



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

Samenvatting

Dit onderzoek naar Albert Winsemius (1910-1996) beschrijft zijn ontworsteling uit een Nederlandse omgeving, in een periode van oorlogen, revolutionair geweld en armoede. De tweede hoofdrol van deze dissertatie is voor de stadstaat Singapore, die zich in de tweede helft van de twintigste eeuw ontdoet van een Britse overheersing en zich bewust inzet om een plaats in de vaart der volkeren te bemachtigen. Deze thesis beklemtoont dat Singapore, in tegenstelling tot menig ander Aziatisch land, gebruik heeft gemaakt van sleutelementen uit een reeds beproefd en succesvol programma. De Nederlander Winsemius heeft Singapore dit programma aangereikt waardoor hij enerzijds een historisch implantaat voor dit land wordt en Singapore anderzijds een voorsprong krijgt op menig ander ontwikkelingsland.

Dit proefschrift legt het verband bloot tussen *a Dutchman and the Making of a Nation*, hoe de allochtoon Winsemius samen met een groep van zich autochtoon voelende Aziatische *founding fathers* ontwikkelingsland Singapore vorm geeft. Een buitenlander met westerse ideeën en invalshoeken die enerzijds het *rücksichtslos* elimineren van communistische elementen in Singapore beïnvloedt en anderzijds een op Nederlandse leest geschoeide samenwerking tussen regering, vakbonden en werkgevers initieert.

Vanaf zijn eerste stappen op het eiland adviseert hij Singapore zich te richten op mondialisering van zijn economie en op het oprecht omarmen van internationaal kapitaal. In tegenstelling tot andere Zuidoost-Aziatische ontwikkelingslanden die, soms overladen met antikoloniale gevoelens of met een overdaad aan landbouw, zich meer introvert en zonder het westerse buitenland proberen te ontwikkelen. Winsemius is de man die, na vijf jaar actief te zijn binnen de Marshallhulp in Nederland, na 1960 ook voor Singapore een waaier van *Multi National Companys* (MNC) binnenhaalt, ter plaatse toerisme ontwikkelt, Singapore als mondiale financiële *hub* positioneert en cruciaal is op vele andere terreinen.

Bij het zoeken naar ankerpunten in de geschiedenis van zowel Winsemius als Singapore springt allereerst de relatief korte periode van de Tweede Wereldoorlog in het oog. Singapore wordt hardhandig wakker geschud om zijn lot in eigen hand te nemen, terwijl Winsemius in deze periode zijn ondernemingsgeest, daadkracht en doorzettingsvermogen ontwikkelt en uitdraagt. Dit tijdperk vormt hem tot een veelbelovende en creatieve organisator, die armoede bestrijdt en rijkdom vergaart, niet alleen voor 'de wereld', maar ook voor zichzelf.

Achteraf gesproken is het niet verbazingwekkend dat, zowel in Nederland als in Singapore, sprake is van een zekere terughoudendheid om bronnen met de geschiedenis van Winsemius ter beschikking te stellen. Dat heeft ten slotte ertoe geleid dat de nu zo mysterieus

geworden Albert Winsemius het onderzoek verplicht zijn geschiedenis nog indringender te achterhalen. Dat brengt onverwachte ontmoetingen met zijn levens- en zienswijze, die bewondering oproept voor de manier waarop hij welvaart realiseert, maar ook fronsende wenkbrauwen opleveren voor dubieuze gebeurtenissen waar hij zelf verantwoordelijkheid voor draagt.

~

Winsemius groeit op tijdens het interbellum, het tijdperk van de Grote Depressie, waar werkloosheid en armoede radicale ideologieën als het communisme en het fascisme de gelegenheid geven nadrukkelijk op te rukken. Hij woont in Leeuwarden in een eenvoudig gezin met een gereformeerde achtergrond. In zijn zoektocht naar kennis en respect is de jonge Winsemius erop gericht zichzelf doorlopend te verbeteren: van plantenkweker wordt hij kaasmaker en van middenstander via werkstudent promoveert hij ten slotte in de economische wetenschappen, 28 jaar oud.

Daarna werkt hij als ambtenaar bijna zestien jaar in ‘het Haagse’, waar de nadruk op twee periodes ligt: de eerste drie jaren van de Tweede Wereldoorlog bij het ministerie van Handel, Nijverheid en Scheepvaart in de functie van hoofd van de afdeling Prijsvorming van de Dienst van de Gemachtigde voor de Prijzen en van 1949 tot begin 1953, als directeur-generaal voor de Industrialisatie bij het ministerie van Economische Zaken. Het zijn ambtelijke leidinggevende dienstverbanden in een tijdperk van een grimmig en verward Nederland, tijdens en na de vernietigende kracht van overheerser Duitsland. Van belang voor zijn ontwikkeling is dat Winsemius in deze fase in constante relatie staat met de politiek.

Zijn eigenzinnig karakter leidt evenwel tot conflicten, waardoor hij vanaf 1943 twee jaar ‘ziek thuis’ is en zich in het te boek stellen van moderne organisatietheorieën verdiept. Als hij echter na mei 1945 zich weer ‘ten departemente’ begeeft, komt een plaag aan weerstand hem tegemoet, die hij in een jarenlange strijd beslecht. In de tweede periode, als vanaf 1948 het Marshallplan Europa op zijn economisch voetstuk probeert terug te zetten, krijgt Winsemius een groot aandeel in de naoorlogse economische expansie; wederopbouw van industrieel Nederland en Winsemius zijn dan vijf jaar synoniem.

Tijdens de Marshallhulp wordt de Nederlandse herindustrialisatie gestimuleerd door een beleid van nationale garanties en financiële faciliteiten, door het snel verbeteren van de infrastructuur, door scholing en research, door een liberaal vestigingsbeleid en een gunstig fiscaal klimaat. Winsemius ziet bovendien hoe internationale instellingen als de Benelux, de EEG en de OESO gevormd worden en hoe het instituut van vakbonden een doorbraak pleegt.

Dit vijfjarige ervaringsproces is straks mede bepalend voor Winsemius' industrialisatie-aanpak van Singapore.

Maar niet alleen het randgebeuren van het Nederlandse industrialisatiebeleid toont dan vergelijkbare momenten met Singapore. Ook de speerpunten van dit beleid, op het facet van de landbouwpolitiek na, zijn vaak identiek. Honderdduizenden arbeidsplaatsen worden gecreëerd door buitenlandse bedrijven te verleiden zich in Nederland en straks in Singapore te vestigen. Vooral Amerikaanse bedrijven wagen de oversteek, waarbij Winsemius' insteek is: maak het de geïnteresseerde industrieën niet te moeilijk, geef ze snel alle vergunningen en laat ze de winst mee naar huis nemen. Hij is ervan overtuigd dat welk land dan ook op de lange termijn van deze participatie zal profiteren, te denken aan de research en de kennis die de investeerders met zich meebrengen.

De uitvoering van het Marshallplan doet Winsemius nadrukkelijk in de wapenindustrie belanden, wat hem voor een nieuwe, meer avontuurlijke en financieel interessante fase van zijn leven doet kiezen, ondanks het aanbod om de nieuwe Nederlandse minister van Oorlog te worden. Vanaf 1953 wil hij liever rijk worden en het tijdperk van de Koude Oorlog en de wapenwedloop bieden hem deze kans. Geld en status brengen hem in contact met machthebbers en politici, totdat een Duits politiek wespennest van wapens en corruptie hem aan het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw dwingt deze fortuinlijke loopbaan te beëindigen. Betrokkene Winsemius ontspringt deze 'Duitse' dans en wordt door zijn relaties binnen de Wereldbank, de Verenigde Naties en de OESO aan een nieuwe toekomst geholpen.

Zijn originaliteit en ervaring zijn binnen de Koude Oorlog en de nieuwe Amerikaanse wereldconceptie uitstekend inzetbaar. Hij is gepokt en gemazeld in economische structuren, weet het nodige van toerisme en onderwijs, van geld, van in- en uitvoerbeperkingen, van internationale industrialisatie en de consequenties daaromheen. Hij is uitgegroeid tot een meester in het opzetten, respectievelijk het begeleiden van veranderingsprocessen van ambtelijke en industriële instellingen. En ... hij heeft uitgebreide kennis van de wapenindustrie.

Daarna, in 1960, vijftig jaar oud en multimiljonair, belandt hij in de economische ontwikkeling van kleinere, vaak autoritaire staten. Hij ontvangt onderzoeksprojecten voor Griekenland, Portugal, Spanje, Singapore en Turkije, waarvan Singapore de apotheose van zijn carrière wordt. 23 jaar lang krijgt Singapore zijn meervoudige expertise toegediend die, pragmatisch, in alle maatschappelijke sectoren ingezet wordt.

~

Het eerste deel van dit onderzoek heeft zich op de persoon van Winsemius gericht, die enerzijds gevormd wordt door onontkoombare mondiale ontwikkelingen en anderzijds bewust kiest om

een bijzondere weg te gaan, waardoor hij zijn persoonlijkheid en kwaliteiten beter kan ontplooien. Deze geldingsdrang speelt een constante rol in zijn avontuurlijke leven. Hij moet uitersten zoeken om te kunnen voldoen aan de exorbitante eisen die hij aan zichzelf en aan anderen stelt. Elke taak die hij zichzelf toekent of die hem toebedacht wordt door anderen, moet een bevestiging zijn van zijn intelligentie, zijn doorzettingsvermogen en van zijn niet aflatende creativiteit. Bij zijn overdracht van kennis en ervaring is hij een praktisch ingestelde, scherpzinnige perfectionist met lef en strijdlust, die voor niemand enige schroom vertoont, die geestelijk en materieel ambitieus en autonoom, streng en doortastend optreedt. Een meedogenloze overlever met gevoel voor verandering en avontuur. Deze drang leidt tot zijn kundigheid om crises te bedwingen en nationale misères op te lossen.

Het tweede deel van dit onderzoek richt zich op Singapore, frequent door overheersingen belaagd, eindigend met zijn afscheid van de Britse dominantie in 1963. Singapore staat nu voor een niet vanzelfsprekende combinatie van historische situaties: de overgang van een koloniaal tijdperk en de economische *take-off*, met hulp van een Nederlander.

~

Aan de kusten van Zuidoost-Azië, groeien kleine nederzettingen door dynamische maritieme netwerken uit tot handelscentra met als bekendste voorbeelden Malakka aan de westkust van het schiereiland Maleisië en Batavia, nu Jakarta in Indonesië. In 1819 vindt Thomas Stamford Raffles dat ook het eiland Singapore, geografisch op een aantrekkelijke locatie, deel van dit netwerk en deel van de Britse winstgevende internationale handel moet worden.

De Europese mêlee van oorlogen en de daaruit ontstane belangen gaan na 1819 ten koste van Malakka, waardoor een meerderheid van Chinese kooplui nu naar Raffles' Singapore verhuist, de nieuwe schakel tussen Azië en de wereldmarkten. De overslagfunctie van Singapore en de bouw van een nieuwe stad vraagt om veel mankracht waardoor een migratie van honderdduizenden personen op gang komt; de ontwikkeling van de tinindustrie en de rubbercultures in naastgelegen Maleisië verhogen dit effect. In korte tijd ontpopt Singapore zich tot een multiraciale, multitalige en multireligieuze stad, waarvan de bewoners op zoek zijn naar overleven en de Britse overheersing het politieke fundament vormt.

Britse en andere westerse bedrijven hebben echter weinig interesse om op dit eiland industriële ontwikkelingen te starten: de westerse thuislanden leveren deze producten in ruime mate aan en de Aziatische handel levert goudgeld op. Grote handelswinsten, gigantische migratiestromen en geringe industriële ontwikkeling doen nu een duale economie ontstaan. Er vormt zich een kleine groep van gefortuneerde Europeanen en Aziaten temidden van een vrij verpauperde bevolking die zich min of meer autochtoon voelt. 'Min of meer' omdat de

gemigreerde bevolking van Singapore tot aan het begin van de Tweede Wereldoorlog nog weinig nationale gevoelens kent. Zij houdt haar focus op de landen van herkomst: China, Nederlands-Indië, Maleisië en op India. De groep Europeanen (10.000 personen in 1930) doet hier in gelijke mate aan mee, met dit verschil dat hun belangrijkste thuisland, Groot-Brittannië, naast zijn rol van militair beschermer ook domineert als winstnemer in een eenrichtingsverkeer.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog beïnvloedt de Japanse bezetter de bevolking van Singapore richting een nationale eigenheid die ertoe leidt dat het eiland na 1945 van een politiek vrij dociele kroonkolonie in een recalcitrante gemeenschap verandert, met een niet te stuiten drang om aan overheersing en armoede te ontsnappen. Een opstandige natie die haar troeven als werkzaamheid en handel voor eigen voordeel en in eigen regie wil uitspelen.

Maar Singapore is kwetsbaar. Voor zijn bestaansgrond, de handel in rubber, tin en honderden Aziatische producten, is het volledig afhankelijk van de aanvoer uit omliggende landen. Vanuit dit perspectief is het begrijpelijk dat, als meer dan tachtig procent van Singapore's water uit reservoirs uit buurland Maleisië aangevoerd wordt, als bijna driekwart van alle import en export van Maleisië via het eiland Singapore loopt, een samengaan met buurland Maleisië tot één land en één markt lang een vanzelfsprekende gedachtegang is.

Voor een correcte inschatting van zijn mogelijkheden zoekt de regering van Singapore naar expertise die enerzijds een beleid kan ontwikkelen voor dit samengaan met Maleisië en anderzijds uitbreiding van zijn industrie kan begeleiden ten gunste van zowel de binnenlandse als de buitenlandse markt. In 1960 wordt een bekwame ontwikkelingsengineer gevonden, die ondernemingen en kapitaal weet aan te trekken, die rust op de arbeidsmarkt brengt en Singapore een toekomstgericht beleid geeft: de Nederlander Albert Winsemius.

~

Singapore zit op dat moment middenin een wurgend dekolonisatieproces. Zijn net één jaar nieuwe regering loopt op eieren om de Britse overheersing af te zweren en tegelijkertijd de buitenlandse, in casu de Britse investeringen binnenboord te houden. Een labiel politiek uitgangspunt dat enerzijds het welig tierende communisme als kiezersblok nodig heeft maar anderzijds, voor een definitieve afscheiding van Groot-Brittannië en voor een toekomstige industrialisatie, nu gedwongen wordt om datzelfde communisme met wortel en tak uit te roeien.

De genoemde kwetsbaarheid en de nog beperkte blik naar buiten is echter voor de regering van Singapore geen belemmering om samen met de buitenlander Winsemius bewuste stappen richting de 'grote' internationale wereld te zetten. Het resultaat is dat elke vorm van bedreiging zoals het afsnijden van handelskanalen, de annexatiedrift van Indonesië, financiële perikelen rond de munteenheid, maar ook de onderlinge rassenhaat tot en met het van Indonesië

mogen baggeren naar zand om het eiland Singapore wat groter te maken in het komende tijdperk aan de orde is en afdoende wordt afgewend.

‘Afdoende afgewend’ is een eufemisme voor het oplossen van grote problematiek, die het kenteren van Singapore’s werkloosheid en het zich ontdoen van revolutionair communisme eigenlijk niet meer tot de allergrootste problemen maken. Na het overhaaste samengaan met buurland Maleisië in 1963 en de snelle scheiding in 1965 ligt nu de grootste zorg van Singapore bij het constitueren van een nieuwe staat die overleven moet garanderen, gebaseerd op twee belangrijke uitgangspunten: veiligheid en het werven van internationale industriële activiteiten. Winsemius’ zesjarige kennis van de wapenindustrie kan ten gunste van het eerste punt ingezet worden. Maar zijn tactiek om mondiaal bedrijven en hun kapitaal te verleiden, zoals hij dat ook in Nederland heeft gedaan, is vooraanstaand om industriële ontwikkeling fors aan te pakken zonder de eeuwenoude handelsgeest van Singapore overboord te zetten.

Binnen een paar maanden weet de regering van Singapore dat Winsemius op vaak onorthodoxe manier, gestoeld op karakter, de wens van de leiding snel en bekwaam in vervulling kan laten gaan. Naast senioriteit en praktische kennis valt zijn nuchtere en rechtlijnige aanpak, die wat nors en achterdochtig is, in goede aarde. Hij stelt niet alleen het probleem duidelijk, maar de bewijsvoering voor zijn oplossing is veelzijdig en overtuigend. Winsemius’ insteek wint het vertrouwen van de belangrijkste politici van Singapore.

Hij wordt toegevoegd aan het proactieve drietal leiders van de eerste generatie: minister-president Lee Kuan Yew, Goh Keng Swee, de minister van Financiën en later minister van Defensie en Hon Swee Sen, de eerste voorzitter van de zo belangrijke *Economic Development Board*, de EDB. Ook de groep technocraten die vanuit diverse overheidsdiensten beslissingen voorbereiden en uitvoeren, Ng Pock Too, Ngiam Tong Dow, S. Dhanabalan en Tan Jee Say zijn gefascineerd door Winsemius’ kennis en persoonlijkheid. In een onrustig tijdperk, binnen snel veranderende situaties, is Winsemius’ pragmatische aanpak, samen met de politieke leiding van Singapore, uitermate succesvol.

~

Winsemius kan de uitvoering van het *United Nations Development Programme*, het UNDP-onderzoek dat Singapore’s ontvankelijkheid voor industriële ontwikkeling toetst, op eigen voorwaarden starten. Hij stuurt eigenhandig een aantal leden van de door de Verenigde Naties uitgekozen commissie van onderzoek wegens incompetentie naar huis en verlengt de duur van het industrialisatieproject, in casu de termijn voor het teniet doen van de groeiende werkloosheid, van vijf naar tien jaar. Meest treffend is zijn onmiddellijke steun aan Singapore’s eerste ‘eigen’ premier, aan Lee Kuan Yew’s acties tot het elimineren van de destructieve

invalshoek van het communisme; een tactiek met een legitieme kant die door het beteugelen van de democratie ook een schaduwkant heeft.

Waar tientallen experts tot andere conclusies komen, suggereert Winsemius in zijn eerste verslaglegging dat Singapore's economie als een *stand alone*, als een volledig op zichzelf staande economie kan functioneren. Hij ziet voordelen in een interne gemeenschappelijke markt met buurland Maleisië, maar hij denkt meer vanuit een nationale industriële economie die zich richt op export, op internationale markten. Volgens Winsemius is een fusie met Maleisië niet cruciaal om te overleven, hoogstens vormt Maleisië een extra afzetmarkt. Hij voorspelt dat, door op de wind van zijn ideeën te koersen, niet alleen de groei van de bevolking bijgehouden wordt maar dat Singapore ook tot een levensvatbare economische entiteit zal uitgroeien.

Vanaf het eerste moment vertrouwt hij op eigen observatie en laat zich niet door secundaire informatie afleiden. Zelden toetst hij zijn denkbeelden aan enige theoretische principes; bij het begin van een project luistert hij liever naar anderen die meer van de zaak afweten. Hij wil bovendien zijn suggesties zelf begeleiden en over de uitvoering van diverse plannen persoonlijk controle houden. En het liefst achteraf evalueren of het allemaal goed gegaan is; vier primaire Winsemius' factoren, die de regering van Singapore uitermate bevallen.

Winsemius stelt dat de centrale EDB, als een niet-politieke overheidsinstelling de belangrijkste ruggensteun voor de industrialisatie moet zijn. De EDB zal niet alleen de promotie richting toekomstige investeerders ter hand nemen, maar ook industriële terreincomplexen gebruiksklaar maken en de besluitvorming inzake financiële, organisatorische en operationele maatregelen zelfstandig uitvoeren. De EDB van Singapore wordt in feite geënt op 'zijn' Nederlandse directoraat-generaal voor de Industrialisatie uit februari 1949, waar Winsemius vier jaar lang de eerste directeur-generaal is. Een overzichtelijk en bewegelijk sterk op de praktijk gericht servicebureau, op hoog ambtelijk niveau, direct onder de minister, dat zelfstandig in staat is een grote stootkracht te ontwikkelen, waarbij export het overheersende *Leitmotif* is.

Ook Singapore moet nu voor zijn komende ontwikkeling multinationale ondernemingen aantrekken, een vriendelijk belastingklimaat scheppen, fabrieken bouwen en kantoren neerzetten. Om de betalingsbalans weer in evenwicht te krijgen heeft het Nederlandse economische beleid zich toen gericht op het voorkomen van structurele werkloosheid, op een vergroting van de werkgelegenheid en op verhoging van de nationale productie, drie elementen die voor de industrialisatie van Singapore eveneens als basiselementen aangewend worden.

Sterke aandachtspunten uit Winsemius' eerste Singapore-rapport uit 1961 is de rol van de regering die financieel mag participeren in geselecteerde industrieën, de aanpak van politieke

tegenstand waarbij vakbonden onder regeringstoezicht gesteld worden en het onderwijs, dat ter ondersteuning van een stabiel groeiende industrie, als speerpunt wordt aangewezen. Stuk voor stuk pijlen op de boog van de net één jaar oude nieuwe regeringsploeg van Singapore, die een identieke ‘klankkleur’ bij de Nederlander Winsemius ontmoet: ontwikkelingsdrift gedragen door autoriteit.

Volgens de huidige premier van Singapore, Lee Hsien Loong, de oudste zoon en opvolger van Lee Kuan Yew, heeft Winsemius alle vertrouwen gekregen om met zijn logische en goed onderbouwde aanwijzingen, ‘onschatbaar waardevolle adviezen’ over economische ontwikkelingen en investeringen te geven, waardoor een snelle groei gerealiseerd is. Deze woorden: - onschatbaar - waardevolle - adviezen -, uitgesproken tijdens het staatsbezoek van Koningin Beatrix aan Singapore in 2013, 53 jaar na de komst van Winsemius, geven de juiste verwoording van diens belang. Hij heeft vanaf zijn eerste optreden aan de leiders van Singapore helder gemaakt hoe hun land aan een modern globaliseringsproces verankerd moet worden.

~

Drie factoren die de grondslag en standvastigheid van Winsemius voor dit Singapore beïnvloed hebben, krijgen nu de ruimte in dit onderzoek: de harmonie tussen grotendeels confuciaans Singapore en de calvinistisch opgevoede Winsemius, de versmelting van de karakters van Lee Kuan Yew en Winsemius, twee vaak identiek gearde acteurs en de antwoorden op de vraag of de ontwikkeling van Singapore na 1960 inderdaad in navolging staat van Nederland na 1945, is Nederland inderdaad gidsland voor Singapore geweest?

Voor antwoorden op de vraag over de eventuele harmonie tussen Chinees Singapore en de calvinistisch opgevoede Winsemius is een vergelijking gemaakt tussen Confucius en Calvijn, tussen een Chinees systeem annex cultuur in Singapore en het protestantse geloof dat de jeugd van Winsemius heeft bepaald. De conclusie is positief: tijdens de ontplooiing van de BV Singapore is er duidelijk sprake van congruentie. Autoriteit en familiewaarden, winst en onderdanigheid, techniek en de nieuwe economie ontwikkelen een synergie, een geestelijke gelijkgestemdheid tussen beide ‘culturen’. Beide stromingen hebben zich aan de nieuwe tijd aangepast: Calvinisme is over de tijd veranderd, waarbij het kapitalistische model de oorspronkelijke religie naar de achtergrond heeft gedrukt. Anderzijds is ook het confucianisme in zijn aloude betekenis ingehaald, vooral in de door de Chinese migranten gestichte overzeese enclaves, waar het confucianisme zich aan een meer wereldse, materiële vorm heeft aangepast.

De karakters van Lee Kuan Yew en Winsemius, hun typerende persoonlijkheden, zijn eveneens maatgevend voor de eensgezindheid van Singapore’s ontwikkeling. Beide personen verenigen in zichzelf wezenlijke tegenstellingen die, eenmaal uitgedragen, toch als een egaal

stukje in een moeilijke legpuzzel passen. Normaliter is iemand of democratisch of autoritair, maar Lee en Winsemius proberen enerzijds trouw te zijn aan democratische besluitvorming, terwijl zij anderzijds hun doeleinden snel en zonder veel weerstand willen bereiken.¹³⁹⁷ Democratisch en autoritair kunnen bij hen samengaan en, dankzij deze tegenstelling, zijn beiden aantrekkelijk voor uiteenlopende groepen: modern en toch conservatief, vrijdenkend en toch gehoorzaam aan de wet, nederig maar toch zelfbewust.

Winsemius speelt een actieve rol in Lee Kuan Yew's Machiavelliaanse denkwijze. In Machiavelli's 'De Heerser', vindt 'de vorst' Lee Kuan Yew zijn evenbeeld: machtswellustig, gewetenloos in de politiek, sluw, wreed en wraakzuchtig.¹³⁹⁸ Als potentaat, maar dan van een later tijdperk, heeft hij gewapend met de stelling 'het doel heiligt de middelen' vaak in de levens van Singapore's burgers ingebroken, een repressief beleid om de 'sociale stabiliteit' te bewaren. Lee's eigen verklaring inzake democratie luidt zonder enige schroom:

"I am often accused of interfering in the private lives of citizens," Lee said. "Yes, if I did not, had I not done that, we wouldn't be here today. And I say without the slightest remorse, that we wouldn't be here, we would not have made economic progress, if we had not intervened on very personal matters — who your neighbor is, how you live, the noise you make, how you spit, or what language you use. We decide what is right. Never mind what the people think."¹³⁹⁹

~

Ter staving van het antwoord op de vraag of Nederland gidsland voor Singapore is geweest zijn frappante analogieën gevonden en tientallen vergelijkingen gemaakt tussen Nederland van na 1945 en Singapore van na 1960. De parallellen bevinden zich in de situatie van de verzuiling in beide landen waar, wat Singapore betreft, Chinese, Indiase en Maleise inwoners hun eigen geloofsbeleving en navenante politiek in het dagelijkse leven inzetten. Het autocratisch bestuur van Singapore uit de begintijd van Lee Kuan Yew doet denken aan de gebundelde autocratie van het Nederlandse koningshuis onder koningin Wilhelmina en haar eerste regeringen na 1945, voortgekomen uit het Nederlandse autoritair staatsgezag van vóór 1940, van Kuiper en Colijn. En ook de bedreigingen van buitenaf tonen een mate van gelijkenis: Duitsland en Nederlands-Indië na de Tweede Wereldoorlog voor Nederland en Maleisië en Indonesië begin jaren zestig van de vorige eeuw voor Singapore.

Het is treffend dat beide landen ook immateriële zaken als handelsgeest, noeste werken spaarzaamheid, wilskracht en doorzettingsvermogen in hun sjabloon hebben staan. Grondstoffenschaarste en sterke bevolkingsgroei, de unieke zeehavenpositie en het droogmalen

¹³⁹⁷ Ping Tjin Thum, 'Independence: The Further Stage of Colonialism in Singapore', 54-55.

¹³⁹⁸ Niccolò Machiavelli, *Il Principe* (Florence 1532).

¹³⁹⁹ *The Straits Times*, 20-04-1987.

voor extra oppervlak zijn voor beide landen relevant. Beide landen zijn klein, beide starten na de oorlog vanuit het verschijnsel van woningnood en beide willen geen communisme. Beide landen weten wat armoede voor een groot deel van de bevolking is; Winsemius fundeert zijn adviezen op wat hij in eigen land heeft ervaren en eigenhandig mocht oplossen.

Het eerste Winsemius-rapport uit 1961, vol overeenkomsten met de Nederlandse Industriële Nota's van na 1948, schept duidelijkheid in wat er gaande is met Singapore, hoe industrieën aan te trekken en hoe exportmarkten voor eigen producten te ontwikkelen. Het beoordeelt een gamma aan onderdelen die voor Winsemius' idee van industrialisatie van belang zijn. Van stakingen tot management, van afzetmarkten tot specifieke industrietakken, van buitenlandse technische hulp tot het plaatsen van scheepsbemanningen op de grote vaart en hoe te werken in ploegendienst. Het rapport constateert dat er voldoende arbeidskrachten aanwezig zijn, maar die moeten dan wel scholing krijgen om vervolgens met loon naar werken, naar productiviteit, betaald te worden.

In dit verband is het belangrijk dat het Nederlandse liberale marktidee, met een belangrijke rol voor de overheid, ook in Winsemius' Singapore aanwezig is. Dat betekent: zoveel mogelijk ruimte voor het vrije ondernemerschap en, bij het aantrekken en uitbreiden van bijvoorbeeld basisindustrieën een overheidsdeelname die “rechtstreeks, geheel of bijna geheel voor risico van de gemeenschap aan de ontwikkeling [deelneemt]”, zoals de Nederlandse *Eerste Nota inzake de Industrialisatie* uit 1949 dit verwoordt.¹⁴⁰⁰

~

Als Winsemius in 1961 de inventaris opmaakt van de bestaande industriële activiteiten, begrijpt hij voor het eerst dat Singapore met Maleisië wil fuseren. Hij weet echter dat als nationale beschermende rechten, tarieven, financiële interesses en andere obstakels in concurrentie tot elkaar blijven bestaan, een samengaan slechts uitmondt in een voor beide partijen funeste situatie. Hij weet anderzijds dat als de markt de wereld is, als zowel de buitengrenzen als de binnengrenzen van beide landen open blijven, elke reden verdampt om je tegen de voorgenomen unie te verzetten of deze zelfs af te keuren.

Als in 1965 het samengaan met Maleisië en de gemeenschappelijke markt mislukt, moet Singapore opnieuw gemotiveerd en industrieel planmatig heringericht worden. Winsemius spreekt van vijf verloren jaren: drie jaren verloren door communistische agitatie en twee jaar verloren door het zo gefrustreerde samengaan met Maleisië. Hij schrijft op dit voor Singapore ogenschijnlijk desastreus moment een tweede en indrukwekkend rapport, het *Memorandum*

¹⁴⁰⁰ *Eerste Nota inzake de Industrialisatie in Nederland*, 22.

(Revised) to the Government of Singapore on the Economic Situation after Singapore Day, 1965. De belangrijkste door hem geponeerde stellingen zijn "Als er geen werk is, moet het worden ingevoerd" en dat de voormalige Britse kroonkolonie de mondiale markt moet gaan zoeken, zoals hij dat al vier jaar geleden gezegd heeft, "*Singapore will have to fight itself into world markets*".¹⁴⁰¹ Na als het ware de verzuchting te slaken dat Singapore beter naar zijn advies uit 1961 had moeten luisteren, gaat hij in zijn nieuwe rapport nog extra hulp zoeken op basis van drie uitgangspunten: bevriende naties moeten Singapore helpen met speciale handelsconcessies, voor Singapore maar ook voor heel Azië bestaat nu een reële militaire dreiging, en de handel met zowel Maleisië als Indonesië moet zo snel mogelijk weer op gang gebracht worden.

Het door hem in dit tweede rapport geïntroduceerde veiligheidsaspect is voor voormalig wapenlobbyist Winsemius wederom een herhaling van zetten, vooral als het hem goed bekende Israël Singapore helpt bij het opzetten van een eigen leger. Hij heeft in zijn professionele periode bij wapensmid Hispano-Suiza niet alleen Israël intensief ontmoet, maar hij is de regering van Israël dermate tegemoet getreden dat zij zelfs bij hem in het krijt staat. Deze reciprociteit gebruikt hij enerzijds om voor Singapore in 1960 experts uit Israël aan te trekken, maar anderzijds zal hij zich er niet aan kunnen onttrekken om in 1965 te helpen bij de begeleiding van de defensie van Singapore. Alles wat de militaire kant van Marshallhulp betreft, alles wat Hispano-Suiza hem heeft geleerd, meer dan tien jaar van militaire ervaring kan hij inzetten: van CIA-deals en ontwikkelingshulp, van *mutual-destruction*-theorieën tot mijnenvegers en militaire vrachtwagens, van vliegtuigen, nieuwe technieken voor de productie van raketten en munitie, tot en met de productie van wapens, tanks en kanonnen. Bovendien: van belang is dat hij 'de Amerikanen' die deze kant van de economie begeleiden, veelal persoonlijk kent.

~

Onder Winsemius' toezicht opereert de EDB professioneel en op diverse plekken in de wereld worden bijkantoren geopend. Na 1966 komen dermate grote investeringsstromen op gang, het aantal aanvragen en de toeloop van industrieën is dermate overstelpend, dat voor diverse EDB-activiteiten aparte banken, uitvoerende organen en organisatiebureaus opgezet worden. De jaarlijks BNP-groei in Singapore loopt richting de 20%. Deze economische explosie is mede gebaseerd op de sterk verbeterde wereldconjunctuur, met een zoektocht naar goedkooptelanden als internationaal fenomeen. Het grote omslagpunt voor Singapore's economische ontwikkeling

¹⁴⁰¹ *United Nations Archives, A Proposed Industrialization Programme for the State of Singapore.*

is het jaar 1967, als vele MNC's binnengehaald worden die naast hun industriële activiteiten een diversiteit aan industriële trainingscentra opzetten.

Winsemius kan zijn kennis en ervaring op het specialistische gebied van scheepsbouw en scheepsreparatie in Singapore in de komende jaren volop kwijt. Zijn eigen maritieme ervaringen zijn tenslotte al gestart als hij door zijn verlovings met schippersdochter Aaltje Anna Schreiber de Groningse coasterwereld binnenstapt. Daarnaast vergaart hij de nodige scheepsbouwkundige kennis als de helft van de Nederlandse koopvaardijvloot, vernietigd tijdens de Tweede Wereldoorlog, na 1945 weer naar vooroorlogse omvang wordt teruggebracht. Zijn werkzaamheden behelzen de Rotterdamse haven en de waterwegen naar Duitsland, die met Marshallhulpgelden hersteld worden. In diezelfde tijd, ook in het kader van de Marshallhulp, bouwt Winsemius een relatie op met scheepswerf 'De Schelde' in Vlissingen en maakt hij kennis met de later vermaarde scheepsbouwer Cornelis Verolme. Het is interessant dat Winsemius ook zelf sloopseigenaar geweest is; in de tweede helft van de jaren vijftig laat hij bij de Scheepsbouwwerf voorheen De Groot en Van Vliet te Slikkerveer twee coasters bouwen, die een kleine twaalf jaar voor hem en zijn familie de Europese wateren bevaren.

De scheepsbouw en scheepsreparatie in Azië heeft in de jaren zestig van de negentiende eeuw veel activiteiten van de Europese scheepsbouw kunnen overnemen. Japan en Korea hebben het meest van het nakende Europese scheepsbouwfailliet kunnen profiteren, maar ook Singapore heeft in 1970 een voorspoedig decennium van scheepsbouw en scheepsreparatie achter de rug. "In de afgelopen tien jaar [is] de sloopreparatiesector in Singapore een bloeiende aangelegenheid", aldus Winsemius.¹⁴⁰² Hij is op dat moment voorzitter van de Rijn-Schelde-Verolme (RSV) commissie, de zogenaamde Commissie-Winsemius, die de Nederlandse scheepsbouwsector saneert.

Het lijkt een tegenvaller te worden als de Britse strijdkrachten begin jaren zeventig aanstalten maken Singapore te verlaten. Winsemius' inschatting is dat ruim een kwart van de werkzame bevolking zijn baan kwijt raakt en ook een kwart van het inkomen van Singapore verloren gaat. Maar als Singapore's Britse marinehaven nu tot een commerciële dok- en scheepsbouwmaatschappij omgebouwd wordt, komen op sloopvaartgebied alle inspanningen van Winsemius' *multitasking* bij elkaar. Al in 1963 heeft hij, samen met de voorzitter van de EDB het bedrijf Swan Hunter uit Groot-Brittannië voor de scheepsbouw en scheepsreparatie voor Singapore gestrikt. Dezelfde firma komt nu ook voor de ombouw en het beheer van de Britse marinebasis in aanmerking waardoor nieuwe vormen van dok- en scheepsbouw naar

¹⁴⁰² NL-HaNA, Enquetecie. RSV, 2.02.26, inv.nr. 103-105, 1970.

Singapore overgebracht worden. Het is de derde keer, na 1960 en 1965 en nu na 1970, dat Winsemius een economische domper tot een imposant winstgevend toekomstproject om weet te smeden.

~

De afbouw van Britse militaire belangen *East of Suez*, werkt uitbreiding van Amerikaanse belangen in Singapore in de hand, voor scheepsreparatie, voor toerisme en later voor wapenproductie. De afbouw geeft anderzijds de regering van Singapore de aansporing om intern de industriële relaties en arbeidsdiscipline verder te corrigeren, het loon- en prijsbeleid aan te scherpen, alles ten gunste van het verhogen van de productiviteit. Iedereen moet meedoen of anders ... , zoals het eerste rapport van Winsemius al aangeeft, “*enforce the law, regardless of persons*”.¹⁴⁰³

Door Winsemius' kennis en inzet wordt ook de toeristenindustrie nu deel van de oplossing van de bestaande werkloosheid. Singapore gaat zijn eigen natuurlijke omgeving in de economische strijd werpen: de tropische natuur, het kruispunt van zeewegen en de intensieve ontmoetingen met meerdere Aziatische culturen worden als aangename toeristische attracties gepresenteerd, naast het belastingvrije *shoppen* en het ontspannen genieten van de zon in een relaxte sfeer. Uit het een volgt het ander: toeristen worden vanaf 1968 in nieuw te bouwen hotels ondergebracht, de Shangri-La en Mandarin-hotels worden pronkstukken van Singapore's gastvrijheid. De toestroom van toeristen op weg naar Japan, Australië, Hong Kong of het Indonesische eiland Bali maakt duidelijk dat er niet alleen een veel groter vliegveld gebouwd moet worden, maar dat Singapore ook zijn luchtvaartaspiraties in eigen beheer moet nemen. Met als gevolg dat vanaf 1972 *Singapore International Airlines* zonder de deelname van de kant van Maleisië alleen verder gaat.

Van eind 1970 tot 1980 gaat de ontwikkeling van de financiële industrie een belangrijke rol spelen. De toeloop van internationale geldstromen, de al jaren sterk ontwikkelde bankensector en de financiële belangstelling van Singapore's politiek brengt Winsemius, met assistentie van de Bank of America, tot de praktische uitvoering van het idee om Singapore als het financieel centrum van Azië te bestemmen. In een virtuele aardbol omspannende ring van Zürich via Londen naar New York en San Francisco en door naar Zürich wordt Singapore als financieel centrum geïmplanteerd om het tijdgat van zeven uren op te vullen als San Francisco gaat slapen en Zürich nog niet wakker is. Een gunstig investeringsklimaat naar Westers voorbeeld wordt geïnstalleerd en Singapore kan nu als betrouwbare partner mondiaal een

¹⁴⁰³ *United Nations Archives, A Proposed Industrialization Programme for the State of Singapore.*

spectrum van financiële belangen behartigen. Ook hier is er sprake van een bijdrage aan de ontwikkeling van Singapore met een specifiek Winsemius-stempel.

Ook de consistente exploratie en exploitatie van oliebronnen in de regio wordt een belangrijk element van verandering die eveneens veel buitenlands kapitaal aantrekt. De stad wordt vanaf midden jaren zeventig het derde grootste olieraffinagecentrum in de wereld. Opslag, distributie en de handel in olieproducten vertegenwoordigt nu meer dan 80% van alle lading die de haven van Singapore passeert. Nog meer dan voorheen arriveren grote aantallen exploratie-, engineering-, duik- en andere bedrijven in Singapore die steun verlenen aan de nabijgelegen Indonesische en Maleise aardolie-industrie.

In de eerste helft van de jaren zeventig opereren meer dan 50 MNC's in Singapore en wordt het moment van volledige werkgelegenheid bereikt; er ontstaat zelfs een tekort aan arbeidskrachten. Winsemius blijft echter doorgaan met het adviseren van de regering, ondanks het behalen van deze mijlpaal denkt hij niet aan stoppen. Zijn advies blijft nodig, nu voor het feit dat de gemiddelde inkomsten per hoofd van de bevolking in de afgelopen jaren wel verviervoudigd zijn maar anderzijds de lonen in Singapore te lang op een te laag niveau gehouden zijn en de stijging van de productiviteit onder de maat blijft. Bovendien is de inkomensverdeling zeer onevenwichtig, voor Winsemius breekt het moment aan om de Sociaaleconomische Raad, de Nederlandse SER, in Singapore te introduceren.

~

Onder de naam van *National Wages Council*, de NWC, krijgt Singapore een kopie van dit Nederlandse SER-tripartite instituut toebedeeld. Vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeverszijde gaan met de overheid om de tafel zitten om gezamenlijk naar een economische, maar vooral ordelijke loonontwikkeling te zoeken waardoor stakingen, uitsluitingen en langdurige onderhandelingen vanaf nu vermeden worden. De NWC neemt tientallen zaken onder de loep: de jaarlijkse loonrondes, pensioenleeftijden, bonussen, omscholing van werknemers, problemen van werkloosheid in magere jaren en van *job-hopping* als het economische tij beter is. De NWC heeft bijgedragen aan een mate van disciplineren van de vakbonden, in plaats van een confronterende aanpak bij het bedwingen van de furie van de straat, ooit opgelost door tirannieke overheidsingrijpen. Het is gelukt om via wederzijdse accommodatie tot een soort co-partnerschap te komen, een waarlijk Winsemius' initiatief dat Singapore tot 'polderen' heeft aangezet.

Singapore produceert in deze industrieel nijvere periode niet alleen zwaardere onderdelen voor bijvoorbeeld booreilanden en de transportsector te produceren. Het is nu het mondiale centrum voor de productie van elektronische halfgeleider componenten, van radio's,

televisieapparaten en ijskasten. Er worden wegen en rioleringen aangelegd, een metrosysteem en een nieuwe luchthaven gebouwd, naast waterzuiveringsinstallaties, elektriciteitscentrales, waterreservoirs, scholen, ziekenhuizen en parken. De haven krijgt de ene na de andere verbetering en uitbreiding en Singapore begint zijn eigen scheepvaartlijnen.

Het land ontwikkelt zich stormenderhand en voor honderdduizenden worden nieuwe onderkomens gebouwd, ook voor de meer dan 4.000 illegale bewoners, ook voor de 600 varkenshouders en hun dieren en voor een geschatte 5.000 straatventers, die op korte termijn fatsoenlijk onderdak nodig hebben. Dat kan, want de EDB zorgt dat werklozen banen krijgen, de NWC zorgt voor een adequate beloning en de HDB, de *Housing and Development Board*, bouwt appartementen met een snelheid van één appartement elke 45 minuten. De nieuwe bewoners financieren de aankoop van hun woningen door geld te lenen uit hun eigen pensioenspaarpot, de *Central Provident Fund (CPF)*, waardoor ook het pensioenfonds een belangrijke partner in het dagelijkse leven wordt; 91% van alle HDB-bewoners zijn voor het einde van de 20^e eeuw volledig eigenaar van hun huis.¹⁴⁰⁴

Ook andere onderdelen van de publieke sector, onderwijs, gezondheidszorg en recreatie ontwikkelen zich sterk in deze periode. Dit materiële en sociale groeiende ‘dak boven je hoofd’ geeft de werkende inwoner van Singapore veel vertrouwen. Weinigen twijfelen aan de plaatselijke politiek; het zijn de banen, de huizen en de sociale zorg die “*underpinning the electoral success of the PAP at every general election since. Jobs and housing secured the mandate of heaven for the PAP led by Mr. Lee Kuan Yew*”.¹⁴⁰⁵ Een nieuw gevoel van nationalisme is aangebroken.

Winsemius heeft het sociale project van het HDB-bouwprogramma van Lee Kuan Yew's PAP ondersteund en wel met het vrij zakelijke argument dat nieuwe woonwijken aan de geïnteresseerde multinationale ondernemingen de zichtbaar positieve boodschap van vooruitgang afgeven. Het fenomeen van ‘publieke werken’ doet overigens weer even aan Winsemius' Nederlandse ervaringen denken, waar in de jaren veertig en vijftig van de vorige eeuw binnen een sterk gereguleerde samenleving grote publieke werken worden bekostigd om daardoor de economische opmars te schragen.

~

De nieuwe tijd in Singapore leidt niet alleen tot de exclusieve ontwikkeling van een groot industrieel spectrum, het voegt een volledig nieuw aspect toe dat de geest van overleven sterk beïnvloedt. Singapore is internationaal het model voor veel landen, het ontwikkelt zich anders

¹⁴⁰⁴ Winsemius, *The Dynamics of a Developing Nation: Singapore*, 31.

¹⁴⁰⁵ Tay, *A Mandarin and the Making of Public Policy*, 154.

dan Maleisië, anders dan China of India. Moderne landen als Japan, de Verenigde Staten, Duitsland, Nederland, Zwitserland en Israël worden onder Winsemius' leiding binnengehaald waardoor de oorspronkelijke koloniale context van Singapore volledig overvleugeld wordt; internationaal wordt Singapore synoniem voor welvaart.

Winsemius heeft hiertoe gereedschap aangegeven om de armoede en wanorde uit 1960 te overwinnen en een eigen nationale identiteit te staven. Feit is dat Winsemius Singapore een spijkerharde industriële methodiek heeft toegediend, die een explosie aan ontwikkeling mogelijk maakt. Dat hij daarnaast op basis van het vertrouwen van Singapore's regering decennialang ook andersoortig advies heeft kunnen geven op zeer uiteenlopende terreinen, is een niet misplaatste gedachte. Van Winsemius' voedende stroom die Singapore's snelle groei mogelijk heeft gemaakt is de industrialisatie en de rest van die groei afhankelijk geweest, volgde vanzelf, of is er met de haren bij gehaald.