



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

**Interview: P. Winsemius, ex-milieuminister en huidig topman McKinsey & Company**  
Smolenaars, M-L.; Schepers, H.

**Citation**

Smolenaars, M. -L., & Schepers, H. (1994). Interview: P. Winsemius, ex-milieuminister en huidig topman McKinsey & Company. *Bestuurskundige Berichten*, 9(3), 8-9. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233809>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233809>

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

## Interview: P. Winsemius, ex-milieuminister en huidig topman McKinsey & Company

**Het regeerakkoord van Winsemius: een structurele verbetering van de economie door het verwijderen van inefficiëntie (met name in het maatschappelijk middenveld) en een idealistischer arbeidsmoraal bij pas afgestudeerden.**

meer, maar een onderneming wil nu eenmaal altijd in harmonie met zijn omgeving staan, daarvoor zijn dan wel offers nodig.

Dit gat in de markt is McKinsey natuurlijk niet ontgaan, vandaar de aanwezigheid van Winsemius, die door zijn ministerschap de 'ins-and-outs' van het milieubeleid zeer goed kent. Het 'environmental center' houdt zich dan ook veelal bezig met milieuprojecten voor de overheid, zoals laatstelijk een nieuwe opzet voor het milieubeleid van de provincie Zuid-Holland, dat problemen kende met afvalverwerkingsinstallaties met te veel en te weinig capaciteit, die hun tekorten of overschotten niet konden uitruilen.

### Een nieuw ministerie: VROM

In 1982 werd bij de formatie van het kabinet Lubbers-I besloten het ministerie van VROM op te richten. Van het bestaande ministerie Volksgezondheid & Milieubeheer ging het eerste deel naar het nieuw te vormen Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, terwijl het tweede deel als milieuhygiëne bij het bestaande Volkshuisvesting & Ruimtelijke Ordening werd gevoegd. Winsemius kijkt hier met plezier op terug, omdat de meeste ministers mordicus tegen waren, maar zijn eis van een nieuw ministerie bij zijn aantreden toch werd ingewilligd.

Achteraf gezien bleek de zet van Winsemius goed te werken. Binnen een maand raakte het ministerie namelijk al in een crisis. Het ging om het opslaan van een hoeveelheid radioactief afval, wat niet langer in zee gedumpt mocht worden. Het afval moest in enkele weken tijd een plaats vinden, vanwege de grote risico's voor het milieu. Op het

oog had men het Noord-Hollandse Velzen, het werdechter Petten. Opmerkelijk was dat de benodigde overvaltechniek om grote weerstand te voorkomen bij bevolking en lokale politiek zeer goed uit de verf kwam, de samenwerking tussen het bestaande en het toegevoegde deel van het ministerie was perfect. Met het doorstaan van de crisis was direct het ministerie gevormd.

Winsemius illustreert dit graag met een stuk van Rosenthal, die het prestige van ministeries ten opzichte van elkaar onderzocht. Hieruit bleek dat naast traditionele ministeries met veel prestige als Financiën, Verkeer & Waterstaat en Landbouw, VROM desnietstijger was. De succesformule hiervoor? Volgens Winsemius staat voorop het gevoel van samenvoegen in plaats van toevoegen van één deel aan het andere. Ook al ging het om 600 'nieuwelingen' ten opzichte van de al aanwezige 8000. Treffend bleek ook de opstelling van de Directeur-Generaal (DG) van de nieuwe poot, die bij een zeer diepgaande discussie over het combineren van de huisstijlen het standpunt innam dat meer naar praktisch nut en eisen van de veranderende omgeving moest worden gekeken.

Met recht kan worden gesteld dat Winsemius trots is op 'zijn' ministerie. De bestuurskundigen bekende verkokering wist zijn ministerie bijvoorbeeld te omzeilen in haar relatie met het Rijks Instituut voor de Volksgezondheid & Milieuhygiëne (RIVM), onderdeel van WVC. Iedereen denkt bij de naam RIVM aan het milieu, dus deze poot is goed naar voren gekomen, ondanks dat het onderdeel van WVC is. WVC is dan ook een veel zwakker ministerie stelt Winsemius.

Een ander positief punt die het samengaan zeer vergemakkelijkte was de houding die de groep moest aannemen die zich met milieubeleid bezig hield. Het was niet alleen hard werken, maar ook werken met de ellebogen om een beetje ruimte te krijgen voor eigen beleid ten

opzichte van andere diensten en ministeries. Winsemius vindt deze 'puntige ellebogen' van groot belang bij het goed integreren van verschillende organisatiedelen.

### De vervuiler betaald

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) bedacht dit principe van de vervuiler betaald. Volgens Winsemius kan dit principe echter vaker niet dan wel opgaan, de vervuiler kan immers vaak niet gevonden worden. Daarnaast hanteren wij in Nederland ook zeer vreemde redenties, zoals het invoeren van een energieheffing, maar niet bij grootverbruikers. Idiotot volgens Winsemius.

Een belangrijker aanpak van milieuonvriendelijke productie is het daar te produceren, waar het het minst schadelijk is, dus bijvoorbeeld tomaten uit Spanje in plaats van uit onze energieverslindende kassen. De aanvaarding van deze aanpak vormt echter nog een groot probleem, de politiek moet deze keuze maken, maar tegelijkertijd wel een vervangende oplossing bedenken voor de verloren werkgelegenheid. Winsemius is er van overtuigd dat op termijn niet alleen dit soort beleid goed is voor de derde wereld, maar ook ons zelf veel zal opleveren. Krampachtig vasthouden aan bepaalde sectoren zal nooit slagen, kijk naar wat er over is van onze scheepsbouw, aldus Winsemius.

Te vaak wordt echter, vindt Winsemius, gekeken naar de conjunctuur in plaats van naar structurele problemen van de economie. Het eerste kabinet Lubbers was in staat tot structurele maatregelen, er is bijvoorbeeld nooit gestemd in de ministerraad (een belangrijk blijk van vertrouwen), maar aan de conjunctuurpolitiek werd vastgehouden uit partijpolitieke standpunten. Mede hierdoor zakken we weg uit de ranglijst van welvarende landen en zullen we over twintig jaar met een te beperkte economische groei hebben afgehaakt. De mogelijkheden van het kabinet Lubbers-I behoorden tijdens de opvolgers II en III al tot de verleden tijd.

Niet alleen de overheid is debet aan de afnemende economische vooruitgang, het bedrijfsleven en dan met name de



"Toekomstig verschijnsel in Nederland: de economische afhaking van de rest van de wereld wraakt zich in alle klassen van de maatschappij?"

dienstensector heeft veel aan zichzelf te wijten. Nederland lijkt Winsemius wel een berg van kartelletjes, met keurige bescherming tegen nieuwkomers. Sprekend voorbeeld hiervan is de marktgang van Koninklijke PTT Nederland (KPN) dat met een drievoudige bescherming getooid de beurs betrad en het aandeelhouders onmogelijk maakte een ècht belangrijk groot aandeel te krijgen.

### Idealistische arbeidsmoraal

In 1973 verbleef Winsemius in de Verenigde Staten (VS) op Stanford University, in de omgeving van de in opkomst zijnde Silicon Valley. Hij volgde daar gastcolleges, onder andere van een man die vertelde dat hij elektrische apparaten verkocht die kapot waren. Enige tijd later was de apparatuur dan al zo ver ontwikkeld dat het probleem was verholpen en kon hij alsnog goede apparatuur leveren. Zijn voor-sprong op de concurrentie bleef daar-

door zeer waardevol.

Winsemius is verrukt van deze vorm van offensief denken, hoewel het wel ietsje minder vergaand mag. Men moet zoeken naar openingen in de markt en die met efficiënt denken opvullen. Onze maatschappij heeft volgens Winsemius een duidelijk gebrek aan dit offensief denken. Hij verbindt dit aan idealisme, zoals je in de VS nog wel tegenkomt op basis van de 'American Dream'. Pas afgestudeerden in Nederland missen dit grotendeels. Winsemius merkt zelfs een bestaande afkeer van idealisme bij studenten. Ieder moet volgens hem eerst een baan zoeken waar hij of zij lol in heeft en pas daarna kijken naar het financiële en carrière-perspectief. Die lol in je baan zal zich later namelijk altijd terug laten verdienen in een plezierige terugblik op je loopbaan.

Marie-Louise Smolenaars  
en Harold Schepers

Natuurlijk hoort bij ons thema een interview met iemand die het nodige te vertellen heeft over het milieu. Na enig rondkijken kwamen wij op de naam Winsemius. Voor ons bestuurskundigen niet alleen interessant als voormalig milieu-minister, maar ook als vormer, in 1982, van het nieuwe ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieuhygiëne (VROM). De tweede week van juli hadden wij het volgende gesprek met de heer Winsemius.

### McKinsey & Company

McKinsey is zeker niet een bedrijf dat zich richt op het bijstaan van ondernemingen om zo snel mogelijk weer winst te maken, met name door het saneren van derotte appels. Dit blijkt alleen al uit het feit dat wij ons interview hielden in het 'environmental center' van McKinsey, een met marmer afgewerkt gebouw tegenover het statige Amstelhotel te Amsterdam. Dit is de thuisbasis van voormalig minister van VROM en huidig bestuurslid van Natuurmonumenten, P. Winsemius.

Wanneer wij eenmaal zitten en opmerken dat milieuvriendelijk en verstandig bedrijfsmatig opereren voor een onderneming volgens ons praktisch onmogelijk is, is de toon voor het interview gezet. Winsemius antwoordt met grote overtuiging, de andere mening respecterend, maar desalniettemin uitkomend op zijn eigen inzicht. Het bestaan van de tegenstelling milieu-economie is al in de jaren zeventig opgehouden. Milieuvriendelijk produceren kostsoms