



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Albert Winsemius: De Nederlander achter de BV Singapore
Stoelinga, F.

Citation

Stoelinga, F. (2020, November 19). *Albert Winsemius: De Nederlander achter de BV Singapore*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/138392>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/138392>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/138392> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Stoelinga, F.

Title: Albert Winsemius: De Nederlander achter de BV Singapore

Issue Date: 2020-11-19

Hoofdstuk 13 De NWC en ook drie niet behaalde zaken

48 Singapore's Sociaal Economische Raad

In Nederland ligt de oorsprong van het vormgeven van de Nederlandse arbeidsverhoudingen bij de Stichting van de Arbeid (StvdA), een privaat landelijk overlegorgaan op basis van gelijkwaardigheid, in 1945 opgericht door het georganiseerde bedrijfsleven van werkgevers en werknemers. Ten tijde van de naoorlogse rooms-rode kabinetten leidt dit samenwerken van partijen tot een politieke discussiecultuur die het compromis zoekt in zaken rond loonvorming. Door de jaren heen krijgt dit instituut een uitgebreide verantwoordelijkheid toebedeeld: zoals het leiden van organisaties als ziekenfondsen en de Kamers van Koophandel, het onderzoeken en beoordelen van sociale uitkeringen tot en met het functioneren van de arbeidsbureaus.

Winsemius heeft in 1948 binnen zijn nieuwe werkomgeving van het directoraat-generaal voor de Industrialisatie zijn steentje tot deze cultuur bijgedragen door een ambtelijk apparaat op te zetten dat zich toelegt op het institutionaliseren van het contact tussen overheid en bedrijfsleven: de zogenaamde Hoofdcommissie voor de Industrialisatie. De minister boven hem, vriend en collega Van den Brink, gaat in dat jaar als een van zijn eerste taken de Economische Raad herstellen, de voorloper van de in 1950 te stichten Sociaal Economische Raad, de SER.¹²⁸³ De SER adviseert de regering gevraagd en ongevraagd over de hoofdlijnen van het sociaaleconomisch beleid, waaraan het zich echter niet strikt hoeft te houden. Wel geeft de regering gemotiveerd aan waarom de adviezen al dan niet worden overgenomen. De SER is een tripartiet overlegorgaan met 33 leden: 11 uit de ondernemersorganisaties, 11 uit werknemersorganisaties en 11 onafhankelijke kroonleden.

~

Na het oprichtingsjaar van de PAP in 1954 is in Singapore een situatie ontstaan waarbij Lee Kuan Yew en zijn politieke partij frequent samenwerken met communistisch georiënteerde kiezers en hun vakbondsleden: in augustus 1957 is zelfs 50% van alle kaderzetels van PAP's centrale uitvoerende comité bezet door procommunistische medewerkers.¹²⁸⁴ Dit mag achteraf gezien worden als een soort politiek verstandshuwelijk tussen de regering en de massa van potentiële stemgerechtigden, dat echter geen bevrijding oplevert van een veelheid aan stakingen. In 1960, vlak voor komst van Winsemius, heeft Singapore wetgeving uitgevaardigd

¹²⁸³ Van den Brink, *Zoeken naar een 'Heilstaat'*, 436.

¹²⁸⁴ TODAY, special edition *The Straits Times*, Remembering Lee Kuan Yew, 21.

ter regulering van collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO) en voor het beslechten van geschillen door arbitrage is de *Industrial Relations Ordinance* (IRO) opgericht.

Nadat Winsemius in juni 1961 zijn UNDP-verslag heeft ingeleverd wordt de *National Trades Union Congress* (NTUC) ingesteld, een bij de PAP-partij aangesloten vakbond met als doel het zoveel mogelijk samenbundelen van vakbonden onder één gemeenschappelijke noemer. In navolging van de IRO richt het NTUC zich op het onderhandelen over collectieve arbeidsovereenkomsten en het verdedigen van haar leden in het *Industrial Arbitration Court*.¹²⁸⁵ De vakbonden in Singapore hebben echter nog steeds een sterk negatieve invloed op de economische ontwikkeling, volgens Winsemius simpelweg om het onredelijke feit dat de werkgever in Singapore nog automatisch als de vijand van de werknemer beschouwd wordt.¹²⁸⁶

Winsemius kan bij zijn advisering van Singapore niet alleen op een aantal beproefde concepten uit de Nederlandse industrialisatie terugrijpen. Ook de organisatie en de teneur van de vakbonden in de Verenigde Staten heeft hij ervaren en hij begrijpt waarom vooral de communisten in Amerika na de Tweede Wereldoorlog tegen de Marshallhulp voor Europa zijn.¹²⁸⁷ De Amerikaanse communisten staan een economische oriëntatie op de Sovjet-Unie en Oost-Europa voor en hekelen het feit dat een deel van de Amerikaanse hulp voor defensie-uitgaven gebruikt wordt. De politieke voorwaarden voor de uitvoering van het Amerikaanse Marshallplan zijn niet voor niets: geen communisten in de regering van de hulpontvangende landen, geen grote nationalisaties in die landen en geen vriendschappelijke betrekkingen van deze landen met communistisch Oost-Europa.

Vanuit dit perspectief is het begrijpelijk dat de Winsemius' UNDP-rapportage in 1961 laat optekenen, het is aannemelijk dat dit de woorden van Winsemius zelf zijn, dat "*Finally if either in affiliated or in non-affiliated unions there are destructive goals, Government will have to take these into account in defining its attitude towards the leaders of such unions*".¹²⁸⁸ Hij geeft aan dat voor de komende industrialisatie stakingen en andere onmin in het dagelijkse bestel, eufemistisch gesproken, zeer onaantrekkelijk zijn.¹²⁸⁹ Maar deze wat vage zinsneden worden in hetzelfde rapport snel aangevuld met duidelijke uitspraken bestemd voor zowel werknemers als werkgevers:

¹²⁸⁵ George, *Lee Kuan Yew's Singapore*, 125-126.

¹²⁸⁶ *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 03-09.

¹²⁸⁷ E. Kupers, 'Vakbeweging en Marshallplan', *Herwonnen Welvaart: De betekenis van het Marshallplan voor Nederland en de Europese Samenwerking*. Ministerie van Buitenlandse Zaken, Directoraat-Generaal voor het Economische en Militaire Hulpprogramma ('s-Gravenhage 1954) 55-63, aldaar 58.

¹²⁸⁸ *United Nations Archives*, A Proposed Industrialization Programme for the State of Singapore, 108.

¹²⁸⁹ *Ibidem*, 78-84.

In this Section of the Report we have gone into sufficient details. We will not repeat them. We do not think that employers and union leaders are ideal. But they are there, and stuck with each other. We are extremely grateful to many of them for giving their views and for their open mind.

But why should we allow ourselves to be trained in modern relations so slowly? Why must it take may be 5 years to do what could be done in a year? At the expense of 50 more unemployed for every day we are learning to adapt ourselves to new circumstances. If three-quarters of the ‘stable industries plan’ could be really carried out, and if the employers were given a chance to make their contribution, we would dare to say that there was a starting point, not ideal, but firm enough to get moving. If not, we repeat: ‘Everything else is a waste of time and waste of money’.¹²⁹⁰

Als blijkt dat met de bonden en hun leden ‘de communisten’ worden verstaan, is Winsemius vrij duidelijk: die groep moet door de regering van Singapore kortweg geëlimineerd worden.¹²⁹¹ De leiders van de linkse vakbonden zullen naar zijn mening nooit bijdragen aan de welvaart, integendeel, zij vormen een bedreiging voor het industriële project dat Singapore en Winsemius voor ogen staat. Met veel leiders van deze vakbonden heeft hij gesproken maar hij heeft hun ideologie nooit kunnen accepteren. Hij noemt de conversaties met hen “*intellectual firework*” maar aan hun feitelijke taak, het verbeteren van de arbeidsverhoudingen, dragen zij in geen enkele mate bij.¹²⁹² Door hun fundamentele opstelling inzake winsten en lonen houden de vakbondsleiders werkgevers én werknemers in een ijzeren greep; samenwerking is volgens Winsemius ten enenmale uitgesloten.¹²⁹³

Met andere woorden, Winsemius heeft vanaf zijn begin in Singapore over communisten en hun activistische cultuur een duidelijk uitgangspunt: ”Toen zei ik: we beginnen met een schone lei. De leiding van de vakbonden moet eruit; vakbonden moeten onder selecte leiding staan. Dan halen we geselecteerde MNC’s uit de VS en Europa”.¹²⁹⁴ Voor Lee Kuan Yew is de eerste helft van deze boodschap een bevestiging van zijn eigen denkbeelden en als hij gaandeweg de jaren zestig teveel ‘tegenwind’ van de onafhankelijke vakbonden krijgt draait de PAP-affiniteit voor ‘links’ volledig om.

Volgens de regeringen van Groot-Brittannië, Maleisië en nu ook volgens de regering van Singapore zelf, komt door deze sterker wordende ‘tegenwind’ Singapore’s interne veiligheid in gevaar. Onder codenaam *Operation Coldstore* worden vanaf 2 februari 1963 op grond van de *Preservation of Public Service Security Ordinance* (PSSO) 113 linkse politici, vakbondsleiders, journalisten en onderwijzers zonder proces gevangengezet of verbannen. De onafhankelijke, nu niet langer legale vakbonden, worden ontbonden of vervangen door de

¹²⁹⁰ Ibidem, 117.

¹²⁹¹ *National Archives of Singapore, Oral History Centre, Dr. Albert Winsemius, band 02.*

¹²⁹² Ibidem, band 03.

¹²⁹³ Ibidem.

¹²⁹⁴ Douw/Visscher, geluidsopname verdiepend interview.

NTUC. In augustus 1966, middels de *Trade Unions Ordinance Act*, worden de dan overgebleven bonden nog gericht dan voorheen op het voorkomen van werkloosheid geweest; het is hun nieuwe nationale taak. Zoals de links georiënteerde auteur George schamper bekend dat: “*Agitation for workers’ rights was unpatriotic in a free country and that workers’ primary objective was to help the government to achieve progress*”.¹²⁹⁵ De consequentie van dit ‘rangeerproces’ is dat van de in 1966 bestaande dertig linkse vakbonden er in 1969 nog dertien over zijn.¹²⁹⁶

~

De gedachtesprong van communistische samenzweringen, agitatie, stakingen en het geforceerde aanlijnproces van de vakbonden in Singapore naar het behartigen van volwaardige werknemer- en werkgeversinteresses kan pas na jaren gemaakt worden en wel op het moment dat Singapore zich langzaam maar zeker welvarender gaat ontwikkelen. Dan, in 1972, als de nationale economie en de wereldconjunctuur een positieve greep krijgen op Singapore’s vooruitgang, als Winsemius ondertussen al twaalf jaar voor de regering van Singapore werkt, kan een ‘polderinstituut’ als de Nederlandse SER uit 1950 van de plank gehaald en in Singapore geïntroduceerd worden. De NWC, de *National Wages Council* is een tripartiet adviesorgaan bestaande uit 30 leden, waar de regering vertegenwoordigd is door de voorzitter van de EDB, de werknemers door de NTUC en de werkgevers vertegenwoordigd worden door de *Singapore Employers’ Federation*. In 1982 geeft Winsemius het navolgende commentaar over deze manoeuvre:

Then another example, say NWC – The National Wages Council. Also based on Dutch experience. We did the same in ‘50s. In ‘49 to ‘50 , we could not afford to have strikes and fights and God knows what, so we said, we’ll make a “Stichting voor de Arbeid” [the Dutch Labour Foundation] where Government, unions and employers’ organisations sat together. And that worked fine. It worked fine. So when...especially after the pull-out of the British we could not afford to take any risk in wage increases and strikes and God knows what, I suggested, let’s copy and adjust to our circumstances that Dutch technique...which worked well. Keep in mind, it will not work till eternity because it has a sort of freezing influence on wage and wage levels which in the long run is unhealthy but in the present situation, that’s what we need”. And it worked fine. It worked so fine that when I think, 2 years ago I suggested to call it a day and change it, everybody protested. They say. “It is working fine,” which was also a Dutch example really.¹²⁹⁷

Ngiam Tong Dow, die vanaf 1972 dicht bij de oprichting van deze nieuwe instelling zit, geeft eveneens een openhartige verwijzing naar de aanbrenger van dit nieuwe overlegorgaan:

¹²⁹⁵ George, *Lee Kuan Yew’s Singapore*, 136.

¹²⁹⁶ Buchanan, *Singapore in Southeast Asia*, 297.

¹²⁹⁷ *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 16.

So Dr Winsemius recommended the formation of the tripartite National Wages Council (NWC). The government, represented by the Chairman of the EDB, workers represented by the NTUC, and employers represented by the Singapore Employers' Federation.¹²⁹⁸

Een volgende bevestiging richting de persoon van Winsemius en de NWC komt van de eerste voorzitter van de NWC, hoogleraar economie aan de *Nanyang Technological University* in Singapore Lim Chong Yah, die tevens ook zichzelf enigszins op de borst slaat:

In February 1972, about 39 years ago NWC was formed. The man who suggested this organization is called Dr. Albert Winsemius, a Dutchman, who was then our economic advisor. He had some knowledge of tripartism in Holland, and knew of its existence in one or two Nordic states. (...) Dr. Winsemius suggested that we should have a tripartite organisation in Singapore, which meant that we bring together the unions, the Government and the employers on to one table for discussion and negotiation on wage matters. The rest: lock, stock and barrel, he left to me. So literally, I brought up the NWC from birth. I was its nurse-maid and hand-maiden for nearly 30 years (1972-2001).¹²⁹⁹

Het is inderdaad niet zo dat het consensuele Nederlandse poldermodel ogenblikkelijk een-op-een naar Singapore getransplanteerd is en daar op eenzelfde manier als in Nederland zich heeft kunnen manifesteren. De PAP heeft met de installatie van de NWC de intentie gerealiseerd om niet-communistisch georganiseerde arbeid een serieus belang in haar ontwikkelingsproject te geven, maar het element van consensus, althans in het begin, is in vergelijking met Nederland zwakker geweest. Lim heeft het oorspronkelijke Nederlandse scenario moeten ombouwen naar een situatie die Singapore's 'eigen' bondencultuur vertegenwoordigt. Lim blijft dan achter, zoals hij zelf zegt, als een soort vroedvrouw die bij de geboorte aanwezig is en daarna 'de kar bijna 30 jaar mag trekken'.¹³⁰⁰

In Lim's laatste boek over de NWC, volgens hem een van de zwaarste beleidsinstellingen van Singapore, legt hij samen met Rosalind Chew, docent aan de *Nanyang Technological University*, de genesis van de NWC bij Winsemius en geeft hij ook zijn positie binnen Singapore duidelijk aan:

When the NWC was formed in February 1972, we were toying around with the idea of using it for economic restructuring, that is, to ease out labor-intensive low value-added economic activities with a view to the economy upgraded to a higher value-added less labor-intensive economic structure. 'We' refers to Dr. Albert Winsemius, who was then the Economic Advisor to the Government, Mr. Ngiam Tong Dow, then the Chairman of the Economic Development Board and also a Permanent Secretary of the Ministry of Finance (included in it then was the present Ministry of Trade and Industry) and myself. The real lines to the Cabinet were, however,

¹²⁹⁸ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 66-118.

¹²⁹⁹ Lim Chong Yah, *Singapore's National Wages Council*, 4.

¹³⁰⁰ Ibidem.

Mr. Hon Sui Sen, the then-Minister of Finance and Dr. Winsemius. Only I, however, was at the NWC at that time.¹³⁰¹

Winsemius heeft zich over de inhoudelijke taken van de NWC helder uitgesproken, dat deze instelling zich niet alleen zou gaan concentreren op financiële beloningen zoals lonen,

But should cover the whole field of co-operation between management and employees, sickness, their shift work, night work, conditions, health situation, to cover the whole thing. Anything that can be done and agreed between employers and unions should be done by them. Only when they can't agree, government has to do it and government has to keep an eye on it, whether their agreements are not at the cost of third groups, or the people, or humans or whatever it is. And that has been applied in Singapore quite drastically, quite well, you know. Yes that's it.¹³⁰²

Singapore's in casu Winsemius' NWC is volgens Lim Chong Yah ten gunste van een snelle en 'ordelijke' ontwikkeling tussen betreffende partijen, de NWC is "*involved in industrial relations; orderly wage increase means that you must have orderly negotiation*". Het verleden heeft geleerd dat het niet actief begeleiden van bijvoorbeeld de financiële beloningen op allerlei niveaus tot het verlies van banen leidt, tot werkloosheid en armoede maar tevens tot een extreem ongelijke verdeling van inkomens. Lim noemt vervolgens een hele reeks van onderwerpen waaraan dit 'Winsemius-systeem' zijn bijdrage levert:

A merit-based flexible wage system to replace the more seniority-based system. Yearly wage increase guideline, the wage increase assessment criteria, and related issues such as competitive wages, fringe benefits, retirement age, performance appraisal system and retraining of workers, problems of job-hopping in boom times and problems of unemployment in lean years. From the then confrontational approach to that of mutual accommodation, *esprit de corps* and co-partnership.¹³⁰³

Er zijn twee hoofdfuncties die de NWC gedurende haar ontwikkeling benadrukt: op de eerste plaats is de NWC bestemd om de productiviteit te verhogen in casu de economie daar waar nodig te (her)structureren. Op de tweede plaats is de NWC aangewezen als nationaal crisisinstituut met als belangrijkste taak het geven van aanbevelingen voor jaarlijkse loonmutaties waardoor 'stakingen, uitsluitingen en langdurige onderhandelingen vermeden worden'.¹³⁰⁴ Om dit te realiseren zijn twee belangrijke uitgangspunten bij wet vastgelegd: de besluitvorming binnen de NWC geschiedt op basis van unanimiteit en volgens het principe van '*non-attribution*', waarmee de binnen de NWC-vergaderruimtes bestaande volledig vrije discussiemogelijkheid bedoeld wordt, zonder juridische of andere repercussies achteraf.

¹³⁰¹ Lim Chong Yah, 'The National Wages Council: Issues and Initiatives', in: Lim Chong Yah en Rosalind Chew (red.), *Wages and Wages Policies: Tripartism in Singapore* (Singapore 1998) 48- 70, aldaar 51-52.

¹³⁰² *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 05.

¹³⁰³ Lim Chong-Yah, *Wages and Wages Policies*', xxi.

¹³⁰⁴ *Ibidem*, 6.

De consensus aanbevelingen van de NWC zijn voor de regering niet-bindend, maar worden meestal overgenomen, zowel in de publieke als in de particuliere sectoren. Volgens Hilton Root van het *Hoover Institution*, consultant zowel bij de *Asian Development Bank* (ADB) als bij de *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD), geldt dat sinds de introductie van het onderhandelingsmechanisme van de NWC de consequenties als volgt benoemd kunnen worden:

Not a single major strike or lockout has occurred since the bargaining mechanism was introduced, despite the nation's early history of labour strife. The tripartism fostered by NWC has allowed Singapore to become a showcase of successful human resource management. By providing a format for the attainment of flexible wage rates, NWC has also become a powerful protector against unemployment. The success of the council is a strong argument for more direct involvement of governments and donors in the process of institutional innovation. NWC allowed Singapore to overcome labor unrest, thereby transforming a liability into an asset. Labor relations have improve to the point where firms can respond efficiently in economic indicators without the typical strife that accompanies rapid economic transformation in both developing and mature economies. Moreover, the council is an outstanding example of how consultation can promote with equity.¹³⁰⁵

Het resultaat van de NWC-inspanningen betekent in nuchtere cijfers dat er in 1955 nog 275 stakingen zijn met een verlies van 1 miljoen mandagen en in de jaren zeventig, tachtig en negentig “*there has not been no major strike or lockout in the country*”.¹³⁰⁶ Volgens een trotse Lim Chong Yah is de NWC:

As a tripartite body dealing with wages, wage policies and wage-related matters and promoting growth with equity, the NWC played a critical role in transforming industrial relations in Singapore from the confrontational approach to that of mutual understanding, esprit de corps and social co-partnership.¹³⁰⁷

In 1976, met florissante groei van Singapore's economie, met een overlegorgaan als de NWC die, als de winst van de dag verdeeld moet worden, als een soort Haarlemmerolie voor tumultueuze, soms zelfs agressieve opstellingen van politici, vakbonden en werkgevers functioneert, heeft Winsemius eindelijk een stuk rust gekregen. Na de instelling van de NWC stelt hij nuchter dat “*they hardly needed my advice, they could do the job themselves*”¹³⁰⁸

Deze zienswijze is niet helemaal correct, want Lim Chong Yah, de eerste voorzitter van de NWC, heeft zelfs in 1983 Winsemius nog te hulp geroepen.¹³⁰⁹ In dat jaar, als Winsemius op het punt staat af te zwaaien, leent hij Lim een gewillig oor om Singapore's

¹³⁰⁵ H.L. Root, *Small Countries, Big Lessons: Governance and the Rise of East Asia* (Hong Kong 1996) 49-51; Lim Chong Yah, *Wages and Wages Policies*, 5.

¹³⁰⁶ Lim Chong Yah, *Singapore's National Wages Council*, 4.

¹³⁰⁷ Lim Chong-Yah, *Wages and Wages Policies*, xxi.

¹³⁰⁸ *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 08.

¹³⁰⁹ Lim Chong Yah, *Singapore's National Wages Council*, 4.

pensioengerechtigde leeftijd te helpen verhogen van 55 naar 60 jaar. De grens van 55 jaar bestaat al sinds het einde van het Britse koloniale tijdperk, maar door tussenkomst van Winsemius wordt de leeftijdsverhoging op termijn alsnog naar 60 jaar doorgevoerd. Lim herinnert zich de situatie bij een afscheidslunch in 1983 nog levendig:

I remember seeking the help of Dr. Winsemius in this matter. The luncheon conversation went something like this. I said, ‘Dr. Winsemius, [Ngiam] Tong Dow told me that for sure you would be retiring as economic advisor to our Government soon. Could you be good enough to do us a final favour. As you have the ears of the PM, could you help us to raise the retirement age from the current 55 to 60?’ (...) Dr. Winsemius’s reaction was: ‘You know, I feel the same way. You know I am so much older and yet your government still make use of me and yet in Singapore others were forced to retire at 55.’¹³¹⁰

In een ander boek daaraan toevoegend: “*He agreed to help. I was thankful and grateful that the good Lord answered my prayer. The public sector retirement age was extended to 60*”.¹³¹¹

De politieke ondersteuning, die Lim kennelijk niet zelf van de “*the highest quarters*” kan krijgen, komt ook nu van Winsemius, die hierover met Lee Kuan Yew in conclaaf gaat waarna de politieke molens in Singapore langzaam maar toch zeker blijven doordraaien. Volgens Lim is het aan Winsemius te danken dat in 1988 de navolgende passage in het NWC memorandum aan de premier van Singapore Lee Kuan Yew beschreven staat, onder het motto “*Raising of Retirement Age*”:

The NWC notes that with increasing life expectancy, aging workforce and fewer and fewer young workers entering the workforce, older workers need to be retained for as long as possible, and the retirement age be raised above the current norm of 55 years to 60 years or even beyond.¹³¹²

Achteraf blijkt dat zowel Lee Kuan Yew als zijn vicepremier Goh Chok Tong te kennen geven dat in hun optiek zelfs 60 jaar een te vroege leeftijd voor pensionering is; ze zien graag een geleidelijke uitbreiding naar 65 jaar.¹³¹³

~

Winsemius’ eerste en alomvattende rapport uit 1961 heeft vroegtijdig voor een doemscenario gewaarschuwd want, mocht de factor arbeid toch te militant blijven en een samenwerking met de ondernemers niet willen concretiseren:

¹³¹⁰ Lim Chong Yah, ‘The National Wages Council: Issues and Initiatives’, 63.

¹³¹¹ Lim Chong Yah, *Singapore’s National Wages Council*, 63.

¹³¹² Ibidem.

¹³¹³ Ibidem, 346.

Labour will suffer for it. Capital can go to other countries. Enterprise can quiet down or escape. Labour has no escape possibilities. It needs employment here and has no time to wait. ¹³¹⁴

Hij ziet nu, terugkijkend naar zijn eerste UN-rapportage en aanbevelingen, dat de toenmalige optimistische wens tot samenwerking tussen de componenten arbeid en kapitaal na vijftien jaar toch in vervulling is gegaan. ¹³¹⁵ De in 1961 voorgestelde maatregelen van meer realistische loonsverhogingen, het afwijzen van sympathiestakingen, het gebruik van politieoptreden tegen onwettige industriële acties of strafbare feiten en het compromis in het beleid van ontslag en bezuinigingen zijn geformaliseerd en zij functioneren. ¹³¹⁶

Maar de hobbel ‘lonen’ moet straks nog een keer genomen worden, in tegenovergestelde richting: fors omhoog. Paragraaf 50 maakt duidelijk wat ‘Oans bin zunig’ inhoudt.

~

Twee nuanceringen van deze ontwikkeling zijn op zijn plaats:

- net als het in werking stellen van de aangepaste *Industrial Relations Act* in 1967 en de *Employment Act* in 1968 kan de NWC in 1972 ook gezien worden in het kader van de ‘disciplineren van de beroepsbevolking van Singapore’; deze zienswijze krijgt in dit onderzoek een eigen front in Hoofdstuk 14 – ‘Politiek en geluk’.

- daarnaast moeten we niet vergeten dat Winsemius uiteindelijk als “De boezemvriend van de bonden” wordt beschouwd, omdat de bonden zien dat hij hun positie aanmerkelijk verbetert. ¹³¹⁷

Hiervoor wordt hij in 1976 beloond, als hij uit de handen van de voorzitter van de NTUC-bond Devan Nair, in Singapore in de jaren vijftig van de vorige eeuw zelf een befaamd en leidinggevend communist, de *May Day Gold Medal of Honour* uitgereikt krijgt. Winsemius, zoals Drysdale dit optekent, is meer dan vereerd:

Devan Nair was, and still is today, one of my great friends. For a time I had lost contact with the union leaders. Woodhull, Bani, the two Puthuchery's, Kandasamy, Devan Nair ...every time I am in Singapore now I have a meeting with Devan and we conclude with a good dinner ... I received from them a May Day Gold medal of Honour. I have quite a few medals collected left and right in the world; this one I am proudest of. ¹³¹⁸

49 Winsemius' visie niet benut

Een tegenvaller is dat Winsemius weinig invloed op de fusie tussen Singapore en Maleisië heeft gehad, zijn expliciete ideeën hierover zijn eenvoudigweg niet opgevolgd. In 1961

¹³¹⁴ Ibidem, xxiv. Desker, *Goh Keng Swee: A Public Career Remembered*, 49.

¹³¹⁵ *United Nations Archives*, A Proposed Industrialization Programme for the State of Singapore, 96.

¹³¹⁶ Ibidem, 105-108.

¹³¹⁷ Douw/Visscher, geluidsopname verdiepend interview.

¹³¹⁸ Drysdale, *Singapore's Struggle for Success*, 407.

is Winsemius' idee een gezamenlijke markt van beide landen op identieke grondslag als de Europese samenwerkingsverbanden Benelux en de EEG, met tussen de lidstaten vrij verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal. Bovendien hebben de Verenigde Naties de door Winsemius voor deze operatie geadviseerde experts Monnet en Tinbergen niet afgevaardigd. Het is de Fransman Rueff die het komende samengaan gaat inleiden. Ook Winsemius zelf, gevraagd om aan de commissie ter begeleiding van deze gemeenschappelijke markt deel te nemen, heeft toen afwijzend gereageerd.

Vanaf het moment dat het Rueff-rapport als basis voor de gemeenschappelijke markt gekozen is weet Winsemius dat het concept van de komende Federatie van Maleisië niet gaat werken. Er is door Rueff geen strategisch plan uitgewerkt hoe de komende markt tot stand gebracht moet worden, noch is er een methode geopperd voor een eerlijke verdeling hoe en waar nieuwe industrieën in de nieuwe gemeenschappelijke markt gevestigd zullen worden. Rueff laat het te veel over aan politieke tactiek, wat uiteindelijk tot frictie en achterdocht leidt. Winsemius' mislukte invloed heeft het samengaan van Singapore met Maleisië doen verworden tot demografische problematiek, etnisch wantrouwen, revolutionaire bedreigingen, persoonlijke antipathieën en politieke fouten, allemaal zaken die niet op Winsemius' to-do'-lijstje staan.

Vanaf de start wordt het een gemiste kans, zowel voor Winsemius als voor de betreffende landen.¹³¹⁹ Winsemius kent veel details die de acties van beide partners Maleisië en Singapore indringend hadden kunnen beïnvloeden:

- a) de totstandkoming van de douane-unie van de drie Benelux-landen in 1944 en de uitwerking daarvan tijdens het tijdperk van het Marshallplan;
- b) de Nederlandse politieke betrokkenheid bij het Europese samenwerkingsverband onder de vlag van de OEES na 1947 en, niet te vergeten, zijn persoonlijke betrokkenheid vanaf 1959 bij missies van de OEES;
- c) de actuele werking van zowel de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS) van na 1951 als van de EEG, vanaf 1958.

Zijn recht tot spreken vloeit voort uit expertise inzake internationale marktvorming. Hij is vertrouwd met prijzen en prijscontrole, met rechten en accijnzen, van on- en oordeelkundig gebruik van tarieven, van zwarte markten, et cetera. Na 1940 is hij in Nederland twee jaar lang de man van de prijsvaststelling en de prijscontrole, om na 1945 met Lieftinck en Van den Brink controle te houden op efficiency binnen instituties van het ministerie van Financiën, op in- en

¹³¹⁹ *National Archives of Singapore, Oral History Centre, Dr. Albert Winsemius, band 06.*

uitvoerrechten en op een diversiteit aan andere grensoverschrijdende problematiek. In feite is Winsemius in 1963 dé expert bij uitstek ondanks dat hij, zoals hij zelf in 1961 aangeeft, op dat moment al een ‘*Singapore man*’ is en zich niet voor een dergelijke duo-interesse mag opwerpen.¹³²⁰

Het niet tot stand komen van een gemeenschappelijke Federatie van Maleisië tot een grootschalige samenwerking vindt ook Winsemius een gemankeerde kans:

In this common market thing, I probably made a mistake. I’m not even sure if it was a mistake. I could not have been leader of that common market mission, but I could have been advisor to the leader or whatever. And then I could probably have kept it on his tracks.¹³²¹

Heeft hij op dat moment, midden 1961, nog niet voldoende indruk gemaakt noch overzicht op de politici in Singapore, op de Britten in *Downing Street*, op de bestuurders van de Verenigde Naties? Hebben zij nog niet dat vertrouwen in die Nederlander, die pas een half jaar zijn adviezen over de toekomst van Singapore rondstrooit? Is Winsemius in zijn politiek tekort geschoten?

~

Politiek, zegt hij herhaaldelijk, zit niet in mijn ransel. Echter gelet op zijn decennialange optreden in politiek Nederland en in de wereld is dit uitgangspunt niet compleet, er moet een tussenzin ingebouwd worden: Winsemius heeft wel de politieke kennis maar niet alle wapens in huis om deze kennis correct uit te venten. Het al of niet geforceerd implementeren van zakelijke belangen gecombineerd met het bedrijven van slim politiek beleid waar manipulatie aan te pas komt, is niet voor Winsemius weggelegd. Vandaar dat zijn oorspronkelijke idee om twee experts voor de eenwording van Maleisië en Singapore in te zetten begrijpelijk is. Jean Monnet, de geestelijke vader van de Europese eenwording, die politiek kan bedrijven en Jan Tinbergen die kan rekenen, ooit Winsemius’ hoogleraar wiskundige economie, ooit directeur van het Nederlandse Centraal Bureau voor de Statistiek en later een Nobelprijswinnaar.

Als beide experts wel naar Singapore zouden zijn afgereisd om al of niet onder leiding van Winsemius de samenvoeging van Singapore en Maleisië te organiseren, had het deconfituur tussen Singapore en Maleisië in 1965 dan voorkomen kunnen worden? Was de Federatie van Maleisië inclusief Singapore zich fenomenaal gaan ontplooiën? Of is de kennis achteraf voldoende dat als Winsemius in 1983 afscheid van Singapore neemt de stad van 2,5 miljoen inwoners meer exporteert dan India met een bevolking van 700 miljoen inwoners?¹³²²

¹³²⁰ Ibidem.

¹³²¹ *Singapore Monitor*, 26-02-84.

¹³²² Hofstede, ‘The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth’, 5-21, aldaar 6.

Achteraf oordelend is de tweejarige fusie tussen Maleisië en Singapore een tragische mislukking, niemand is erin geslaagd om de fusie ten gunste te beïnvloeden. Dit is vooral jammer omdat Winsemius zijn kennis van enerzijds het leggen van economische verbanden tussen staten en anderzijds van toepassingen voor grensoverschrijdend verkeer van goederen, diensten en personen niet heeft kunnen uitdragen – een onderwerp waarover hij in 1939 zelfs een dissertatie geschreven heeft. De macht van en rondom Singapore's leider Lee Kuan Yew en de obsessie voor zowel politieke als economische verstrengeling met moederland Maleisië heeft eenieder de das om gedaan.

~

De geschiedenis neemt geen keer maar het pogen tot een versmelten van deze twee landen tot één land in de zestiger jaren van de vorige eeuw zal zich waarschijnlijk nog wel eens herhalen. Zoals Toh Chin Chye, een van de latere premiers van Singapore, al op 11 augustus 1965 aan de regeringsleider van Maleisië Abdul Rahman schrijft: “*Although lasting unification of Singapore and Malaya has not been achieved this time, nevertheless it is my profound belief that future generations will succeed where we have failed*”.¹³²³ Zelfs Winsemius is van deze natuurlijke twee-eenheid overtuigd als hij in 1965, na de scheiding van Singapore en Maleisië stelt:

However disappointing the separation may be, it does in no way change the fact that by nature the two countries should be one. If temporarily this unity is broken, Singapore should during the interim period consider Malaysia as its partner by nature. Therefore it should do, wherever that is possible within the ultimate goal of its own survival, everything which can promote an intensified cooperation, and prepare the ground for renewal of political unity, awaiting more favourable political circumstances.¹³²⁴

Ook Lee Kuan Yew, in 1996, heeft een scenario gepresenteerd waarin eventueel Maleisië weer met Singapore zou kunnen samen gaan:

Let us assume that whatever we do, the Malaysians do as well ... Let's say they go the whole road, meritocracy, no “Malayism”; then I say ‘Let us rejoin them and stay in the federation. Because that's what we fought before to achieve.’¹³²⁵

Velen zien een hereniging van Singapore met Maleisië als een volkomen ridicule en irreële propositie. Misschien leiden onderstaande voorbeelden tot nadenken, waarbij niet zozeer aan een vrijwillige toenadering gedacht wordt, maar meer aan ‘het tot elkaar veroordeeld zijn’. Vooral omdat, als er één land in Zuidoost-Azië is dat in termen van ontwikkelingsbeleid, keuzes en resultaten met Singapore vergeleken kan worden, dat Maleisië is:

¹³²³ *The Straits Times*, 11-08-1965.

¹³²⁴ *National Archives of Singapore, PREM, Britain*, Dr. A. Winsemius, Memorandum (Revised) 4.

¹³²⁵ C. Ong, ‘Will Singapore be reabsorbed into Malaysia?’, *Business Times*, 8-9 June 1996, 1; *Asia Week*, 21-06-1996.

1. door de 2020 Corona viruscrisis staat de wereld op een niet voorziene manier in brand; de als een bliksemschicht verschenen COVID-19 pandemie is een van die onbekende en onverwachte *influencers* die mondiale of lokale veranderingen niet ridiculiseren;
2. als techniek ertoe leidt dat de huidige (olie)energie versneld een structurele energietransitie doorloopt dan kan de functie van Singapore als bunkerplek voor schepen wel eens een andere rol gaan spelen;
3. schepen kunnen, binnen de klimaatverandering met de opwarming van de aarde in het achterhoofd, in de toekomst in plaats van de Zuidroute misschien wel over de Noordroute gaan en Singapore ‘links’ laten liggen. Of de handel tussen China en Europa neemt de Nieuwe Zijderoute, per spoor, en laat Singapore en andere havensteden links liggen. Nu al goedkoper en sneller;
4. sinds het tijdperk Trump staat de internationale handelspolitiek onder druk; China is sterk door de president van Amerika geschoffeerd. Welke stappen zullen diverse partijen in dit economische conflict nemen? Daar waar het bestaan van Singapore nog steeds rust op het benefiet van internationale handel, sterker: daar waar Singapore’s bestaan meer dan ooit afhangt van de rest van de wereld.

50 ‘Oans bin zunig’¹³²⁶

In Nederland wordt na de Tweede Wereldoorlog gesproken over fasen van economische ontwikkeling: de herstelfase tussen 1945 en 1948, de wederopbouwfase van 1949 tot 1952 en een fase van expansie tussen 1953 en 1955.¹³²⁷ In de tweede fase tijdens het minister-presidentschap van Drees is er sprake van een algehele loonbeheersing uitmondend in een van overheidswege geleide loonpolitiek. Nederland moet zich ten gunste van de export een goede concurrentiepositie verschaffen, de werkloosheid blijvend uitbannen en proberen volledige werkgelegenheid te handhaven.

Met andere woorden, tussen 1947 en 1953 ten tijde van Winsemius’ en Van den Brinks industrialisatiebeleid, zijn de lonen langdurig gematigd om dan pas verhoogd te worden als de arbeidsproductiviteit daar reden toe geeft. Dit zuinige beleid in de sobere jaren vijftig van de vorige eeuw van ‘eerst verdienen en daarna pas uitgeven’, leidt tot een periode met te lage lonen die te lang aangehouden worden. Als deze waarheid boven tafel komt moeten de lonen in 1960-

¹³²⁶ Een typisch Nederlandse uitdrukking, oorspronkelijk van Zeeuws oorsprong: wij zijn zuinig.

¹³²⁷ J.T.J.M. van der Linden, *Economische ontwikkeling en de rol van de overheid: Nederland 1945-1955* (Amsterdam 1985) 273.

1963 sterk aangepast worden, waardoor deze jaarlijks gigantisch doorschieten met respectievelijk 9, 15 en ruim 10 procent, met een forse inflatie als consequentie (paragraaf 33).

In Singapore is eveneens sprake van een gefaseerde groei met allereerst een herstelperiode van 1959 tot 1965 met arbeidsintensieve industrialisatie volgens het principe van imports substitutie. Deze fase wordt vanaf 1965 verlengd met een wederopbouw- en expansieperiode met wederom arbeidsintensieve industrialisatie naar het model van export-oriëntatie. Nu moet voor de jaren zeventig geprobeerd worden om de economie op te waarderen richting geschoolde werknemers uit eigen opleiding en uit de door de MNC's meegenomen opleidingsscholen. Langzaam maar zeker mag er in bepaalde segmenten van de arbeidsmarkt als het ware niet meer op goedkope arbeidskrachten teruggevallen worden.¹³²⁸

Net als toen in Nederland is het ook in Singapore niet gebruikelijk om het gevoerde loonbeleid door marktwerking te laten bepalen. Vooral na de instelling van de *Labour Laws* in 1968 heeft de regering van Singapore loonkostenverhogingen tot een minimum weten te beperken. Dit lage-loonkostenbeleid is door de vakbonden 'aanvaard' omwille van het nationale belang: 'de lonen moeten stabiel blijven totdat de werkloosheid op een beheersbaar niveau is gebracht'.¹³²⁹

Eind jaren zestig, begin jaren zeventig, als volledige werkgelegenheid in zicht komt, waarschuwt Winsemius, die zich het toenmalige loonechec in Nederland nog herinnert, dat Singapore werk moet entameren met een hogere toegevoegde waarde en dat loonsverhogingen noodzakelijk zijn.¹³³⁰ Zoals ook Winsemius' assistent Ngiam Tong Dow verhaalt dat begin van de jaren zeventig er een start gemaakt moet worden met een "*high-wage high-skills policy*".¹³³¹

Maar dat gebeurt in Singapore tot 1974 maar zeer mondjesmaat. De loonbevrozing wordt wel wat opgerekt en er wordt een beperkt bonussysteem geïntroduceerd, maar Singapore ambieert eerder goedkope buitenlandse werkkrachten met navenante industriële ontwikkeling en financiële wensen, dan dat het de lonen verhoogt en voor een verbetering van de industriële productiviteit gaat.¹³³² Overigens, dit financiële voorzichtigheidsbeleid leidt tot een wat duister marktgebeuren: geschat wordt dat onderhandse, zwarte loon- en salarisverhogingen rond 1971 toch nog geleid hebben tot een 10% loonsverhoging binnen de private sector van de

¹³²⁸ Huff, *The Economic Growth of Singapore*, 440.

¹³²⁹ Ow Chin Hock, Profile of Singapore Economy - Threats from Within, on 10-10-1977, *Ministry of Culture*, 11.

¹³³⁰ Peter van Dijk, *NRC Handelsblad*, 06-06-1981; *The Straits Times*, 06-03-1972.

¹³³¹ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 10, 177.

¹³³² George, *Lee Kuan Yew's Singapore*, 125-127.

economie.¹³³³ Wat het initiatief tot het opzetten van de NWC in februari 1972 (paragraaf 47) duidelijk versterkt heeft.

Als in 1973 en daarna sprake is van olie-embargo's met navenante energiecrises waarbij de olieprijs van 3 US\$ per vat naar US\$12 stijgt, terwijl de US-dollar na de aanpassing van eind 1971 in 1973 nogmaals devalueert, slaat politiek Singapore en Winsemius de angst om het hart.¹³³⁴ De regering van Singapore blijft in dit financieel instabiele tijdperk te voorzichtig met het implementeren van een hoger beloningssysteem waardoor de economie te lang op het niveau van een lagelonenland wordt gehouden. Noch de net geïnitieerde NWC, noch de aan banden gelegde militante vakbonden hebben daar verandering in kunnen brengen: Singapore blijft langer dan noodzakelijk zichzelf te goedkoop verkopen.

Daar komt bij dat veel landen in Azië de disproportionele stijgingen van de internationale olieprijs door nationale subsidiëring ongedaan maken terwijl Singapore, met ondertussen vier raffinaderijen onder zijn hoede, aan dit soort van staatssubsiëring niet meedoet. Gemeenschappelijk, waarmee bedoeld wordt de EDB van Hon Swee Sen, de regering van Lee Kuan Yew en Winsemius, is besloten om de verhoogde olieprijsen voor alle gebruiksdoeleinden niet te beïnvloeden en olie tegen de dagelijkse sterk stijgende marktprijs te blijven verkopen: het marktmechanisme, ook voor de olieprijsen, kan zijn gang blijven gaan.¹³³⁵ In feite betekent deze politiek een verzwaring van de kosten van levensonderhoud, die in de eerste helft van de jaren zeventig met 12% stijgen, waardoor de groep van niet-geschoolde werknemers, 75% van de werkzame bevolking, er qua koopkracht op achteruit gaat.¹³³⁶

Winsemius heeft zijn Nederlandse kennis over de consequenties van een te lang vasthouden aan een stabiel laag loonpeil niet gebruikt, waardoor Singapore de stap naar kennisintensieve productie niet eerder gemaakt heeft.¹³³⁷ De werkfocus blijft te lang gericht op arbeidsintensieve industrieën en die sector, voornamelijk opererend op mankracht, lokt een te laag niveau van werknemers. Deze cyclus had begin/midden jaren zeventig doorbroken moeten worden, waardoor het werkniveau geforceerd naar een hoger echelon 'geupgraded' zou worden.

Hij erkent dat zijn denken en handelen toen overheerst zijn door de angst van het moment, ondanks dat hij wist hoe deze tactiek in Nederland na 1945 tot desastreuze situaties heeft geleid.¹³³⁸ Hij heeft met de kennis van deze vrij funeste consequenties de opmars van

¹³³³ Rodan, *The Political Economy of Singapore's Industrialization*, 104-108.

¹³³⁴ TODAY, special edition *The Straits Times*, Remembering Lee Kuan Yew.

¹³³⁵ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 49.

¹³³⁶ Ibidem, 127.

¹³³⁷ Tamboer, 28-10 en 04-11-1992.

¹³³⁸ van den Brink, *Zoeken naar een 'Heilstaat'*, 456.

hogere lonen niet alleen moeten propageren, maar ook zijn ‘poot stijf moeten houden’. Winsemius bevestigt dat hij toen fout zat en niet tegen de gemeenschappelijk ingeslagen politieke weg is ingegaan.¹³³⁹ In 1982 geeft hij zijn falen ruiterlijk toe:

There I sure made a mistake. Everybody got afraid about the oil, I too. Therefore I compromised on wage increases. My theory was simple: at the start of 70s we had full employment, so we have to upgrade. In order to upgrade we have to increase wages, thus forcing employers to upgrade. And in the meantime train your labour to give quality for their money. (...) Instead of sticking to my guns, I compromised. And that was a major mistake.¹³⁴⁰

~

Zes jaar na de olie- en dollar-rampjaren, in 1978, als Winsemius zich nog steeds zorgen maakt over de achterblijvende productiviteitsstijging, worden de consequenties van de toen gevolgde politiek op vele vlakken duidelijk.¹³⁴¹ Daar waar andere landen hun economieën door een verbetering van de productiviteit hebben verhoogd, heeft Singapore zijn industrie slechts met goedkope arbeidsmigranten uitgebreid. En net als het toenmalige falen van de Nederlandse loonpolitiek faalt nu Winsemius, waardoor de ‘ezel’ zich tweemaal aan dezelfde steen stoot.

Gelukkig is het ook Winsemius die de beleidsmakers van Singapore met zijn twee pagina’s tellende rapport *Vicious Circle of Low Wages*, gedateerd 17 mei 1979, inspireert dat fase drie, het al jaren geleden aangekondigde tijdperk met een nieuw, modern en beter betaalde werknemersgroep, dan toch eindelijk ingeluid moet worden.¹³⁴² Stephen Lee, president van de *Singapore National Employers Federation* (SNEF), duidt ook op Winsemius als aanjager van de komende gigantische loonsverhogingen, alhoewel hij Winsemius’ waarschuwing uit 1970 niet meeneemt in zijn betoog:

It all began in the late 1970s when we were warned by Dr Albert Winsemius, our chief economic advisor, that if our wages remained low, we would be caught in a low wage trap which would draw more of such labour-intensive industries and workers to Singapore. “To break out of this cycle, he advised us to push up wages that would force these labour-intensive industries to upgrade.”¹³⁴³

Na ruime aarzeling, veroorzaakt door oliecrises en dollarproblemen gepaard aan mondiale terugval, starten de besluitvormers van Singapore opnieuw de broodnodige politiek van ‘*high-wage, high-skills, high value*’. Winsemius is op 25 mei 1979 te gast bij Goh Chok Tong, de minister voor handel en industrie. Aanwezig zijn ook de *Senior Minister Of State For Education*

¹³³⁹ *Singapore Monitor*, 26-02-1984.

¹³⁴⁰ *Ibidem. National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 13,17.

¹³⁴¹ Aeyelts Averink, *Singapore en het ‘diamond’ model*, 60-61.

¹³⁴² Speech by Brigadier General (Res.) Lee Hsien Loong, 30 September 1986 at 7.30 PM; *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 13.

¹³⁴³ Lim Chong-Yah, *Wages and Wages Policies*, 91.

Dr. Tony Tan en de *Senior Minister For Foreign Affairs* S. Dhanabalam en andere top-officials.¹³⁴⁴ Singapore's nieuwe strategische beleidsplan voor de jaren tachtig, nu beter geruggesteund door de NWC, moet voor *upgrading* van de economie zorgdragen, waardoor de gewenste productiviteitsstijging alsnog gaat plaatsvinden; vanaf nu worden de *skills-intensive industries* de maat voor Singapore's industrialisatie en is het lage-lonen-syndroom merendeels verleden tijd.¹³⁴⁵ Alle politici realiseren zich wel dat bij een verhoogd loonniveau zekere industrieën uit Singapore moeten verdwijnen en dat veel industrieën hun productiviteitssystematiek geforceerd moeten verbeteren.

Net als de forse loonstijgingen in het toenmalige Nederland worden de lonen in Singapore nu eveneens meer dan voortvarend verhoogd: drie maal 20% tussen 1979 en 1982, doorgevoerd in het tijdperk dat de naam *Economic Restructuring* meekrijgt.¹³⁴⁶ In een gesprek met Winsemius in 1981 verslaat Journalist Peter van Dijk dit onderwerp als volgt:

De 60 procent werd, na lange discussies met de (knappe) rekenaars van Singapore, verdeeld over drie jaar, de laatste ronde van 20 procent valt deze maand. Winsemius: „Ja, dan gaan aan de onderkant bedrijven kapot, en dan merken de mensen opeens, vooral de jongeren die een beetje verwend zijn, dat ze niet zo snel meer een baan kunnen krijgen en dat is dan heel vervelend voor het familie-inkomen. Dan veranderen ze niet zo snel meer van baan." De Singaporese regering verwacht dat de rust weer op de arbeidsmarkt terugkeert en dat de arbeidsproductiviteit omhoog gaat. Maar vooral verwacht zij dat bedrijven mensen gaan ontslaan (ook goed voor het evenwicht op de arbeidsmarkt) en meer machines kopen. Kortom, dat het land overschakelt van een arbeidsintensieve naar een kapitaalintensieve economie.¹³⁴⁷

Volgens oud-vakbondsleider en PAP-politicus Devan Nair wordt er gesproken over “*The Second Industrial Revolution*”, een tweede economische fase, waarin Singapore ‘omgebouwd’ wordt naar een hoge lonen- en een hoge toegevoegde waarde-economie met een zich sterk verbeterende productiviteit.¹³⁴⁸ De werkgevers worden in deze fase als het ware onder druk gezet om hun werknemers enerzijds tot grotere vaardigheden op te leiden, wat anderzijds de consequentie oplevert dat dezelfde werkgevers hen straks meer moeten betalen.

~

Ter afsluiting van deze paragraaf over de consequenties van ‘Oans bin zunig’ vijf bemerkingen:

1. het sterk verhoogde loonniveau heeft als neveneffect dat er enerzijds een extra werkloosheid ontstaat en anderzijds een herscholing van deze werklozen noodzakelijk wordt. Daarnaast

¹³⁴⁴ Aeyelts Averink, *Singapore en het ‘diamond’ model*, 63. *The Straits Times*, 26-05-1979.

¹³⁴⁵ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 55.

¹³⁴⁶ Aeyelts Averink's mail aan auteur, 30-09-2013; Endt, ‘Wat Nederland nodig heeft is een tienjarenplan’, 8-12. Teck-Wong Soon, ‘The lessons of East Asia’, 1-2.

¹³⁴⁷ Peter van Dijk, *NRC Handelsblad*, 06-06-1981.

¹³⁴⁸ Rodan, *The Political Economy of Singapore's Industrialization*, 142.

- stijgt aan de universiteit tussen 1979 en 1984 het aantal studenten in technische vakken met 50%.¹³⁴⁹ De kosten van arbeid per eenheid stijgen eveneens, met maar liefst 40% procent.¹³⁵⁰
2. de verhoging van de inkomens komt indirect in het *Central Provident Fund* (CPF) terecht, het pensioensysteem maar ook de spaarpot voor de aankoop van bijvoorbeeld *Housing and Development Board* - HDB-appartementen. Het CPF kent sinds 1968 een zogenaamd *CPF Home Ownership scheme* dat de bouw van de HDB-flats financieel ondersteunt; er zijn voor deze bouw overigens nooit externe leningen afgesloten.¹³⁵¹ Als het per capita inkomen door de forse salarisverhogingen stijgt, worden de 1, 2 en 3-kamerflats nu uitgebreid richting 4 en 5-kamerflats en zelfs *executive flats*. In 1984 draagt de werknemer 23% van zijn loon af en zijn werkgever stort hetzelfde bedrag in dit fonds.¹³⁵² Bij het afscheid van Winsemius in 1983 is 80% van alle gezinseenheden in Singapore bewoner van een HDB-appartement en 55% is volledig eigenaar.
 3. achteraf stelt Huff dat er in 1969 voldoende ruimte geweest is voor eventuele loonsverhogingen: Singapore's uurlonen in bijvoorbeeld de assemblage-industrie zijn op dat moment "less than one-eleventh of the US level, and below those in South Korea, Taiwan and Hong Kong".¹³⁵³ Met andere woorden: Singapore en Winsemius hebben toen de kans laten liggen om het loonniveau gematigd te laten stijgen in overeenstemming met de internationale arbeidsmarkten.
 4. het is ook de NWC geweest, die enerzijds de loonmatigingspolitiek vanaf 1972 ondersteunt en anderzijds de loonsverhoging van 60% accepteert. Hypothetisch heeft het Nederlandse 'poldermodel' de werknemers in Singapore langere tijd minder inkomen gegeven dan waar zij, op een vrije arbeidsmarkt met een vergelijkbaar tempo van economische groei, recht op hebben.
 5. eenmaal ingevoerd heeft de driejarige 60%-loonexplosie mede tot Singapore's eerste recessiejaren na 1985 geleid. Singapore heeft zich te snel uit de markt geprijsd en zijn concurrentievoordeel verloren aan andere economieën binnen de regio.¹³⁵⁴ Er zijn voor deze recessie ook een aantal externe factoren aan te wijzen: de terugval van de economieën van geïndustrialiseerde landen als de Verenigde Staten, het uitschakelingsproces van Singapore als entrepôt, waarbij regionale landen meer en meer rechtstreeks willen handelen en

¹³⁴⁹ Häntzschel, *Culture and Communication, News Flows in Singapore*, 110.

¹³⁵⁰ Huff, *The Economic Growth of Singapore*, 441-442.

¹³⁵¹ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 100; Drysdale, *Singapore's Struggle for Success*, 409.

¹³⁵² Winsemius, *The Dynamics of a Developing Nation: Singapore*, 31.

¹³⁵³ Huff, 'The Developmental State', 1424.

¹³⁵⁴ Ibidem.

Singapore als tussenpersoon uitschakelen, en over producten uit Singapore worden frequenter belastingen geheven. Normaal gesproken weet Singapore aan recessies te ontsnappen, maar nu moet het aan de crisisjaren 1985-1989 meedoen. Ook de NWC doet aan deze klaagzang mee:

A large number of workers were retrenched in the 1985 recession. “In reality, what happened in 1979, 1980 and 1981 when we pursued this high wage policy of 20 per cent increase each year, we could not switch off. The momentum just carried through to the fourth, fifth and sixth years. Soon, we found our wages to be too high relative to our skills and costs and capability”. In other words, Singapore had priced herself out of the market. “By pricing ourselves too high, we ended up with a recession in 1985,” said Mr Lee [Kuan Yew] ruefully. And so began a period of austerity, and for the next two years (1986–1987), NWC recommended a policy of “severe wage restraint”.¹³⁵⁵

51 *Brain Services* – Dienstencentrum Singapore

De conclusie uit de vorige paragraaf is dat de te lang geforceerde loonstabilisering pas eind jaren zeventig begin jaren tachtig leidt tot de zo gewenste ontwikkeling van hoogwaardige technologie. Het heeft vijf/zes jaar te lang geduurd voordat deze sector in Singapore’s ontwikkeling ingeschaald is. Winsemius’ suggestie van *brain services*, zijn idee van een ontwikkeling *à la* Silicon Valley, is op het moment van zijn afscheid van Singapore in 1983, nog niet voldoende ontwikkeld. Het betreft bijvoorbeeld het brede scala van technische specialisaties voor accountants, artsen en advocaten, maar ook het opzetten van ontwikkelingen en onderhoudsdiensten binnen de computerindustrie en het faciliteren van doorbraken in allerlei (bio)medische kennisindustrie. Met andere woorden: het opzetten van deze technische en financiële durfindustrie komt pas in de loop van de jaren tachtig en daarna in beweging. Maar laten we bij het begin beginnen.

~

Naast rapporten over onderwijs heeft Winsemius in 1979 ook een rapport over het onderwerp *Services* geschreven. Zijn interview uit 1982 geeft een verwijzing naar dit onderwerp:

Well, tourism and banking, finance took five or six years. And the only thing that took more than 10 years and it’s still lagging behind, services. I had at that time the hope that services would also in 10 years’ time be a very considerable branch of activity. Services – accountants, servicing centres of factories jointly with the apparatus: medical services – it’s only the last few years that’s got moving. (...).¹³⁵⁶

Winsemius realiseert zich dat het niet gelukt is om met hulp van de snel opkomende geavanceerde technologie tijdig, onder zijn toezicht, de richting en ontwikkeling van *brain*

¹³⁵⁵ Lim Chong-Yah, *Wages and Wages Policies*, 91.

¹³⁵⁶ *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 2.

services op te gaan. Winsemius' doel is dat Singapore de markt van de computerservices ingaat en, met Singapore's eigen Chinese intelligentsia en hoogwaardige technische kennis, het vasteland van China gaat infiltreren. Japan kan in China vanwege het taalprobleem geen rol van betekenis spelen en Amerika is politiek te ver weg. Winsemius' droom is om Singapore na 1980 op vier voeten te laten staan: industrie, bankwezen, toerisme en *servicing*, diensten, want “*Your machines have to be repaired, your books have to be kept, your computers have to run, your people have to be operated upon.*”¹³⁵⁷ De eerste stappen daartoe zijn in 1975 gezet als Ngiam Tong Dow de nieuwe voorzitter van de EDB is:

Robotisation and mechanisation would change work processes and cheap labour would no longer be needed. [Winsemius] recommended to Mr Ngiam to assemble a big group for brainstorming session and changes in the future which will be the way of 1980s.¹³⁵⁸

Internationaal is de economische situatie open en gunstig, de marktpotentie in omringende landen wordt alleen maar groter, ook voor hoog ontwikkelde diensten uit Singapore. Deze ontwikkeling van ‘*brain services*’ moet ook gezien worden als een voorzichtige *de-emphasizing* van de door Winsemius en Singapore opgezette ‘grofgrondstoffelijke’ industriële producties. *Brain services* is bedoeld als een *sophistication* van de nu al twintig jaar gevestigde ‘ruige’ metaalindustrie en scheepsbouw waar ondertussen 110.000 arbeiders werken, waarvan 90.000 buitenlanders. Een gewaagd idee van Winsemius dat Singapore, naast de elektronica-industrie in Amerika en Japan, vroegtijdig een stapje hoger moet brengen.

Het nieuwe plan wordt na het bereiken van volledige werkgelegenheid niet de opvolger van Winsemius' strategische beleidsplan en de zo succesvolle rest van de jaren zeventig. Lee Kuan Yew ziet vooralsnog ‘*Services-à-la-Winsemius*’ niet zitten, het plan *Services* dat een nog grotere uitbreiding van het tertiair onderwijs voor hoogwaardige technologie voorstaat en het industriële programma uit 1960 misschien een secundaire functie moet gaan geven.¹³⁵⁹ Je kunt stellen dat de invloed van Winsemius terugloopt, dat er, volgens een niet nader te noemen Singaporese politicus, misschien wel sprake is van een zekere mate van jaloersheid. Winsemius krijgt teveel *credits* als hij, als een mirakel van Troje, telkens opnieuw de koers van Singapore bepaalt. En volgens deze politicus moet langzaam maar zeker ook het pad voor Lee Kuan Yew's zoon geëffend worden. Overigens, wel met het Winsemius' *brain services*-plan dat Lee in zijn Nieuwjaarsrede van 1980 als volgt aanprijst:

¹³⁵⁷ Ibidem, band 14.

¹³⁵⁸ *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, Summary Transcript.

¹³⁵⁹ Aeyelts Averink, *Singapore en het 'diamond' model*, 60, 61.

(...) our oriented activities, with the emphasis on communications, brain services and knowledge industries. We can become part of the worldwide network of information and new opportunities are in service-knowledge centres, in a way similar or analogous to Singapore's part in the worldwide network of air-transport centres. There is a place in this worldwide network of information centres for a country like Singapore, to complement and supplement the major centres in America, Japan and Europe, just as our banks supplement their financial capitals. (...) Our longer-term future, in the 1990s, is in developing service-oriented activities on top of our industrial base. Our greatest growth potential is in the brain services, especially computer software.

In 1981 verwoordt de NRC in feite Winsemius' visie voor Singapore's *brain services* met de volgende quote:

"We willen in 1990 het niveau bereikt hebben dat Japan nu heeft", zegt de regering in haar budget-speech dit voorjaar. In feite mikt zij echter al verder. Singapore wil het liefst het regionale, zo niet mondiale dienstencentrum worden. Voor software, voor telecommunicatie, voor overslag, voor toeristen, voor de gezondheidszorg. De regering werkt heel slim aan dat doel. (...) Het upgradingsproces verloopt echter niet rimpelloos. De multinationals willen wel, maar de menselijke geest is niet van elastiek. Hoewel de regering er al jaren hard aan trekt om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen en voldoende specialisten, technici en geschoolde arbeiders af te leveren zit in opleiding en opvoeding automatisch een beperking. Het kost een generatie om een basis van industrieel denken en leven te leggen. Uit allerlei verhalen blijkt dat de Singaporezen nog steeds in de eerste fase van hun industriële revolutie zitten en moeten wennen aan de nieuwe wereld.¹³⁶⁰

Met andere woorden, *brain services* moet nog enige jaren pas op de plaats maken en kan daardoor niet aan het blazoen van Winsemius toegevoegd worden. Het is een op dat moment onder zijn leiding niet-gehonoreerde stap die, volgens laatstgenoemde politicus, misschien tot het afscheid van Winsemius leidt. Pas bij de recessie in 1985, Winsemius is dan twee jaar niet meer in dienst, als de hoge loonkosten Singapore's industrie nog minder concurrerend maken, gaat de PAP-regering in de door Winsemius geprogrammeerde *Services sector* investeren, de extra groeimotor naast de conservatieve industriële productiesectoren. Lee Hsien Loong, zoon van Lee Kuan Yew, *Acting Minister for Trade and Industry and Minister of State for Defence*, komt in 1986 op de recent ingeslagen weg van *brain services* terug met:

Our basis for economic growth over the next twenty-five years will therefore have to be different. The Economic Committee has pointed out that the new growth areas for the Singapore economy lie in international tradeable services and offshore investments and activities - offshore in the sense of outside Singapore, both within and beyond the region. At the same time, we must further develop the manufacturing sector in Singapore.

EDB has been given the task of promoting service industries internationally. A Services Promotion Division has been set up within EDB. I am happy that it is making good progress. It has prepared plans to promote specific industries and companies. New incentives for the service industry have been introduced. Since the extension of the pioneer certificate scheme to service companies in 1984, 31 companies have been granted pioneer service status. Response to the

¹³⁶⁰ Peter van Dijk, *NRC Handelsblad*, 06-06-1981.

Operational Headquarters Scheme, which I announced in June this year, has also been good. The EDB has received numerous enquiries on the scheme and is now seriously discussing with more than 20 companies their plans to set up operational headquarters in Singapore. Seven companies have submitted applications for the OHQ incentive. These companies cover a wide range of services, from electronics and computer services companies to large industrial MNCs.¹³⁶¹

Na de recessie, in 1991, om de erosie van Singapore's concurrentiekracht tegen te gaan, wordt het economische *Strategic Plan Towards a Developed Nation* in het parlement goedgekeurd. Het zet de langetermijndoelstelling uit voor een opbouw van loonflexibiliteit en, nu formeel, geeft het de richting aan voor de bevordering van de diverse dienstensectoren.¹³⁶² Huff specificceert:

Its eight objectives were “enhancing human resources, promoting national teamwork, becoming internationally orientated, creating a conducive climate for innovation, developing manufacturing and service clusters, spearheading economic redevelopment, maintaining international competitiveness and reducing vulnerability.”¹³⁶³

52 Maatgevende Winsemius – een recapitulatie

De laatste onderzoeksvraag is bijna volledig beantwoord. De voorgaande Delen en paragrafen geven antwoorden op hoe Winsemius' vergaarde kennis aan de opbouw van Singapore bijgedragen heeft en in hoeverre de rol van Winsemius maatgevend is geweest voor het 'wonder' Singapore. Zijn belangrijkste bijdrage aan Singapore is eigenlijk dat hij bijna 25 jaar lang de ontstane situatie in Singapore correct inschat en de oplossing tot verandering, tot verbetering, vrijwel spontaan afgeeft. Als oude welvaartsbronnen wegvallen, weet hij nieuwe aan te boren en bij herhaalde tegenslagen op meerdere terreinen weet hij hoe zaken ten gunste gedraaid moeten worden. Winsemius is voor Singapore typisch de man met een '*Luctor et Emergo*'-instelling, de wapenspreuk van de Nederlandse provincie Zeeland 'ik worstel en kom boven', Winsemius de '*instant doctor*', vaak de specialist in het voorkomen van fouten.

Singapore, geleid door een groep jonge politici met een gemeenschappelijk doel, heeft expliciete leiding gevraagd aan een westerse expert die zijn ervaringen volop heeft kunnen benutten, die maatgevend micromanagement voor zijn industrialisatiebeleid heeft kunnen uitzetten en macromanagement op politiek Singapore heeft overgedragen. Zoals hij in 1982 bevestigt:

¹³⁶¹ Lee Hsien Loong, speech by BG (Res) Lee Hsien Loong, Acting Minister for Trade and Industry and Minister of State for Defence, at the Economic Development Board (EDB) 25th Anniversary Celebration Dinner Held at Westin Stanford Hotel on Tuesday, 30 September 1986 at 7.30 PM.

¹³⁶² Huff, *The Economic Growth of Singapore*, 450. Singapore, Ministry of Trade and Industry, *The Strategic Economic Plan, Towards a Developed Nation* (Singapore 1991).

¹³⁶³ Ibidem Huff, 451-452.

In contrast to many other former colonies trying to generate economic development under their own steam, which in most cases turned out to be a very costly and time-consuming trial and error method, Singapore decided to accept the heritage of the West in areas where it could benefit from the Western experience.¹³⁶⁴

De inwoners van Singapore hebben hun leermeester bij uitstek gekregen en, tussen de Winsemius jaren 1965 en 1985, 's-werelds hoogste BBP/capita-groeipercentage van 7,6% behaald.¹³⁶⁵ Daarnaast heeft Singapore in 1985, zoals onderstaande Tabel 5 laat zien, in vergelijking met Japan en de andere 'tijgers' van Azië, de op één na hoogste BBP-ranking gehaald en ten opzichte van bijvoorbeeld Nederland en Groot-Brittanie in 1985 geen slecht figuur geslagen.

Tabel 5

Economic Growth for Selected Countries and Gross National Product (GNP) per capita			
	1965 - '85 Average Annual GNP/Capita Growth Rate in %	1965 GNP / Capita U.S.\$ and (Rank)	1985 GNP / capita U.S.\$ and (Rank)
Singapore	7,6	550 (12)	7420 (10)
Taiwan	7,2	220 (16)	3600 (12)
South Korea	6,6	150 (17)	2150 (13)
Hong Kong	6,1	590 (11)	6230 (11)
Japan	4,7	780 (10)	11300 (5)
West Germany	2,7	1810 (5)	10940 (6)
Canada	2,4	2260 (3)	13680 (3)
Netherlands	2,0	1520 (7)	9290 (7)
United States	1,7	3420 (1)	16690 (1)
Great Britain	1,6	1580 (6)	8460 (9)

Winsemius' aanzet tot groei van Singapore start in 1960, als Singapore zijn eerste adviezen ontvangt en hij Singapore's industrialisatie dwingend ter hand neemt. In 1965 is hij de reddende engel die opnieuw Singapore's toekomst uitzet en implementeert. Maatgevend is dan wederom zijn persoonlijke aanpak hoe projecten te entameren die Singapore al in de eerste tien jaren na zijn start een uitzonderlijke economische *boost* geven. Winsemius is ook dé maatgevende man voor het meest treffende onderdeel van het eiland Singapore: de scheepsbouw en de diverse aanverwante industriële aspecten. Niet voor niets is Singapore tussen 1960 en 1981 in de wereldrangorde van havensteden van positie zeven naar de tweede

¹³⁶⁴ Nair, *Not by Wages Alone: Selected Speeches and Writings of C.V.* Foreword by Albert Winsemius.

¹³⁶⁵ World Development Report 1987 en andere statistieken; 7,8%: Lim Chong Yah, 'The National Wages Council: Targets and Goals', 40.

plaats geklommen. Ook de luchtvaart is aan deze ontwikkeling verbonden, net als het toerisme en het onderwijs, door Winsemius in de jaren zestig en zeventig als maatgevende onderdelen van Singapore geïntroduceerd.

Maatgevend is ook Winsemius' verhouding met de vakbonden in Singapore, die doorlopend een handreiking van hem krijgen omdat hij de logische verbanden duidelijk weet te maken tussen enerzijds de inzet die nodig is en anderzijds het bereiken van een doel. Door deze efficiencyhouding brengt hij Singapore ook een nieuwe overlegstructuur tussen de bonden en de regering, de *National Wages Council*, de NWC, waardoor Winsemius een duidelijke wending aan de vorm van economische en sociale besluitvorming geeft.¹³⁶⁶

~

Een jaar nadat Winsemius zich uit de actieve advisering van Singapore heeft teruggetrokken wijst hij erop dat, voorafgaande aan de dynamische groei, door de regering van Singapore belangrijke voorwaarden geschapen zijn. Hij noemt dan als meest belangrijke preconditionie het elimineren van de communistische dreiging; het economische verlies van duizenden mandagen door stakingen liep daardoor vanaf midden jaren zestig geleidelijk terug tot zo goed als nul.

During my first stay in Singapore – late 1960 and early 1961 – there were several leading Communists in government, though in positions where they could do little harm. The labour unions were, however, almost entirely controlled by them. Their goal was: as little economic development as possible, in order to foment unrest and dissension; thus creating the basis for seizing power. The many strikes and aggressive street riots at that time, were mainly provoked by them.¹³⁶⁷

Het bijzondere is dat Singapore's politiek van tijd tot tijd robuust in persoonlijke zaken van tegenstanders ingebroken heeft, maar dat voor deze activiteiten slechts terzijde een relatie met Winsemius gelegd wordt. Winsemius, door zo'n zestal weken per jaar in Singapore te zijn, ontspringt de dans om als mogelijke schuldige gekruisigd te worden. Hij is de pianospeler, hij is de boodschapper die in de geschiedenis van Singapore voor deze invloed niet afgeschoten wordt. Nadat Winsemius teruggetreden is bevestigt *The Straits Times*:

All those years, Dr. Winsemius deliberately kept a low profile, taking the view that as his function was advisory and his advice usually confidential, he himself should stay out of the limelight.¹³⁶⁸

Tijdens dezelfde afscheidslezing van 19 juni 1984 benoemt Winsemius Singapore's tweede preconditionie: de alomvattende vakorganisatie NTUC die de ontwikkelingsideeën van de regering

¹³⁶⁶ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 147, 177-178.

¹³⁶⁷ Winsemius, *The Dynamics of a Developing Nation: Singapore*, 4.

¹³⁶⁸ *The Straits Times*, 25-02-1984, 16;

<http://eresources.nlb.gov.sg/newspapers/Digitised/Article/singmonitor19840226-1.2.18.3>.

ondersteunt en niet dwarsboomt, die bereid is constructief bij te dragen aan de economische en sociale ontwikkeling van het land.¹³⁶⁹ Een vakorganisatie die zich wil baseren op het kapitalistische principe van de vrije onderneming met als uitgangspunt “*first earn, then spend*”.¹³⁷⁰ Ook hier gunt Winsemius de *credits* aan de regering van Singapore en gaat hij zelf niet prat op zijn eigen invalshoeken van betreffende aanpak. Want zowel de vakverenigingen als de werkgeversbonden zijn door hem meervoudig maatgevend aangezet om betere verhoudingen te creëren en elkaar door de jaren heen vast te houden, ter bevordering van een gemeenschappelijk gezonder arbeidsklimaat.

Twee bemerkingen om Winsemius' bescheidenheid enigermate te neutraliseren:

- Singapore is door het beleid van zijn regering, ondersteund door Winsemius' adviezen en maatregelen in een relatief korte tijd beter bestuurbaar geworden. Door enerzijds het verworven systeem van gecontroleerde bonden, vleugellam gemaakt door harde wetgeving en anderzijds de werkgevers (in de MNC's) die afhankelijk zijn van het stringente regeringsbeleid, lopen alle partijen aan de leiband van de gewenste ontwikkeling mee;
- Anderzijds, op het moment dat alle vakorganisaties onder één paraplu opereren, tegen 1976, zijn in *Jurong* 650 nieuwe fabrieken operatief en zijn meer dan 20.000 nieuw gebouwde HDB-appartementen in gebruik. Slechts uitgaande van deze resultaten is het duidelijk dat de autocratie, de onderdrukking van de procommunistische vakbonden, ‘*Operation Coldstore*’ en de stringente wetgeving, niet voor niets zijn geweest.

¹³⁶⁹ Winsemius, *The dynamics of a developing nation Singapore*, 3, 5, 8.

¹³⁷⁰ *National Archives of Singapore, Oral History Centre*, Dr. Albert Winsemius, band 05; Winsemius, *The Dynamics of a Developing Nation: Singapore*, 8.