alomvattender moeten zijn: hier staan we voor, dit gaan we doen. Wanneer komt nu die vlammende speech van Plasterk over de doe-democratie? Ik mis de kwaadheid.'

Hoe moet het anders?

'De kunst is de boodschap overbrengen dat binnen de representatieve democratie de kosten uit de hand lopen, dat een groter deel van vooral zorg, onderwijs en veiligheid met de doe-democratie beter kan worden opgepakt of daarmee worden ondersteund. Door individuele burgers en hun netwerken te versterken, door maatschappelijke instellingen aan te spreken en sterker te maken en hen daarvoor de ruimte te geven. Dan wordt dit een leuk land. En goedkoper en met betere kwaliteit. Dan heb je ook nog genoeg geld om bij te springen daar waar de zorg echt nodig is.'

Een strijd om onveiligheid

'Nu moeten we die ommezwaai maken naar de burgers: kom maar met je plannen voor onderwijs, gezondheidszorg en veiligheid en doe het maar. Ik vroeg een politiecommissaris eens wat hij wenste. Zonder aarzeling zei hij: een milieubeweging voor de veiligheid. Hij wees naar een raam en zei: "Kijk, dubbelglas en duurzaam hardhout. De milieukant is goed geregeld, daar let de burger op. Maar de klink is 2,5 euro bij de HEMA en een inbreker heeft die in 20 seconden open." Iemand anders vertelde me hoe een moeder haar dochter berispte toen die een prop op straat gooide: "dat mag niet, dat is slecht voor het milieu" en dat ze vervolgens samen door het rode licht fietsten.'

'Milieu is van de burger, veiligheid van de politie'

'Heb je het verschil? Milieu is inmiddels van de burger, veiligheid is nog van de politie. Als je dat kunt veranderen wordt het onveilig om onveilig gedrag te vertonen. Inbrekers zijn veilig in een omgeving waar jij je niet prettig voelt. Als je daar met tien mensen op straat loopt, is het voor de inbreker onveilig. Het is een strijd om onveiligheid.'

Maar, vertelt hij, burgers kunnen zich alleen verantwoordelijk voelen voor hun gezamenlijke veiligheid, als ze weten dat de politie achter ze staat: 'Ik zat laatst '

nachts in de trein en dronken meiden begonnen Ajax-liederen over Joden te zingen. Een paar andere meisjes zeiden er wat van. Prima, maar dat doen ze alleen omdat ze weten dat er een conducteur is als achtervang. En die conducteur treedt alleen op omdat hij weet dat in geval van nood die lui op het volgende station door de politie van de trein worden gehaald en ingerekend. Dat is de rugdekking die het systeem van de representatieve democratie en waar deze voor staat, hard maakt. De rugdekking waardoor burgers, binnen de grenzen die het systeem stelt, optreden. Nou wordt-ie leuk. Dat moet je doen. Bestuurswetenschap is zó eenvoudig.'

Hoe draagt u daar nu aan bij?

'Nou, door met u te praten.'

Dank, dat is eervol.

'Ja, maar dat is toch zo? Ik zit nog wel op een paar plaatsen, maar kan niet zo gek veel meer doen. Ik heb het netjes opgeschreven, en dat wordt door anderen uitgedragen. Dat is prima, dat moet je ook niet claimen als iets van ons. Wij hebben ook alleen maar bijles gehad van de samenleving. Je probeert het een slagje verder te brengen en af te leveren op plaatsen waar er wat mee gedaan kan worden.'

.. 35 ..

'Wij hebben ook alleen maar bijles gehad van de samenleving'

Waarop bent u trots in uw werk?

'Daar heb ik nooit over nagedacht. En dat ga ik ook niet doen. Ik hou niet van achteruitkijken.'

Waarom niet?

'Waarom wel?'

Misschien om terug te kijken, te leren van wat fout ging en energie te krijgen van wat goed ging?

'Nee, heb ik niet nodig. Energie krijg je merkwaardig genoeg van je omgeving. Als je mensen tegenkomt die met de fakkel aan de wandel zijn gegaan. Vooral als je dat op onverwachte plekken of bij onverwachte mensen ziet.'