

Chapeau voor prof.dr. Pieter Winsemius

**Een bestuurlijke professional
met oog voor creativiteit, een gedurfde aanpak,
originale opvattingen en heldere formuleringen**

prof.dr. A. (Arno) F.A. Korsten¹

versie 30 jan. 2020

Ik ben na een jaar of acht studies gemaakt te hebben van politieke participatie in 1979 gepromoveerd op een studie over inspraak in Nederland met de titel *'Het spraakmakende bestuur'*. Daarom boeide de brede maatschappelijke discussie over (kern)energie me destijds. Dat was ook een zaak van inspraak. In Nederland is van 1981 tot 1983 onder leiding van jonkheer Mauk de Brauw een **brede maatschappelijke discussie** (BMD) over het energiebeleid, met grote aandacht voor kernenergie, gevoerd. De vraag van de BMD was *'Wat zijn de algemene vooruitzichten en onderscheiden mogelijkheden voor de Nederlandse energiehuishouding tegen de achtergrond van de internationale ontwikkelingen en wat zou de plaats van vergrote toepassing van kernenergie daarin kunnen zijn?'*

In 1984 adviseerden De Brauw c.s. de regering om **af te zien** van meer kerncentrales. Het kabinet-Lubbers I wilde toen de uitkomst van die discussie naast zich neerleggen - er was een meerderheid *tegen* de toepassing van kernenergie - maar de regering kwam op haar schreden terug na wat bekend is geworden als 'Tsjernobyl'.

1986. 26 april. Het is nacht in het Russische Tsjernobyl wanneer dat wat voor onmogelijk gehouden wordt, toch gebeurt. Eén van de vier kernreactoren van de plaatselijke kerncentrale ontploft en vliegt in brand. Reddingswerkers kunnen niet voorkomen dat enorme wolken radioactiviteit de reactor verlaten en ook richting Nederland drijven. Zestig uur na de explosie, we zitten dan nog in april, luiden in Den Haag de alarmbellen. Er wordt inderhaast een crisiscentrum opgericht onder aanvoering van de toenmalige minister van milieubeheer Pieter Winsemius. Een rampenplan was er niet, zou Winsemius later zeggen. Het RIVM, een onderzoeksinstituut voor de regering op nationaal niveau, was niet geprepareerd, de weergoden van het KNMI waren dat evenmin. Er was van alle kanten improvisatie gevraagd.

De ramp van Tsjernobyl zou een grote impact hebben op het denken over kernenergie. Kernenergie werd voor enkele decennia een taboe. Maar wat volgde in eind april en begin mei? Op 3 mei 1986 bleek uit metingen van het RIVM dat er veel radioactief jodium op

¹ Waarom ik aan deze exercitie begonnen ben? In de periode 1979-1981 was ik door minister Ginjaar aangesteld als lid van de wetsevaluatiecommissie Wet algemene bepalingen milieuhygiëne. Ik heb dus interesse in het milieubeleid gehad, ook in de tijden daarna toen de minister Winsemius, Nijpels, Alders, De Boer, Pronk, Kamp, Dekker, Peijs, weer Winsemius en Cramer het ministerschap van VROM vervulden en Schulz van Haegen minister van Infrastructuur en Milieu was (2010-2017).

grasland was neergedaald. Als koeien besmet gras eten, zou dat kunnen leiden tot te veel radioactief jodium in melk. Daarom werd besloten om de melkkoeien op stal te houden. Verder bleek uit metingen dat de radioactiviteit in met name spinazie erg hoog was, waarop werd besloten om de spinazie uit de handel te nemen en te vernietigen. De kernramp had dus invloed op de Nederlandse bevolking.

Nadat enkele maanden later duidelijk was geworden hoe groot de gevolgen van een kernramp kunnen zijn, besloot de Nederlandse overheid om zich beter op een dergelijk type ramp voor te bereiden. Dit leidde tot het *Nationaal Plan Kernongevallenbestrijding* (NPK), dat in 1989 door de Tweede Kamer werd aangenomen. Het RIVM kreeg in het NPK de taak om een waarschuwingsmeetnet te bouwen.

De bestuurlijke agenda

In de jaren tachtig stonden naast de kernenergie discussie **vijf grote onderwerpen** op de milieuagenda. Welke? De verzuring; de vermesting; de verspreiding van milieugevaarlijke stoffen; de verwijdering van afvalstoffen en de verstoring in zijn verschillende vormen. Was getekend Pieter Winsemius (Staatscourant, 24 mei 1985). Ik licht er een item uit.

Wat toen speelde, was het **'vergeten probleem'** van *'das Waldsterben'*, dat wil zeggen van de **zure regen**. De bossterfte in de Scandinavische landen, in Zuid-Duitsland, in de landen ten oosten van West-Duitsland en ook op de Veluwe was groot. Het tv-programma *Andere Tijden* wijdde er in 2009 een uitzending aan, waarin Pieter Winsemius aan het woord kwam. Zijn stelling in 2009:

'Bij de aanpak van zure regen moest een relatief klein schroefje aangedraaid worden. Bij het klimaat gaat het wereldwijd om 60-80 procent minder uitstoot van CO₂, terwijl de economie zich op een manier ontwikkelt waarbij er juist meer CO₂ zal worden uitgestoten'.

Wie zien dat Pieter Winsemius is blijven meedenken. Hij ziet jaren later, nadat hij twee keer minister was geweest, dat de agenda verschoven is. 'Klimaat' stond in 1985 nog niet op het 'Haagse' lijstje, in 2009 al wel in bepaalde kringen en in 2019 volop.

De sfeer op milieugebied was in de jaren 1982-1986, toen Winsemius minister was, in Den Haag: **vermesting, zure regen, gevaarlijke stoffen, Tsjernobyl**. Maar minister Pieter Winsemius had **een helicopterview** (dat zal nog blijken) en was geen minister die slechts op gebeurtenissen die ons land 'overkwamen' (als Tsjernobyl) stuurde.

Winsemius moest in de periode 1982-1986 als minister aan de bak. Hij was nog jong. Achteraf terugkijkend, zegt hij dat het een prachtige periode was waarin op het departement veel geestdrift heerste en samenwerking gevraagd werd, onder meer met de ambtenaren van minister Braks van Landbouw. Zijn geheim? Hij zegt: mijn kracht was **'het overdragen van vonken'**.

'Om daarvoor de energie op te brengen, moet je ontzettend geloven in je taken. Ik heb vier jaar gehad. Dan begint de vermoeidheid, dan krijg je last van een aantal slepende onmogelijke dossiers die wel moeten gebeuren' (Van Stipdonk, 2013: 30).

Typering van de persoon Winsemius

De man waarover we het hier hebben, Pieter Winsemius, is geen specifieke rechtsstaatkenner. Van origine is hij ook geen pur sang econoom, socioloog, politicoloog,

organisatiekundige of historicus maar een natuurkundige die met een MBA op zak, gevolgd op Stanford University, organisatieadviseur werd. Hij is de man die twee periodes minister was en tijdens het eerste ministerschap in de periode 1982-1986 moest omgaan met de Tsjernobyl-ramp. Voorwaar geen minister in de luwte, maar een man met **ideeën**, die **toekomstgericht** was en **op samenwerking gericht**. Wie alle literatuur, recensies en interviews met hem uit de jaren 1985-2019 overziet, komt kwalificaties tegen als een **open man**, **'out of the box'-denker**, of van een **oorspronkelijke** en **ondogmatische** man. Oorspronkelijk in de zin van vindingrijk, fris, niet nagemaakt. Zeker geen straatvechter of machiavellist, maar eerder iemand die **de koers** uitzette, **elan** genereerde bij medewerkers, en een **denker** en **schrijver** was. Een man van: 'gewoon is al gek genoeg'. Bovenmatig ijdel was hij zeker niet. Schrijver? Hij schreef meer dan 38 boeken, waarvan een aantal voor bestuurskundigen relevant is. In dit essay wordt daar aandacht aan besteed.

Wat doen we hier in dit essay? Pieter Winsemius centraal stellen door te kijken naar wat hij in een deel van zijn oeuvre bestuurskundigen en anderen te vertellen heeft over het besturen van ons land en wat de kwaliteit van die denkbeelden is geweest of nog is.

Overzicht

Pieter Winsemius werd in 1942 in Voorburg geboren. Zijn vader was topambtenaar in de rijkdienst. Winsemius, de zoon, werd adviseur bij adviesbureau McKinsey (1975-1982), minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (1982-1986; kabinet Lubbers – I), firmant van McKinsey (1986-2002), bijzonder hoogleraar duurzame ontwikkeling in Tilburg (1999-2013), opnieuw minister van VROM (sept. 2006-febr. 2007; kabinet-Balkenende III), lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de WRR (2003-2013, onderbroken door een ministerschap). Daar kwamen nog tal van nevenfuncties bij, zoals het voorzitterschap van een van de grootste vrijwillige organisaties in ons land, namelijk de Vereniging tot behoud van Natuurmonumenten. Hij schreef een groot aantal boeken, hield fameuze speeches en bleek een ras verhalenverteller. Het aantal interviews dat hij gaf, blijkt heel groot. Je kunt gerust zeggen: hij was een veelgevraagde en een gewaardeerde man. Toen hij in 2013 werd gevraagd naar de actuele activiteit antwoordde hij:

'Ik ben schrijver'.

Dat kun je ook zeggen als je veel boeken op je naam hebt staan. Een man met een oeuvre. Er is bij hem niet alleen sprake van een bestuurlijk track record van formaat met nog actualiteitswaarde gezien de aandacht voor klimaatverandering en duurzaamheid, maar ook van een oeuvre aan boeken dat de moeite waard is.

Waardering

Pieter Winsemius was een minister waar de departementsambtenaren van VROM in de jaren tachtig mee wegliepen. Maar was hij meer dan 'een Haagse bekende'? Laten we eens een gekke vraag stellen: Pieter Winsemius, is dat eigenlijk een man waar Nederland het in heeft zien zitten? De redactie van De Volkskrant vroeg in oktober 2012 aan de lezers van Volkskrant.nl.: *wie moet de nieuwe minister van Infrastructuur en Milieu worden, of mag VVD-minister Melanie Schultz van Haegen op voor een tweede termijn?*

Het antwoord bleek verrassend duidelijk. De meeste stemmen gingen naar de man die al twee keer minister was geweest: minister Pieter Winsemius. En Trouw zette Winsemius in 2007 op nr. 1 van de Duurzame Top 100. Wat een formidabele man, zo bezig met duurzaamheid ver voor aan klimaatakkoorden werd gedacht.

Gemeenschappelijk in het oeuvre en werkzame leven

Wat mij treft als gemeenschappelijk component in zijn hele werkzame leven is het streven om mensen boven zichzelf te laten uitgroeien door competentie te eisen en bevorderen, en wel door samenwerking, inspiratie en creativiteit in een context van duurzaamheid.

Winsemius heeft **in zijn handelen voorgedaan hoe daarin verder te komen**, maar in boeken uitgediept en uitgelegd hoe zich te ontwikkelen, met name op het vlak van de organisatie van creativiteit.

De thema's competentie, inspiratie en creativiteit verklaren ook zijn interesse in het lopen van marathons en contact hebben met voetbalster en trainer Johan Crujff. Dat contact leidde tot een boek over leiderschap en sport (*'Je gaat het pas zien als je het doorhebt'*) met een verkoop van over de 200.000 exemplaren. Winsemius schreef een boek over samenwerking op VROM, en over inspiratie en creativiteit. **Persoon en oeuvre zijn dus verknoopt.**

Wat is van hem door mij bekeken?

Het volgende is gezien:

- wat hij bestuurlijk deed,
- wat hij presteerde als bijzonder hoogleraar en WRR-lid,
- of er een oeuvre was en wat de bestuurskundig relevante inhoud is,
- wat bestuurlijk werk en auteurswerk voorstelt,
- wat recensenten zoal aan meningen over het werk te berde brachten.

De conclusie is direct al helder: op elk van de genoemde fronten alleen al zou hij een prijs verdienen; hij is daarvoor ook meerdere malen onderscheiden. In zijn loopbaan excelleerde hij zeker in **de pendelbeweging** tussen betrokkenheid bij het openbaar bestuur (minister) en distantie (o.a. als WRR-lid). De verbinding tussen theorie en praktijk blijkt bij uitstek in het **reflectief** karakter van zijn boeken. **Dat is de meerwaarde.** Hulde dus voor zo'n geweldenaar, voor zo'n grootmeester. Pieter Winsemius heeft echt een oeuvre voortgebracht. Een reeks van boeken van hem is door mij bekeken. Twee boeken springen eruit. Twee van zijn boeken zullen benoemd worden: *'Gast in eigen huis'* (1986) en *'Je hoeft niet gek te zijn om wereldkampioen te worden, maar het helpt wel – Over creativiteit en intuïtie'* (2017). De inhoud hiervan zal verderop besproken worden. Deze twee acht ik het meest bestuurskundig relevant.

Het boek uit 2017 over creativiteit van individuen en groepen is het meest actueel. Het is een oorspronkelijk boek, discursief van statuur. Het is geen samenvatting van wat anderen vonden, maar een eigenstandige, kwalitatief hoogstaande, originele beschouwing die ik betitel als een meesterwerk: origineel qua vraagstelling en uitwerking; helder van opzet en schrijfstijl; met volop concluderend en aanbevelend gehalte. Een **inspirerend** boek. Zo goed dat je het met genoegen twee keer wilt lezen. Winsemius was niet alleen een geweldig bestuurder maar ook een WRR-lid van statuur die ook nog eens dit boek met een vlotte pen schreef. Wat een gigant. Zijn publiek was hoofdzakelijk het Nederlandse, maar zijn allure is van internationaal formaat.

Was hij ook iets niet?

Ja, iemand die zo productief was, kan niet ook nog internationaal publiceren of tal van promovendi afleveren. School gemaakt heeft hij niet, maar hij heeft meer mensen in de rijksdienst en in de samenleving geïnspireerd (door zijn bestuurlijk werk, boeken, rapporten, speeches) dan bij wijze van spreken tien goede wetenschappers samen voor elkaar krijgen. Wat hij publiceerde, is meer dan imposant. In vergelijkend opzicht is er weinig twijfel mogelijk. Je denkt onwillekeurig aan de kop en schouders.

Oordeel uitgewerkt

Ik kwalificeer hem als een **origineel denker**, **toekomstgericht**, **sterk argumentatief** ingesteld, steeds **open kijkend** naar een organisatie- of beleidsproblematiek en met oog voor bijna alles wat relevant is in een politiek-bestuurlijke setting, zoals draagvlak. Zonder te verdrinken in de technocratie van jargon, formules en onbegrijpelijkheid. 'Helder', 'duidelijk' en 'zuiver op de graat' zijn kwalificaties die ervaren 'Haagse' kabinet-watchers hem 'in hindsight' toedichten. De dreiging van verloedering of gedraai in de politiek heeft nooit vat op hem gekregen. Hij is een man van oorspronkelijke taal (denk aan het woord 'schiphollen') die de durf had in de politiek eerlijk te zijn en zo nodig – wat toen niet vaak het geval was - ook fouten toe te geven.

Ik sprak mensen over deze geweldenaar. Van hen kon bijna iedereen pluspunten noemen en bijna niemand kon een minpunt noemen. Pieter Winsemius hoorde (en behoort) tot de categorie van schaarse politici waarvoor je als ervaren 'politiek volger' thuis bleef als je wist dat ze op televisie kwamen. Omdat wat hij zei de moeite waard was. En dat is iets dat voor heel weinigen is weggelegd.

Winsemius is een man die **uitblinkt in onbevangen kijken** naar een verschijnsel (zie zijn WRR-werk). Iemand die antropologisch ingesteld was (ging in buurten kijken voor het WRR-project met die naam) en die bereid was **nieuwe wegen** in te slaan als het nodig was. Hij ging 'te velde' als het nodig was en besprak zaken binnenshuis met ambtenaren en wetenschappers als het ook nodig was. Een productieve en onverschrokken man met ethisch besef. Eigenlijk ook een charmante man om van te houden, zoals blijkt uit de reacties uit zijn omgeving bij de laudatio voor de Van Praagprijs die hij in 2012 ontving. Men typeerde hem als een hartelijke, warme man.

Een man **met durf** ook. Niet bang om een bestuursfunctie als minister een tweede keer zo maar vanuit een koude start weer op zich te nemen. Die na een week aan de gang is alsof hij als minister nooit weg was geweest. Iemand die wel calculeert en afweegt, maar de houding niet ontzegt kan worden dat wat aan de orde moet komen ook gezegd moet worden. **Moedig** om de koe bij de horens te vatten, niet laf.

Nog een punt kun je hier noemen: je kunt hem als bewindspersoon zo naar de Tweede Kamer sturen en zowel coalitie als oppositie lopen met hem weg. Hij luistert namelijk altijd naar de argumenten, van wie dan ook en is bereid ze te erkennen als hij denkt dat ze ter zake zijn. Hij klaarde in het verleden voor zover bekend alle parlementaire klussen met verve zonder de betweter uit te hangen. Iemand die beleidsdossiers met technische aspecten kon klaren. Parlementariërs van alle kleur liepen met hem weg. Kwam nooit in moeilijkheden. Heeft ook nooit een motie van afkeuring aan de broek gehad. Hem in het parlement te aanschouwen was een feest voor oog en oor. Hij was eerder **een creatieve verzoener dan**

een breker. Een man die van mij lid had mogen zijn van alle kabinetten na 1986. Bij wijze van spreken.

Opvallend was dat voor buitenstaanders vaak onbekend was wat zijn politieke kleur was. Hij was geen ideoloog, maar visie kon hem niet ontzegd worden. Wie werkt op milieugebied heeft doelen op de langere termijn nodig. Dat had hij ook wel geleerd van de grote bedrijven waar hij als McKinsey-adviseur adviseerde. Hij kwam er voor het eerst mee op milieugebied. Er volgde in de periode 1982-1986 dus een reeks langetermijnplannen.

Hij was ook iemand die sterk is in de reflectie op eigen gedrag. Bijna al zijn boeken getuigen hiervan. Hij heeft een persoonlijke schrijfstijl en zegt makkelijk waarmee hij worstelde of waarin hij niets zag. Op dit vlak excelleert hij waarlijk. Er is geen evenknie in dit land. Wil je hem typeren, dan moet je weten dat bij hem het reflectieve ook tot uiting komt in pendelbeweging tussen bestuur, adviesorgaan en wetenschap. Na een ministerschap volgde het lidmaatschap van de WRR en dan werd hij weer minister, daarna weer terug naar de WRR. Eigenlijk een type dat permanent was opgesteld in een bestuursteam of speelklaar op de reservebank zat.

Oeuvre

Ik las zeven van zijn meer dan 38 boeken. Die zeven zijn de voor mij meest relevante. Daarin zie je de genoemde kwaliteiten van Winsemius terug. Hij reflecteert in die boeken op zijn positie als adviseur, als minister en als lid van de WRR.

Waarom dat schrijven? Wat was vaak de aanleiding om te gaan denken en met een boek te komen? Winsemius:

‘Vaak was het pure onvrede over hoe het ergens eraan toeging, hoe een club bijvoorbeeld werd aangestuurd, over te veel schrijven of juist de verkeerde schrijven. Dan dacht ik: dit moet beter kunnen. Maar dan ben je al gauw een roepende in de woestijn, een dwarsligger, want de omgeving doet het al jaren zus of zo, en waarom zouden we gek gaan doen als het ook normaal kan. Vaste patronen doorbreken, terwijl niemand aanstalten maakt in beweging te komen, vastigheden loslaten, durven te springen van de ene ijschots naar de andere, ja, dat zijn uitdagingen’ (HP De Tijd, 1aug. 2017).

Zijn beste boek vanuit bestuurskundig perspectief?

Er dienen zich twee kanshebbers aan.

- 1) Ten eerste een boek uit 1986, *‘Gast in eigen huis’*. Dat gaat over milieumanagement, naar aanleiding van zijn ministerschap als minister van ruimtelijke ordening en milieubeheer. Dat boek is jarenlang in bestuurskundekring erkend als een boek van betekenis, als een combinatie van een terugblik en een leerboek. Lees de recensies uit die jaren er maar op na. Ik heb ze gelezen. Daarin is het nodige te vinden over de beleidslevenscyclus, over lange termijnvisies in het milieubeleid in zijn onderdelen, over de milieueffectrapportage die hij erkende en over de planologische kernbeslissing die hij een wettelijke basis gaf. En nog veel meer.
- 2) Een tweede kandidaat voor de betiteling kansrijk als beste boek van Winsemius is uit 2017. Dat is volgens hemzelf misschien wel het beste werk. Volgens mij is dit het rijpste

en **meest diepgravende** boek en het boek dat ook jongere universitaire medewerkers thans het meest zal aanspreken, hoewel het geen makkelijk boek is. Het boek draagt de titel *'Je hoeft niet gek te zijn om wereldkampioen te worden'*. Dat is een verwijzing naar een uitspraak van schaakgrootmeester Nigel Short. Winsemius voegt toe: *'Het helpt overigens wel'*. In dat boek gaat Winsemius op zoek naar wat **de kern van creativiteit** is om tot prestaties te komen en hoe hij geprobeerd heeft die in de praktijk van de grond te laten komen.

We hebben hier met een gigant van doen. Een man die menigmaal zijn opwachting maakte in televisieprogramma's als Nieuwsuur en de voorganger daarvan, en Buitenhof. Hij heeft het centraal bestuur gediend maar het lokaal bestuur niet gemedend. Bekend is zijn advies over de gemeentelijke indeling en samenwerking van gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek (2013): een trefzekere schets met een heldere boodschap. En hij was in 2010 informateur in Amersfoort en verkenner in de gemeente Rotterdam.

Toelichting

Loopbaan

Na zijn doctoraal examen Experimentele Natuurkunde was Pieter Winsemius werkzaam bij de Stichting Fundamenteel Onderzoek der Materie; gedurende deze periode werkte hij aan zijn promotie, die hij afrondde in 1973 aan de Universiteit van Leiden. Na het behalen van een MBA-diploma aan de Stanford University (1975) was hij werkzaam bij McKinsey & Company, waar hij in 1980 werd gekozen tot firmant.

Eerste ministerschap: Hij werd op 4 november 1982 minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en zou dat blijven tot 14 juli 1986 (kabinet-Lubbers I). VVD-voorzitter Kamminga maakte hem enkele dagen voor zijn aantreden nog even VVD-lid.

Winsemius wist als betrekkelijk jonge minister in het eerste kabinet-Lubbers belangrijke milieuwetgeving tot stand te brengen, waaronder een regeling voor de **milieueffectrapportage**. Hij gaf verder een wettelijke basis aan **de planologische kernbeslissing**.

Hoe was het gesteld met de mogelijkheid om na het eerste ministerschap terug te keren als minister? Waarom lukte dat niet terwijl hij juist in het departement zo gewaardeerd werd? Winsemius wilde wel terugkeren in een nieuw kabinet onder leiding van Ruud Lubbers, maar niet ten koste van alles. Hij keerde in 1986 niet terug als minister, omdat, naar zijn zeggen, de samenstelling van het beoogde kabinet – met name de vijfhoek – hem niet aanstond en men hem geen 'comfort' kon bieden. Bekend was dat Ruud Lubbers hem als minister van Economische Zaken en vicepremier wenste. Die post ging echter naar de onlangs overleden Rudolf de Korte. Hijzelf was niet in voor een andere post (Defensie is genoemd). Winsemius werd op VROM opgevolgd door partijgenoot Ed Nijpels.

McKinsey en bijzonder hoogleraar: Van 1986 tot 2002 keerde Winsemius – zoals gesteld – terug bij McKinsey in Amsterdam, waar hij zich speciaal toelegde op de strategische en organisatorische ontwikkeling in grote organisaties. Hij ging zich ook als voorzitter van de Vereniging tot behoud van Natuurmonumenten in Nederland inzetten voor natuurbehoud.

De baan bij McKinsey combineerde hij een tijd met een bijzonder hoogleraarschap management van duurzame ontwikkeling aan de Katholieke Universiteit Brabant. De tijd als hoogleraar liep van oktober 1999 tot 1 september 2012. Wie was de financier van de Tilburgse leerstoel? De Sustainability Challenge Foundation, een organisatie waarvan we gegevens vinden op internet. Het hoogleraarschap werd overigens onderbroken tijdens het tweede ministerschap in de periode 2006-2007.

WRR: Winsemius was lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), vanaf 1 januari 2003; met een onderbreking tijdens het tweede ministerschap van 26 september 2006 tot 22 februari 2007 van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Na dat ministerschap werd Winsemius opnieuw WRR-lid.

Als raadslid van de WRR heeft hij de projectgroep 'Buurt' voorgezeten. Bij de WRR was hij eerst verantwoordelijk voor de onderzoeken '*Vertrouwen in de buurt*' (2005), '*Vertrouwen in de school*' (2009) en '*Vertrouwen in burgers*' waarin wordt onderzocht hoe burgerbetrokkenheid gestimuleerd kan worden.

Opnieuw minister: Op 22 september 2006 werd hij – zoals al aangegeven - opnieuw minister van VROM. Hij volgde tijdelijk de afgetreden minister Sybilla Dekker (VVD) op in het derde kabinet-Balkenende, waar ook al de minister van Justitie Piet Hein Donner (CDA) was vervangen door Ernst Hirsch Ballin (CDA). Winsemius had goede papieren om mevr. Dekker op te volgen. In het kabinet moest hij zich onder meer gaan bezighouden met het voorbereiden van de kabinetsreactie op het rapport van de commissie - Van Vollenhoven over *de Schipholbrand*. Op het moment van aantreden werkte hij binnen de WRR aan het project 'Veiligheid'.

Vanwege het aantreden van een nieuwe regeringsploeg kwam aan het ministerschap in Balkenende-III op 22 februari 2007 een einde.

In april 2007 is hij opnieuw lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Nevenfuncties: een kleine selectie. In de jaren tachtig was Pieter Winsemius co-presentator van het televisieprogramma *Aktua in Bedrijf* van de TROS. In 2010 was hij verkenner bij de collegebesprekingen in Rotterdam en in dat jaar ook informateur in Amersfoort.

Winsemius is in 2018 voorzitter van de Raad van Toezicht van Platform31. Hij is voorzitter geweest van de Raad van Toezicht van het Van Gogh Museum. Er waren en zijn nog allerlei andere nevenfuncties te noemen, zoals lid van de Board of Trustees van Shell.

Hij was voorzitter van de Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten.

Voor meer informatie over nevenfuncties, zie Parlement en Politiek.

Boeken: Pieter Winsemius heeft tal van boeken geschreven, waaronder over management en allerlei maatschappelijke kwesties. Een van de bekendste was '*Speel nooit een uitwedstrijd*' (1988) waarin hij leidinggeven vergeleek met professioneel voetballen.

Pieter Winsemius was een sportieve man want hij liep een aantal marathons. Hij was een goede kennis van Johan Cruijff. Ze troffen elkaar nogal eens. Winsemius was een speelse geest die de uitspraken van Cruijff vaak zou gebruiken om situaties of processen mee te illustreren. Ik heb dat zelf ervaren.²

² Pieter Winsemius sprak een keer in het ziekenhuis van Venlo de scheidende directeur voor een volle zaal in een flitsende speech over leiderschap vol humor toe en de nog vitale Cruijff kwam toen in frasen langs. Het werd een meesterlijke

Bestuurlijke wapenfeiten

Wat is er zoal aan bestuurlijke wapenfeiten te noemen? Winsemius bracht in 1985 de notitie 'Op weg naar een schoner autopark' uit, waarin fiscale bevoordeling van schonere auto's (o.a. als deze op loodvrije benzine rijden) wordt aangekondigd (TK nr. 18.938).

Hij diende in 2006 het wetsvoorstel *Wet algemene bepalingen omgevingsrecht* in. Dit voorstel werd door minister Cramer in 2008 in het Staatsblad gebracht (TK nr. 30.844).

Hij bracht in 2006 een *nieuwe Wet ruimtelijke ordening* in het Staatsblad (Stb. 566). Deze wet verving de Wet op de ruimtelijke ordening uit 1965 en zorgde voor vereenvoudiging van procedures bij ruimtelijke plannen. De PKB (van het Rijk) en provinciale streekplannen werden *vervangen* door structuurvisies. Daarin werd het strategisch omgevingsbeleid vastgelegd. Het juridisch bindende, normatieve beleid werd vastgelegd in bestemmingsplannen en in algemeen verbindende voorschriften van provincies en Rijk. De duur van de bestemmingsplanprocedure ging terug van 58 tot 22 - 24 weken. De handhaving van het ruimtelijke ordeningsbeleid werd verbeterd. Het wetsvoorstel was in 2003 ingediend door minister Kamp en in 2006 door minister Dekker in de Tweede Kamer verdedigd (28.916).

Hij bracht in 2006 de *Wet instelling van een Waddenfonds* (Stb. 729) tot stand. Door deze wet werd een begrotingsfonds ingesteld, het Waddenfonds, ter financiering van extra investeringen in het Waddengebied waarmee de duurzame bescherming en ontwikkeling van de Waddenzee en het behoud van het unieke open landschap werden beoogd. De beoogde doelen van het fonds waren: verbetering van de natuur, vermindering van extreme bedreigingen, duurzame economische ontwikkeling en verbeteren van de kennishuishouding. Verder regelde de wet de looptijd en de inkomsten- en uitgavenkant van het fonds. Het wetsvoorstel was ingediend door minister Dekker (30.594).

Zie verder Bijlage 1 voor een veel uitgebreider overzicht van bestuurlijke productie waarvoor hij verantwoordelijk was.

De onderscheiden Winsemius

Het zal gezien het voorgaande niet verrassen dat Winsemius diverse malen is onderscheiden. Zijn verdiensten zijn gezien.

1. Op 26 augustus 1986 werd hij Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw.
2. En op 21 november 2012 werd hij Commandeur in de Orde van Oranje-Nassau.

Op 22 januari 1992 volgde het eredoctoraat (dr.h.c.) in de technische wetenschappen van de Technische Universiteit Delft.

Maar nu iets meer over waar hij voor ging, zijn ideeën. Ik geef twee aanwijzingen voor waardering.

speech. Alle aanwezigen genoten van de heldere taal, de zuivere boodschap en de combinatie van lichtvoetigheid en diepte die de voormalige minister bracht. Wat een geweldige vakman. Ik raakte gefascineerd door de ex-minister. Eerder had ik hem al eens meegemaakt in een enorm grote Midden-Limburgs feestzaal. Hij sprak toen als minister over beleidsleencyclus en over instrumenten als de zweep, de wortel en de preek waarvan hij zich in het beleid bediende. Opnieuw een heel mooie speech, die mensen inspireerde en die tot veel waardering leidde.

1. Op 7 maart 2009 werd Pieter Winsemius gekozen als meest invloedrijke duurzame Nederlander in een door dagblad Trouw en omroep LLink uitgevoerd onderzoek 'De Duurzame Top-100'. Hij stond niet altijd op plaats een. Binnen de duurzaamheidsbeweging was Pieter Winsemius in 2011 iets minder zichtbaar in 2011. Hij schoof van plaats 3 naar 21 maar stond er dus nog steeds op. Geen eendagsvlieg. Winsemius is van mening dat duurzaamheid veel meer is dan milieu. 'Want een duurzame wereld kan niet bestaan als het onder de mensen in sociaal opzicht rammelt', zei hij daarover in Trouw (5 nov. 2011).
2. Het Humanistisch Verbond heeft de Van Praagprijs 2011 uitgereikt aan Pieter Winsemius. Hij ontving deze prijs volgens de jury onder leiding van Cox Habbema voor zijn indrukwekkende oeuvre en langdurige inzet voor een duurzame samenleving. In verschillende hoedanigheden heeft hij alle aspecten van duurzaamheid, zowel de groene (milieu) als de rode (het sociale), op eigenzinnige wijze onder de aandacht gebracht. Hiermee is hij een voorbeeld geworden in het nadenken over en de betekenis van duurzame ontwikkeling. Het idee dat dat in Nederland toch allemaal wel meevalt, heeft Pieter Winsemius ontkracht. We kunnen deze manier van om - gang met *Planet, Profit & People* niet meer verantwoorden. Pieter Winsemius heeft ons dat herhaaldelijk laten zien, zegt de jury. Daarbij gaat hij niet bij de pakken neerzitten en een doemverhaal houden. Hij analyseert, formuleert het probleem en - vertrouwend op het vermogen van mensen gezamenlijk een oplossing te zoeken en te vinden - zorgt hij dat zaken daadwerkelijk veranderen. Dat deed hij voor McKinsey, dat deed hij als minister, als voorzitter van 'Natuurmonumenten' en als lid van de WRR. Interessant en leerzaam daarbij is dat zijn focus is verlegd van profit naar planet, van vervolgens van planet naar people. Die ontwikkeling, en zijn rotsvast geloof in de menselijke creativiteit zaken echt te kunnen veranderen en verbeteren, maken dat hij past in de eregalerij van het Humanistisch Verbond. Een waardige winnaar van de Van Praagprijs 2011. Aldus de jury.

De bewogen Winsemius

Naast de duurzaamheidsgericht Winsemius is er ook de sociaal bewogen Winsemius. 'In januari 2007 schrijft minister Winsemius (VROM) in een brief aan de Tweede Kamer dat er geïnvesteerd moet worden in arme wijken. Hij was een van de sprekers op een VROM-werkconferentie in Rotterdam met als titel: KIJK: MIJN WIJK!

In Rotterdam heeft Winsemius een belangrijke rol gespeeld om achterstandswijken betere perspectieven te geven. Zo ook in de Rotterdamse wijk Pendrecht, waar een groep wijkbewoners het heft in handen had genomen om de grote problemen in deze achterstandswijk zelf op te lossen. Pendrecht stond op de lijst van de 40 Vogelaar-wijken. Winsemius heeft Pendrecht vele malen bezocht en de bewoners aangemoedigd en ondersteund (Schaaksite.nl; 17 okt. 2017).

Het hoogtepunt was de opening van de 'Pendrecht Universiteit'. Professor Winsemius hield er zijn diërede met een bijzondere invalshoek (te zien op youtube). Typisch Winsemius. Onderdeel van de Pendrecht Universiteit is de Kinderfaculteit. De Kinderfaculteit, die drie jaar later is gestart, is financieel mogelijk gemaakt door een meerjarige ondersteuning van de stichting De Verre Bergen. Schaken is een van de vele activiteiten die aan de basisschoolkinderen uit Pendrecht wordt aangeboden in het nieuwe 'Universiteitsgebouw' aan het gerenoveerde Plein 1953 (zie Schaaksite.nl; 16 okt. 2017).

De speelse Winsemius

Naast de bewogen Winsemius is er de meer speelse.

Zijn boek *'Grote mensen gaan niet dood'* is uit 2010. Het gaat over het Nederland van volgende generaties. De toekomst die boeit hem. Hij houdt niet van terugkijken. De uitgever licht dit boek als volgt toe. Hierbij figureren de namen van zijn kleinkinderen.

‘Lieve Max en Lieve,

Welkom op de wereld. ‘t Is een mooie wereld en het is heerlijk dat jullie vandaag zijn aangekomen. Toen jullie mamma vanochtend belde en “dag Opa” zei, wist ik dat de wereld met jullie erbij anders zou zijn.’

‘Grote Mensen gaan niet dood. Ze leven voort in de mensen die zij inspireerden. Het is een troostrijke gedachte maar brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Idealiter geven de Grote Mensen van nu het stokje van verantwoordelijkheid door aan volgende generaties. Op dat moment moeten ze kunnen zeggen: ‘Het is nog steeds een mooie wereld, maken jullie hem nu nog mooier.’

Toen de tweeling Max en Lieve werd geboren, schreef Pieter Winsemius mailtjes aan hen over de zaken in de samenleving die hem bezighouden. In een denkbeeldig Nederland van 2024 gaan ze met zijn drieën op werkbezoek. Gaat het lukken, dat betere Nederland?

Winsemius heeft gedurende vele jaren zich diepgaand ingelaten met de grote problemen van de samenleving. Zijn slagvaardigheid en praktische aanpak zijn evident. In zijn nieuwe boek haalt hij de essentie uit alles wat hij heeft geleerd en ervaren en geeft die door aan zijn kleinkinderen. Hoopgevend en ook nog leuk! Aldus de toelichting.

De talige Winsemius: Schiphollen

Winsemius houdt van spelen met taal. Hij ijkte de term Schiphollen.

Begin december 2017 schreef Bert Wagendorp in *De Volkskrant* dat de burger schoon genoeg heeft van het ‘bedonderen, treiteren, aan het lijntje houden, in de maling nemen, schiphollen’ door de overheid. Zijn column ging over Lelystad Airport en het verbaasde hem nóg dat de burger zo lang bereid was in gesprek te blijven met – in zijn woorden – de *luchtvaartmaffia*.

Was Wagendorp het eerste met die term schiphollen? In 2010 troffen we het woord schiphollen voor het eerst aan, blijkt uit de Taalbank.

Op 21 augustus van dat jaar schreef Janny Groen in *De Volkskrant*: *‘Vorige week sprak ik Pieter Winsemius, en die had het over ‘schiphollen’. ‘Als je niet oppast, word je geschiphold’, zei Winsemius. Oftewel: nadat je een afspraak hebt gemaakt komen er zoveel nieuwe afspraken overheen dat er van de oorspronkelijke afspraak niets overblijft’* (zie Ton den Boon, in: De Taalbank).

Hoewel het werkwoord *schiphollen* eerder al weleens aangetroffen was in de betekenis van ‘een dagje naar Schiphol gaan om vliegtuigen te spotten’ was de betekenis waarin Winsemius het woord gebruikte destijds nieuw. We mogen ervan uitgaan dat dit werkwoord door hem gemunt is in de volgende betekenis:

‘steeds opnieuw afspraken maken met burgers terwijl de overheid die dit doet van tevoren weet dat ze die niet zal nakomen, als gevolg waarvan de burger de overheid onbetrouwbaar zal gaan vinden’.

Tot eind 2017 was in de omgeving van het woord *schiphollen* steeds ook de naam van Pieter Winsemius te lezen. Schiphollen was dus een woord uit zijn logothek. Sterker nog, Winsemius was tot voor kort de enige die het woord gebruikte (in interviews), het was kortom zijn woord.

‘Wat het gebruik van dit woord door Bert Wagendorp in *De Volkskrant* (..) bijzonder maakt, is dat in diens column níét ook de naam van Winsemius voorkomt. Het lijkt erop dat *schiphollen* na zeven jaar eindelijk volwassen is geworden en op eigen kracht verder de wijde wereld in kan trekken’, zo lezen we in De Taalbank. ‘In feite waren wij als taalgemeenschap bij het lezen van de column van Wagendorp getuige van een historisch moment: een woord dat lange tijd één persoon (Pieter Winsemius) toebehoorde, zette zijn eerste zelfstandige stappen en lijkt vanaf nu deel te gaan uitmaken van onze collectieve woordenschat’. Aldus Ton den Boon 4 dec. 2017.

De bewindsman Winsemius: denkend over milieumanagement

Zijn opereren als milieuminister (1982-1986) heeft Winsemius uitgelegd in het in 1986, direct na zijn eerste ministersperiode verschenen boek *‘Gast in eigen huis’*. Het boek bevat beschouwingen over wat hij noemt *‘milieumanagement’*. De auteur laat zien hoe hij te werk ging. Dat doet hij op een leesbare en lezenswaardige manier (aldus Bakker, 1987: 45). Op dit boek wordt hier uitgebreider ingegaan.

Wat hem als minister bezig hield, was natuurlijk het realiseren van opgaven. Er moesten klussen geklaard worden. Een van die klussen die hij op het einde van de ambtsperiode tegenkwam, was omgaan met Tsjernobyl. De ramp met de kernreactor komt desondanks aan de orde in het boek. Winsemius was geen tegenstander van kernenergie, maar had goed in de gaten dat na de ramp er wat anders moest gebeuren, dat de vlag er nu anders bijhing. Hij tuigde een crisisteam op. Hij moest wel want minister Gerrit Braks van Landbouw was in geen velden of wegen te bekennen.

Wat is het voor een boek geworden? Het boek is omschreven als een **‘leerboek’** en als een **‘handleiding’** en ‘het is tegelijkertijd ook een **stuk geschiedschrijving** en een **persoonlijke getuigenis’** (Bakker, 1987: 45). De auteur staat **‘ver boven zijn stof’**, stelt Bakker (1987: 45). Winsemius had werkelijk een helicopterview. Dat is een kwaliteit die onder bestuurders heel schaars is.

De moraal van het boek is dat je als mens hoort te gedragen als ‘gast in eigen huis’. Het motto voor het milieubeleid is namelijk dat een beroep moet worden gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers, bedrijven en overheid voor de kwaliteit van de omgeving en het welzijn van toekomstige generaties.

Een belangrijk thema in het boek is de positie van de politieke leiding van een ministerie, de verhouding met de ambtelijke bovenlaag en de departementale organisatie. Winsemius uit veel waarderende woorden aan het adres van het ambtenarenapparaat (kwalitatief hoog niveau, professioneel, doorgaans zeer loyaal, niet corrupt) maar hekelt ook de werking van

het apparaat. *'Het is een half wereldwonder dat er nog zoveel uitkomt'* (Garschagen, 1986). En: 'Nergens is mij de moeilijkheid tot samenwerken duidelijker geworden dan in Den Haag. De overheid houdt zich teveel bezig met het afgrenzen van koninkrijkjes, van competenties. Een overheid die verkokerd optreedt en gretig korte-baansuccesjes nastreeft. Uit elkaar gespeeld worden door lobby's, en afstanden laten groeien tussen lagere overheden en Den Haag. Dat het afwegen van maatschappelijke belangen in het interdepartementale werken ontaardt in regelrechte belangenbehartiging, is voor mij moeilijk te begrijpen. Omdat het betekent dat ergens in dat grote overheidsapparaat een steekje los zit' (citaat in: Garschagen, 1986). Winsemius wil geen vast draaiende molens maar juist wielen die goed in elkaar grijpen. De beleidslevenscyclus moest een hulpmiddel zijn dat in de goede richting werkt. En uit alles blijkt dat het gewerkt heeft.

In het boek geeft Winsemius aan dat er geen ruimte is op een departement voor koning- en keizerrijkjes. Hij kiest geen op doelgroepen toegesneden structuur, wel een op doelgroepen gerichte *benadering* van het werk. Het lijkt verleidelijk als er sprake is van denken in termen van thema's en doelgroepen om ook de structuur daarop af te stemmen. Maar Winsemius raadt dat af. Haal niks aan structuur overhoop, want voor je het weet haal je ook het goede weg. Een **sectorindeling** werkt op milieuterrein goed. Denk aan de indeling in: lucht, water, bodem, geluid, straling en afval.

Is Winsemius dan mild over **matrixmanagement**? Inderdaad. Hij zegt: 'De enige structuur waar ik mee heb gewerkt is de matrix. Dat is voor mensen een hele beroerde omdat je dan twee bazen hebt' (Van Kleef, 1986: 15). Maar zegt hij, in een huwelijk zijn er ook twee bazen. Daar moet je ook uitkomen. Als het samenspel goed is, is er geen probleem.

Winsemius werkte graag met teams van enthousiaste mensen. Hij was geen man die het leuk vond als iemand kwam vragen over een functieomschrijving. Want wie daar om vraagt, wil blijkbaar een middel om op de strepen te gaan staan. Dat is defensief. In een voetbalteam heb je ook niet een linkshalf die vraagt om een functieomschrijving. Hij moet het gewoon opvangen als de linksback of linksbuiten steken laat vallen. Samenwerking gedijt niet bij mensen die graag allemaal tegen elkaar vertellen dat ze een functieomschrijving hebben. Dan is het team al gauw een team van individualisten (Van Kleef, 1986: 15). Een van de tekenen dat het slecht gaat in een organisatie is als mensen gaan vragen om een functieomschrijving.

De grootste boodschap uit het boek is het onderscheid in **beleidsfasen**: erkenning; beleidsformulering; oplossing; en beheer. De centrale stelling is dat per fase sprake is van andere taken, verantwoordelijkheden, mensen en hun competenties. Op de breuklijnen van verantwoordelijkheden moeten 'babies' uit handen worden gegeven. Wie expert is in de ene fase is het niet vanzelfsprekend in de andere fase. Het aantal mensjaren arbeid stijgt naarmate men verderop in de **beleidslevenscyclus** komt. En de bedoeling is dat de controversen dan juist afnemen.

Als een project door het organisatieprofiel loopt, kunnen per fase aanbevelingen worden gegeven.

- In fase 1 van de *(h)erkenning van de probleemstelling* zijn sleutelvragen aan de orde over gewenste doelen en wat het probleem is. In een lange termijnplan moet een visie

te vinden zijn. Per werkterrein zijn meerjarenprogramma's gewenst. Dit alles te begeleiden vanuit een denktank. Een visie is nodig om zo een referentiepunt te hebben waar het heen moet.

- In fase 2 is *de beleidsformulering* aan de orde: visies integreren, prioriteiten stellen, acties kiezen en projectmanagementvaardigheden aanscherpen.
- In fase 3 van *oplossingen* zoeken en vinden wordt het nodig een productieplan te maken met deeltaken. Een tijdpad moet ontvouwd worden. De leiding moet een financiële analyse maken om de productie meetbaar te maken en te volgen.
- Fase 4 is de fase van *het beheer*: de visie bewaken, de kwaliteit vasthouden, de doelstellingen maatschappelijk inbedden of ingebed houden en de uitvoering zo nodig uit handen geven aan een zelfstandig bestuursorgaan.

Deze cyclus is goed ontvangen. Regeringscommissaris Herman Tjeenk Willink vond het aardige aan de gedachte van de cyclus dat die zich richt op **het probleem** en niet op de structuur of het apparaat (Van Kleef, 1986: 13).

Natuurlijk is deze indeling ook weer niet het ei van Columbus. Het is primair een manier van denken, een middel om te communiceren en een middel om sterkten en zwakten te detecteren en te prioriteren, volgens Winsemius. 'Grappig' is dat je vanuit de vier fasen kunt nagaan waar sterkten en zwakten zitten. Zo viel het Winsemius op dat op het gebied van bepaalde wetten de fase van uitvoering, handhaving en evaluatie zwak ontwikkeld was. Als je dat weet, kun je er iets aan gaan doen.

Hoe komt het departement naar voren in het boek? Ambtelijke organisaties behoren zo ingericht te worden dat **deze vier stadia** efficiënt doorlopen worden. Kleine eenheden en werkgroepen zijn daarvoor een geschikte vorm. Ze kunnen worden opgeheven als de klus geklaard is. Voor de eeuwigheid ingestelde commissies komen in zijn aanpak niet voor.

Winsemius heeft er ook in proberen te rammen dat niet altijd de keuze om een probleem aan te pakken, moet leiden tot de keuze van het zwaarste instrument, de wet. Er zijn methoden van gedragsbeïnvloeding: **de zweep, de peen en de preek**. Voorlichting is ook belangrijk. Hij noemt de campagne tegen zure regen als voorbeeld. Dan kom je in de hoek van de preek. Hoe vermijd je ongecontroleerde storting van klein chemisch afval? Door mensen aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid, op het zijn van 'gast in eigen huis'. Dat is voor ambtenaren ongemakkelijk want wat als er een overtreding optreedt? Dan is er geen middel om iemand in de boeien te slaan. Desondanks, goede voorlichting is belangrijk evenals *management by speech*. Daarom stuurde hij de ambtelijke top op training in spechen.

Het wemelt in het boek van de namen. Velen worden bij hun voornaam genoemd. Daardoor krijg je zeker niet het idee dat sprake is van hiërarchie of een onpersoonlijke structuur van vervangbare mensen of een 'omgevallen' Staatsalmanak. Veeleer rijst een beeld op van een **werkgemeenschap** die gezamenlijk en oplossingsgericht werkt aan het realiseren van doelen. Functies en verantwoordelijkheden zijn vooral van belang 'naar buiten'. De stijl van leidinggeven komt zo naar voren. Winsemius vindt de (organisatie- en werk) **cultuur** veel belangrijker dan de structuur. Capaciteiten, motivatie en de wil tot presteren zijn voor hem

veel belangrijker dan de petten. Anders gezegd, liever geen blokjes en lijntjes, maar juist een tandwielenmodel.

Het **harmoniedenken** druipt uit het boek. De afkeer van ruzies en conflicten zit bij Winsemius diep. Dat heeft hem wel kritiek opgeleverd van milieuorganisaties. Zij waren van mening dat hij teveel toegaf aan eisen vanuit andere departementen, zoals dat van Economische Zaken en van Verkeer en Waterstaat. Maar de minister liet dit koud. Hij had **geen** behoefte aan een **vijandbeeld** en wilde geen vijanden. Logisch, want tal van wetsvoorstellen of beleidsnota's zijn gezamenlijk ingediend door bewindslieden met een verschillende portefeuille. Diverse malen met Gerrit Braks van Landbouw.

Winsemius was ook niet van de bezuinigingen of efficiencyoperaties. Van verkokering die hij wel zag, wilde hij ook niks weten. De neiging om belangen of afdelingen te stellen boven het algemeen belang was hem een gruwel. Winsemius was als minister op **samenwerking** gericht. Een man van het harmoniemodel, die dat ook uitdroeg. Was er tegenwerking dan trad hij op.

Winsemius benadrukte in zijn boek het belang van **interne integratie**. Dat het daar vaak binnen een departement en binnen de rijksoverheid aan ontbreekt, vindt hij doodzonde. Omdat hij dat wist, heeft hij geprobeerd dat in zijn departement te verbeteren en ook met andere departementen. Denk aan de samenwerking met Landbouw over overbemesting.

Winsemius:

'Bij mijn vertrek heb ik brieven gekregen van ambtenaren van andere ministeries, wat bijzonder schijnt te zijn. Die schreven dat ze zo lekker waren opgeschoten (Van Kleef, 1986: 15).

Winsemius was getuige het boek *'Gast in eigen huis'* **ondogmatisch** (cf Bakker, 1987: 45). Er bestaan in onze politieke democratie in zijn ogen **geen** situaties op het vlak van ruimtelijke ordening en milieu die een dogmatische opstelling zouden rechtvaardigen. Er bestaan geen patentoplossingen en als je een oplossing hebt, die niet goed valt of werkt, dan zoek je een andere. Voor Winsemius bestaan er **geen loopgraven**. Komt er verschil van mening, dan moet dat **overstegen** worden. Hier zie je de organisatieadviseur in hem terug. Een goede organisatie met competentie mensen kan nieuwe oplossingen bedenken die juist wel brede steun genieten. Daarbij helpt de instelling van hem om **'out of the box'** te denken en de leiding te nemen, door **een visie** te etaleren.

Krijgen ambtenaren ook ruimte? Zeker. Ambtenaren mogen, binnen grenzen van het politiek primaat, bij hem met initiatieven komen. Zonder politieke keuzen draaien ambtelijke organisaties evenwel vast.

Was Winsemius naïef? Verre van. Hij wist dat lekken naar de pers voorkwam, dat buiten zijn departement stuntwerk gepleegd werd om het Journaal te halen en hij wist dat strijd tussen departementen kon ontstaan. Hij probeerde strijd uit te bannen. Het stuntwerk interesseerde hem niet. Hij had ook al snel de afspraak gemaakt dat hij en minister Braks van Landbouw maten zouden zijn. Samen, samen, samen. 'Wij'.

Een conclusie dient zich als vanzelf aan. Stijl, motivatie en samenwerking zijn van fenomenaal belang in de rijksdienst. Hij liet 'het vonken', zoals hij zelf zegt; hij kweekte

enthousiasme (Schol, 1986; Van Stipdonk, 2013). Winsemius deed mee met gewone dingen: hollen met ambtenaren (zijn term); zeilen; goede prestaties in het zonnetje zetten; liet zich tutoyeren; en ging een borrel drinken met ambtenaren die lang aan een wetsontwerp hadden gewerkt. Hij zorgde voor een **esprit de corps**. En hij deed zelf zijn best om wetsontwerpen en beleidsnota's zeer goed te verdedigen onder het motto 'je bent de vaandeldrager', jij moet voorop gaan. Hij had goed in de gaten dat een bewindsman op een departement als het even kan een goede uitstraling moet hebben. Lukte dat een beetje?

Henk Schol schreef in 1986: 'Binnen zijn departement steeg z'n ster tot ongekende hoogten. De aanpak was simpel, maar on-Haags. Winsemius: 'Ik denk dat ik een van de weinige bewindslieden ben geweest die consequent over "wij" spraken als het goed ging en over "ik" als het fout uitpakte. Als mensen weten dat ze rugdekking krijgen, ook als het verkeerd gaat, en er lengte is om goede ideeën zelf te presenteren, dan ontstaat een prima sfeer. Jongeren in de organisatie begonnen ver boven wat van ze werd verwacht te handelen. Fantáástisch!'

Lukt het als bewindsman om politiek te functioneren? Winsemius zegt zelf van wel. Het gaat er om om **oprecht** te zijn en **zelf een goed verhaal** te hebben. Als beide aanwezig zijn kun je je goed staande houden. Winsemius: 'Ik ben erin gaan geloven'(Schol, 1986).

Winsemius wist zich in het kabinet en parlement naar eigen zeggen redelijk tot goed te handhaven. Hij zegt: '*ik ben vrijwel niet in moeilijkheden geweest*' (Schol, 1986). 'Ik kreeg zelfs met een omdraaiingseffect te maken. Iedereen dacht dat ik over water kon lopen. Dat kan ik ook, maar alleen 's winters, als het vriest' (Schol, 1986).

Het was voor velen een teleurstelling toen in 1986 bekend werd dat Winsemius niet terugkeerde als 'hun' minister (Garschagen, 1986). Zelf vond hij dat hij in de periode 1982-1986 'te veel omhoog geschreven was door de pers' (Garschagen, 1986). De tijd als minister was ook wel vermoeiend.

Een bespreker van het boek 'Gast in eigen huis' laat er geen twijfel over bestaan:

'Het Koninkrijk der Nederlanden zou gediend zijn met meer mensen van Winsemius' kaliber op ministerszetels' (Bakker, 1987: 45).

De denker Winsemius: boek over creativiteit en intuïtie

We komen bij het tweede bijzondere boek, dat drie decennia later verscheen dan '*Gast in eigen huis*'.

Pieter Winsemius zocht jarenlang naar manieren om betere oplossingen voor problemen te vinden, om uitdagingen de baas te kunnen. Hij bestudeerde daarvoor het denken van schaakgrootmeesters, mede aan de hand van het proefschrift van A.D. de Groot, de methodoloog. Hij bewonderde de denkkraft en creativiteit van grootmeesters, maar hij bleef zitten met de vraag: kun je creativiteit leren? Dat thema behandelt Winsemius in het boek '*Je hoeft niet gek te zijn om wereldkampioen te worden, maar het helpt wel*' uit 2017.

Dit boek gaat niet over sportmetaforen, maar over creativiteit. Hoewel hij wel vertrekt vanuit een sport: schaken. De titel heeft hij geleend van schaakgrootmeester Nigel Short die in 1993 uitdager was van Garry Kasparov voor het wereldkampioenschap schaken. Short had verschillende voorbeelden aangehaald van wereldkampioenen waar iets mee was. Zo komen

Wilhelm Steinitz, Bobby Fischer, Akiba Rubinstein, Paul Morphy en Aron Nimzowitsch langs in zijn voorwoord. Winsemius zegt hierover in Schaaksite.nl:

‘Toch was elk van die schakers een vernieuwer. Hun namen worden dagelijks gebruikt om te verwijzen naar de briljante openingen of eindspellen die aan hun brein ontsproten. Het waren mensen die zich niet herkenden in geijkte oplossingen van bestaande problemen, hun nieuwsgierigheid en verlangen dreef hen naar nieuwe wegen om doorbraken te creëren op het schaakbord.’

Het onderwerp van zijn boek ging dus over creativiteit en intuïtie en het is misschien wel, naar eigen zeggen, een van zijn belangrijkste boeken. We kunnen met z’n allen veel meer dan we denken is zijn motto. Al helpt een beetje gek zijn soms wel. In dit boek belicht hij creativiteit en (top)prestatie, zowel individueel als met anderen.

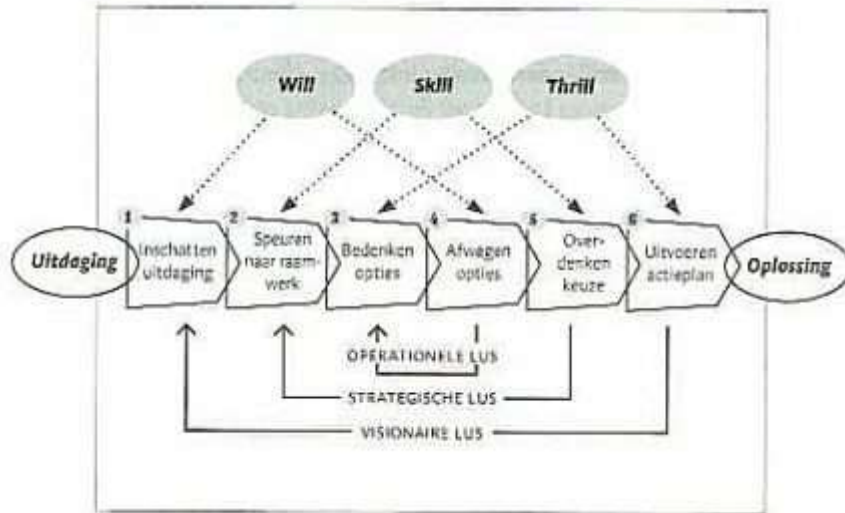
De auteur schrijft niet zo maar vanuit ‘the blue’ over het onderwerp. Nee, hij heeft wel degelijk huiswerk gemaakt. Een lange literatuurlijst³ is opgenomen.

De auteur laat overtuigend zien dat een creatieve doorbraak niet zomaar tot stand komt. Er gaat iets aan vooraf. De creativiteit in groepsverband, van team tot afdeling of samenleving, is in zijn ogen te sturen. Hij laat zien dat ‘we’ met zijn allen meer kunnen dan we denken.

Waarover gaat het boek verder?

Voor hij aan zijn verhalen en persoonlijke ervaringen toe komt, neemt de auteur ons in vijftig pagina’s mee naar de ontwikkeling van zijn concept voor een creatief proces. Dat gebeurt mede aan de hand van de wijze waarop topschakers veelal denken. Hij heeft het standaardwerk van psycholoog Adriaan de Groot (zijn proefschrift: *‘Het denken van den schaker’*) goed bestudeerd. Later hebben de Amerikanen William Chase en Herbert Simon voortgeborduurd op het werk van De Groot. Gelardeerd met uitspraken van Nigel Short en Garry Kasparov en bevindingen uit de onderzoeken van De Groot en Simon ontvouwt Winsemius zijn ideeën. Allen hebben zijn denken aangescherpt. Na de zes hoofdstappen van zijn model te hebben besproken en aanvullend de drie benodigde kernkwaliteiten ziet zijn stappenmethode er als volgt uit.

³ We komen werk tegen van de bestuurskundig gerichte auteurs en andere auteurs als bij voorbeeld Aberbach, Putnam & Rockman (over bureaucratie); Brans en anderen (over ‘beleidsvoorbereiding in een lerende overheid’); De Dreu (psychologie van creativiteit); Fung (deepening democracy); Granovetter (sterke van zwakke bindingen); Kahneman (het feilbare brein); Pressman & Wildavsky (beleidsuitvoering in Oakland); Russell & Evans (creative manager); Schön (reflective practioner); Simon (besluitvorming); Stacey (complexiteit).



Figuur: Het leerproces in het creatief proces met de drie vereiste kwaliteiten voor creativiteit

Kwam Winsemius makkelijk uit bij zijn stappenplanpak? Nee, hij worstelde er eerst een beetje mee. Totdat hij een boek in handen kreeg van Harvardprofessor Teresa Amabile 'The Social Psychology of Creativity'. Dat was een boek dat hem aansprak. Creativiteit bleek niet slechts voorbehouden aan grote denkers of kunstenaars. Je kunt het leren, maar het komt niet aanwaaien; het kost tijd, inspanning en discipline. Wie een oplossing zoekt voor een probleem doorloopt **zes stappen**.

Een: je maakt een inschatting van het probleem; twee: je speurt naar een raamwerk, een kader; drie: je bedenkt mogelijke oplossingen; vier: je weegt de opties; vijf: je overdenkt ze en maakt een keuze; en zes: je voert het plan uit. Dit is een rechtlijnige manier van leren, maar goed genoeg om de meeste problemen aan te kunnen, legt hij uit (Weusten, 2017).

Als we bij elke handeling bewust ingewikkelde stappen moesten nemen, kwam er niet veel uit onze handen. Slechts een enkele situatie vereist **volledig nieuw denken**. Dan voldoet ons raamwerk niet en moeten we een ander kiezen, met de daarbij behorende opties. In de theorie van Winsemius is creativiteit een dynamische manier van leren: de creatieve geest zoomt in en uit, springt heen en weer tussen verschillende raamwerken en opties, weegt en wikt, en is niet bang om alles te herzien.

Schaakgrootmeesters doen dat ook. Ze '**wieberen**', ze zoeken onzeker naar het beste antwoord. Ook Picasso moet eindeloos gewieberd hebben. Toen de kunstenaar zijn *Guernica* schilderde, maakte hij 79 etsen, aldus Winsemius. Zijn uiteindelijke schilderij bevat een groot aantal elementen uit die schetsen. Individuele creativiteit is te sturen door flink te zoeken naar **nieuwe raamwerken** en te blijven wieberen, maar **creatieve doorbraken** in groepen kun je ook organiseren.

Hoe is creativiteit en anders denken over oplossingen aan te leren? Aan de hand van drie lussen in het creatief proces wordt duidelijk dat dit mogelijk is. Daarbij geldt een aantal uitgangspunten en een aantal randvoorwaarden. In de vier hoofdstukken: het creatief proces, individuele creativiteit, collectieve creativiteit en maatschappelijke creativiteit gaat de auteur hierop in. Ik volg voor de samenvatting hier deels Frank van Kuijk (2017).

Allereerst het creatief proces. Winsemius beschrijft dat er twee vormen van leren en ontwikkelen zijn (we herkennen hier iets van het werk van Chris Argyris).

Ten eerste het **enkellus leren**. Daarbij gaat het er om het bestaande efficiënter te doen. In veel gevallen kiezen mensen voor deze manier van leren die in veel gevallen ook resulteert in een resultaat of prestatie, maar **niet** in een doorbraak. En doorbraken zijn nodig in snel veranderende tijden of wanneer bestaande raamwerken, lees bestaande, conventionele oplossingen niet (meer) helpen.

Het gaat dan, ten tweede, om het **meerlus creëren** om te komen tot nieuwe inzichten en andere (radicalere) oplossingen die niet meer passen binnen de bestaande raamwerken. Winsemius beschrijft dat je hierbij je eigen denken en ontwikkeling kan helpen door jezelf hierin te trainen. Het is daarbij belangrijk om ruimte in je brein te creëren om tot andere oplossingen te komen. Hiervoor geeft hij vier **uitgangspunten**:

1. Creatieve afbraak: laat oude en bestaande denkbeelden los,
2. Durf inefficiënt te zijn: maak tijd voor overdenken of het geven van rust aan je brein,
3. Maak irrationele keuzen: probeer andere handelingen uit,
4. Rem jezelf: beperk het aantal tegelijkertijd lopende uitdagingen

Naast deze vier uitgangspunten beschrijft Winsemius dat je als mens in zekere mate moet beschikken over een **drietal kwaliteiten** om meerlus creëren mogelijk te maken. Het gaat hierbij om:

1. Will: hard werken, toewijding, enthousiasme en doorzettingsvermogen
2. Skill: vaardigheden op de vereiste terreinen
3. Thrill: de vonk van inspiratie

Wanneer deze uitgangspunten en kwaliteiten bestaan dan is de basis gelegd voor creativiteit als meerlus creëren.

In de drie opvolgende hoofdstukken diept de auteur individuele, collectieve en maatschappelijke creativiteit verder uit. Langs de lijn van leerling, gezelschap en meester beschrijft Winsemius de rollen en leerervaringen die er in deze drie fasen van ontwikkeling te onderkennen zijn. Aan de hand van praktische en concrete voorbeelden wordt beschreven wat de uitdagingen zijn en waar je als leerling, gezelschap en meester naar op zoek moet gaan, maar ook wat je verantwoordelijkheid is voor je eigen ontwikkeling en die van anderen. Dat laatste is zeker het geval bij de gezelschap en de meester. Zij moeten ruimte laten, begeleiden maar niet beknotten, passie overbrengen en energie geven voor nieuwe en andere ideeën. Wanneer het gaat om collectieve creativiteit – hoe kom je als team en als organisatie verder – dan gelden er een aantal randvoorwaarden voor deze betrokkenheid om de creativiteit aan te wakkeren en tot bloei te laten komen. Het gaat hier om: uitdagingen die passen bij de behoeften en kwaliteiten van de personen, er moeten trekkers en verbinders in de groep zijn en de groep moet serieus genomen worden en voldoende steun krijgen om anders te denken en ‘fouten’ te maken.

In het laatste hoofdstuk over maatschappelijke creativiteit beschrijft de auteur tal van maatschappelijke vraagstukken die weerbarstig blijken te zijn. Vaak staan thema's al jarenlang op de agenda maar komt het niet tot een oplossing. Ze lijken te stranden op formele afspraken en/of een top down benadering vanuit de beleidsmatige of politieke agenda. Hij roept op om meer ruimte en vrijheid te geven aan de verschillende ‘markten’

(beleid, consumenten, kapitaal, buurt en arbeid) waardoor de betrokkenheid en ook de creativiteit kan toenemen. Vanuit de beleidsmakers en de overheid zou een stimulans kunnen ontstaan door te zoeken naar nieuwe verbindingen, netwerken en meer organische structuren waarbij randvoorwaarden zijn: houd de ogen open en beweeg mee; geef meer vrijheid en corrigeer achteraf. Door een dergelijke houding en handelswijze bestaat meer ruimte en veiligheid om tot nieuwe en andere raamwerken te komen.

Winsemius benut zijn kennis en ervaring op het gebied van politiek, bedrijfsleven en sport volop. En natuurlijk zijn er mooie anekdotes opgenomen. Zo ontvouwt hij zijn ideeën en inzichten. Winsemius benadrukt het **out of the box-denken**. Daarover zegt hij in het FD van 10 oktober 2017:

‘En nog altijd denkt hij graag out of the box als hij wordt geraadpleegd door lokale overheden, verenigingen, bedrijven en non-profit organisaties. De onvrede over hoe het ergens gaat en de gedachte dat het beter kan, blijken een onuitputtelijke energiebron of in zijn eigen woorden: constructieve onvrede is de beste motor voor vernieuwing’.

Is creativiteit van belang in de huidige tijd? Creativiteit als levenshouding, maar ook als instrument om grote maatschappelijke kwesties aan te pakken of een samenleving vlot te trekken. Verbinding maken zou het trefwoord moeten zijn voor het nieuwe kabinet.

In het laatste deel van het boek concentreert Winsemius zich op de kloof tussen burgers en politiek. Hij houdt een hartstochtelijk pleidooi voor het anders lees creatief vormgeven van de **betrokkenheid** van burgers. Hij doet suggesties, zoals het verlenen van **buurtrechten** of het instellen van **buurtverbeteringszones** (zie ook Weusten, 2017).

De leermeester Winsemius

Pieter Winsemius geeft in het boek *‘Gast in eigen huis’* uit 1986 al aan wat hij aan lessen trok uit de Haagse periode. Wat Winsemius leerde van het adviseurschap en ministerschap, valt ook te lezen in *‘De meeste profeten beginnen in de woestijn’* uit 2018. Ik licht er bepaalde punten uit.

Enkele lessen in ‘De meeste profeten...’ uit 2018

1 Reactie op wat is ethiek?: gebruik de blootstest

Winsemius: ‘Ik was net projectleider bij McKinsey en zat met een moeilijke vraag: wat is ethiek? Boeken vol zijn erover geschreven met mooi verwoorde beschouwingen, maar ik kon er niets mee, dus vroeg ik het aan een collega. Mickey Huibregtsen keek mij aan en gaf het enige antwoord dat mij verder hielp: ‘Dat weet ik ook niet.’ (...). Hij dacht na. ‘Ik gebruik altijd de blootstest. Als je iets niet zonder blozen kunt vertellen aan een cliënt, dan is het een fout verhaal en moet je het niet willen vertellen.’ In Den Haag heb ik dit toegepast: als je iets niet zonder blozen aan de keukentafel kunt vertellen aan vrouw en kinderen, moet je het niet willen vertellen’, aldus Winsemius.

2 Het belang van gedrevenheid: will, skill en thrill

Winsemius: ‘Het is eigenlijk heel eenvoudig’, vertelde Joop Alberda me. ‘Het gaat om drie kwaliteiten: de wil om te winnen, de vaardigheden die je daarvoor nodig hebt en de vonk die binnen het team moet overspringen.’ In 1996 won hij met zijn volleybalteam olympisch goud

in Atlanta. [...] Hij legde uit: je moet beginnen met een uitdaging die de spelers denken aan te kunnen, de dwergstaat Andorra ofzo. Daarna bal je tegen België en dan klim je op via Oost-Europese tegenstanders totdat het team in de flow raakt en gelooft dat ze in de finale van de Olympische Spelen 'tien oerlelijke Italianen' kunnen verslaan. Het kost je vier jaar om zo'n team te bouwen, maar het werkt ook buiten het volleybalveld.'

3 Het belangrijkste is rugdekking

Winsemius: 'De eerste managementles die ik van mijn vader leerde was deze. Ik was vijftien jaar en dacht vermoedelijk dat hij het over voetballen had. Pas later begreep ik zijn wijsheid. Iedereen komt in zijn carrière minstens één keer in de nesten. Om welke reden dan ook is er iets wezenlijks fout gegaan en je weet dat je erop aangekeken wordt. Als er dan iemand naar voren stapt die jou rugdekking biedt, vergeet je dat nooit meer. [...]

Als het goed gaat hebben 'we' het gedaan. Alleen als het fout gaat, moeten de bazen ook de verantwoordelijkheid nemen: dan heb 'ik' het gedaan. De zekerheid van die rugdekking dwingt loyaliteit af, medewerkers willen de bazen niet in de kou laten staan. Dat vormt de basis voor een samenwerking die meer is dan de som der delen: teamsucces.'

4 De beste man moet ook de aanvoerder zijn

Winsemius: 'De ultieme toets voor elke organisatie is haar crisisbestendigheid. De beste man moet daarom de aanvoerder zijn. Ik trof het in geen enkel managementboek aan, maar leerde het van Johan Crujff. Als je 4-0 voorstaat, heb je geen aanvoerder nodig. (...) Maar ergens in het seizoen ga je een hele grote wedstrijd spelen die je moet winnen. Als je dan kort voor tijd achter staat, moet de beste man ook de aanvoerder zijn.

Crujff legt uit: alle teamgenoten weten wie de beste speler is. Die willen ze de bal toespelen: neem de leiding, red ons. Maar de aanvoerder weet ook dat juist ten tijde van crisis zijn leiderschap vereist is. Hij moet de bal opeisen en lijnen uitzetten.' Einde citaat.

Waren er ook teleurstellingen?

Winsemius is rond 2011 kritisch op de eigen partij, de VVD. Vooral als het gaat om natuur. Hij schreef tot twee maal toe vlak voor de verkiezingen een ingezonden brief in NRC Handelsblad, persoonlijk gericht aan Mark Rutte. 'Beste Mark, je moet me helpen. Ik zit met een fors probleem. Kort gezegd: moet ik straks, vlak voor de verkiezingen van maart, een advertentie plaatsen in een landelijk blad met de oproep: "Als je om natuur en milieu geeft, stem dan niet op CDA, PVV of VVD" ', luidde een passage (aldus Trouw, 5 nov. 2011).

Winsemius kwam in zijn ministersperiode niet met de Ecologische Hoofdstructuur (EHS) te voorschijn, maar heeft het concept later wel gebruikt in verband met zijn rol bij de Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten.

De term '*Ecologische Hoofd Structuur*' (EHS) werd in 1990 geïntroduceerd in het Natuurbeleidsplan van het toenmalige ministerie van Landbouw Natuur en Visserij, dat later een onderdeel werd van het ministerie van Economische Zaken. Later is het ook aangeduid als *Natuurnetwerk Nederland*. Met de EHS werd beoogd een samenhangend netwerk van belangrijke natuurgebieden te creëren dat de basis moest vormen voor het natuurbeleid in Nederland. Aanleiding voor de aanleg van de EHS was de achteruitgang van het areaal aan natuur en van de biodiversiteit.

De EHS is opgebouwd uit een aantal kerngebieden, natuurontwikkelingsgebieden en verbindingszones. Kerngebieden zijn natuurterreinen, landgoederen, bossen, grote wateren

en grote waardevolle agrarische cultuurlandschappen. Natuurontwikkelingsgebieden zijn gebieden met goede mogelijkheden om natuurwaarden die van grote betekenis te ontwikkelen. Verbindingszones zijn gebieden die de kern- en natuurontwikkelingsgebieden met elkaar in verbinding brengen. Het grootste deel van de EHS bestaat uit kerngebieden en deze gebieden hadden ook voor er plannen voor een EHS werden gemaakt al een natuurbestemming. Met name voor de natuurontwikkelingsgebieden en de verbindingszones moet vaak landbouwgrond worden aangekocht en als natuur ingericht. Vanaf 2014 zijn de provincies het eerste verantwoordelijke bevoegde gezag voor de EHS. Tot die tijd was dat de Rijksoverheid.

Winsemius heeft er in de brief wel voor gepleit om de Ecologische Hoofdstructuur (verbindingszones tussen verschillende natuurgebieden) toch vooral te laten bestaan. Het mocht niet baten, staatssecretaris Bleker van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (stas in de periode 14 okt. 2010-5 nov. 2012) besloot anders. Hij haalde een streep door de EHS.

Conclusie

Een gemeenschappelijk component in zijn hele werkzame leven is het streven om mensen boven zichzelf te laten uitgroeien door samenwerking, inspiratie en creativiteit in een context van duurzaamheid. Samen kunnen mensen veel. En harmonie brengt verder dan conflict.

Enkele uitspraken van Winsemius

- De representatieve democratie kan en moet op onderdelen terugtreden (Bestuurswetenschappen, 2013: 33)
- Vragen stellen, is buitengewoon nuttig. Heeft hij ook veel gedaan.
- Houdt niet van terugkijken (Bestuurswetenschappen, 2013: 35)
- ‘Heb ik niet over nagedacht’, betekent dat hij er niks mee heeft, of dat hem iets niks doet, of er geen uitspraak over wil doen.

Een selectie van boeken en enkele speeches van P. Winsemius

Hoogendoorn, M. en P. Winsemius, *Waar halen ze het vandaan? – Over inspiratie*, Balans, Amsterdam, 2005.

Winsemius, P., *Gast in eigen huis – Beschouwingen over milieumanagement*, Samsom, Alphen a.d. Rijn, 2086.

Winsemius, P., *Grote mensen gaan niet dood – Over het Nederland van volgende generaties*, Balans, Amsterdam, 2010.

Winsemius, P., *Hoe speelt de ruimtelijke ordening in op nieuwe technologische mogelijkheden en sociale ontwikkelingen die zullen leiden tot andere patronen van wonen, werken en recreëren?*, Bond van Nederlandse Stedebouwkundigen, Amsterdam; *Ned. Staatscourant*, 15 maart 1985, nr. 53.

Winsemius, P., *Je gaat het pas zien als je het doorhebt – Over Cruijff en leiderschap*, Balans, Amsterdam, 2004.

Winsemius, P., *Je hoeft niet gek te zijn om wereldkampioen te worden, maar het helpt wel – Over creativiteit en intuïtie*, Balans, Amsterdam, 2017.

Winsemius, P., *Milieu-accountancy in ondernemingen*, Jaarbeurs Utrecht, 23 mei 1985 (opening van congres); in: *Nederlandse Staatscourant*, 24 mei 1985, nr. 99.

Winsemius, P., *Speel nooit een uitwedstrijd*, Sijthoff, Amsterdam, 1988.

Winsemius, P., *Toeval is logisch*, Balans, Amsterdam, 2012.

Overige literatuur

- Aalders, M., Winsemius maakt zich te weinig zorgen over neveneffecten van beleid, in: *Binnenlands Bestuur*, 27 sept. 1985, p. 25.
- Bakker, G., Leiding geven in de zachte sector: 't kan anders!, in: *Recreatie en toerisme*, 1986, nr. 12, pp. 541.
- Bakker, H., Memoires van een milieumanager, in: *Intermediair*, 13 febr. 1987, p. 43-45.
- Deijl, F. van, Pieter Winsemius: 'Mensen voelen zich verneukt', in: *HP/De Tijd*, 1 aug. 2017.
- Garschagen, O., Politici verwarren luidkeels roepen met gericht beleid, in: *De Volkskrant*, 27 sept. 1986.
- Gulmans, M. en H. Coskun, Een vergeten probleem: zure regen!, NOS, *Andere tijden*, 2009.
- Kleef, M. van, Doorstroming VROM-top had best wat hoger mogen zijn, in: *Binnenlands Bestuur*, 26 sept. 1986.
- Koorevaar, T., Je hoeft niet gek te zijn om wereldkampioen te worden maar het helpt wel, in: *Schaaksite.nl*, 17 okt. 2017.
- Kuijck, F. van, Recensie van 'Je hoeft niet gek te zijn', in: *Managementboek online*, 2 febr. 2018.
- Oostra, L., Dit leerde Pieter Winsemius in zijn carrière bij McKinsey en in Den Haag, in: *MT*, 13 jan. 2019.
- Redactie De Volkskrant, Het Volkskrantkabinet: 'Pieter Winsemius minister van Infrastructuur en Milieu, in: *De Volkskrant online*, 2 oktober 2012.
- Schol, H., Pieter Winsemius analyseert: Nederland moet eens kiezen, in: *Elseviers Weekblad*, 6 sept. 1986.
- Stipdonk, V. van, Over bepaalde zaken, scharrel je', in: *Bestuurswetenschappen*, 2013, nr. 5-6, pp. 27-35.
- Weusten, S., Winsemius biedt interessante kijk op creativiteit als leerwijze, in: *De Volkskrant online*, 9 dec. 2017.

Bijlage 1: Bestuurlijke productiviteit P. Winsemius als minister

Beleidsmatige productie bewindsman P. Winsemius (1982-1986)

Verdedigde in 1983 in de Tweede Kamer samen met minister Braks en staatssecretaris Ploeg de in 1977 uitgebrachte **Nota landelijke gebieden** (14392).

1983: het **Plan Integratie Milieubeleid** (PIM); over de rol van de minister van VROM bij het vormgeven van een samenhangend milieubeleid. (18.010).

1983: de regeringsbeslissing over de **Structuurschets Stedelijke Gebieden**. Hierin wordt het algemene ruimtelijke beleid voor stedelijke gebieden uit de Verstedelijkingsnota nader uitgewerkt voor 1985 tot het einde van de jaren negentig (18.048).

1983: **De problematiek van de verzuring** uit over de milieuschade van uitstoot van zwaveldioxide, stikstofoxiden en ammoniak. Streven is de depositie van verzurende stoffen drastisch terug te brengen. Maatregelen zullen in Europees verband moeten worden genomen, waarbij gestreefd wordt nationale emissieplafonds vast te stellen (18.225).

1984: de **Nota Meer dan de som der delen** uit over de planning van het milieubeleid. Bij het milieubeleid moet sprake zijn van samenhangende beslissingen en daarom zijn afstemming met andere beleidsterreinen en planning belangrijk. Door grotere doorzichtigheid en bespreekbaarheid dient het draagvlak te worden vergroot. In de **Wet algemene bepalingen milieuhygiëne** komt daarvoor een juridische basis. Invoering zal plaatsvinden in 4 tot 8 jaar, waarin experimenten mogelijk zijn (18.292).

1984: de **Nota Radioactief Afval**. Hoofdkenmerken van het radioactief afvalbeleid zijn isoleren, beheersen en controleren. Mede op grond van financieel-economische overwegingen wordt de voorkeur gegeven aan opslag op land (18.343).

1985: de notitie **Mestproblematiek** uit. Hierin wordt de aanpak geschetst van de toegenomen productie van dierlijke mest. Gevolg daarvan is onder meer te hoge concentraties mineralen (stikstof, fosfaat) en zware metalen, die schadelijk zijn voor landbouw en milieu. Het wettelijk instrumentarium zal worden aangepast (via de Wet bodembeschermingen en een Meststoffenwet) en er komt een organisatie- en overlegstructuur voor de aanpak van de problemen. Het instellen van een landelijke mestbank krijgt voorrang en wordt gezocht naar betere afzetmogelijkheden (18.897).

1985: de notitie **Op weg naar een schoner autopark** uit, waarin fiscale bevoordeling van schonere auto's (o.a. als deze op loodvrije benzine rijden) wordt aangekondigd (18.938)

Productie wetsvoorstellen bewindsman P. Winsemius (1982-1986)

1982: de **Interimwet bodemsanering** in Staatsblad (Stb. 763), die Gedeputeerde Staten opdroeg jaarlijks een saneringsprogramma op te stellen voor de in de provincie aanwezige vervuilde gronden (16.821).

1985: een wijziging (Stb. 623) van de **Wet op de Ruimtelijke Ordening**, waarbij de in 1972 ingevoerde planologische kernbeslissing (PKB) een wettelijke basis kreeg (14.889, 18.794, 19.018).

1986: uitbreiding van de Wet algemene bepalingen milieuhygiëne met regelen met betrekking tot de **milieu-effectenrapportage** (m.e.r.). Deze rapportage is verplicht bij belangrijke ruimtelijke beslissingen (bijv. aanleg van wegen en woonwijken) (16.814).

1986: de **Wet bodembescherming** (Stb. 374), die de Interimwet bodemsanering uit 1982 vervangt (16.529).

1986: de **Wet milieugevaarlijke stoffen** (Stb. 639), die bedrijven en producenten van gevaarlijke stoffen verplicht de overheid de toxicologische gegevens via een basisdocument ter beschikking te stellen (16.800).

1986: de **Wet heffingen luchtverontreiniging benzine** (Stb. 110). In plaats van een heffing op lichte olie (benzine) komt er een heffing op gelode benzine. Het gebruik van deze milieuvriendelijker brandstof moet daarmee worden bevorderd. (19.298)

1986: de **Wet tijdelijke fiscale maatregelen ter bevordering van gebruik van ongelode benzine en de aankoop van schone en beperkt schone personenauto's** (Stb. 112). De wet gold voor drie jaar.

1986: wijziging (Stb. 655) van de **Wet inzake de luchtverontreiniging** tot stand, waardoor in die wet luchtkwaliteitsdoelstellingen konden worden vastgesteld. Verder kunnen er regels worden gesteld ten aanzien van inrichtingen, waardoor de uitwerp van luchtverontreinigende stoffen beter kan worden tegengegaan. Het handavingsinstrumentarium wordt verbeterd (17.965).

Productie wetsvoorstellen bewindsman P. Winsemius (2006)

2006: een nieuwe **Wet ruimtelijke ordening** in het Staatsblad (Stb. 566). Deze wet verving de Wet op de ruimtelijke ordening uit 1965 en zorgde voor vereenvoudiging van procedures bij ruimtelijke plannen. De PKB (van het Rijk) en provinciale streekplannen werden vervangen door structuurvisies. Daarin werd het strategisch omgevingsbeleid vastgelegd. Het juridisch bindende, normatieve beleid werd vastgelegd in bestemmingsplannen en in algemeen verbindende voorschriften van provincies en Rijk. De duur van de bestemmingsplanprocedure ging terug van 58 tot 22-24 weken. De handhaving van het ruimtelijke-ordeningsbeleid werd verbeterd. (28.916)

2006: indiening het wetsvoorstel **Wet algemene bepalingen omgevingsrecht** in. Dit voorstel werd door minister Cramer in 2008 in het Staatsblad gebracht (30.844).

2006: de **Wet instelling van een Waddenfonds** (Stb. 729). Door deze wet werd een begrotingsfonds ingesteld, het Waddenfonds, ter financiering van extra investeringen in het Waddengebied waarmee de duurzame bescherming en ontwikkeling van de Waddenzee en het behoud van het unieke open landschap werden beoogd. De beoogde doelen van het fonds waren: verbetering van de natuur, vermindering van

extreme bedreigingen, duurzame economische ontwikkeling en verbeteren van de kennishuishouding. Verder regelde de wet de looptijd en de inkomsten- en uitgavenkant van het fonds (30.594).

Bijlage 2: Vergelijking tussen dr. Pieter Winsemius en drs. Ed van Thijn

Vergelijkingspunten	Winsemius	E. van Thijn
Geboren	1942	1934
Studie	Natuurwetenschap Leiden MBA, Stanford 1975	Politologie UvA
Baan na studie	Stichting Fundamenteel Onderzoek der Materie (1973)	Wiardi Beckman Stichting, gelieerd aan PvdA
Gepromoveerd	Ja, dr.	Nee, drs.
Lid parlement	Nee	Ja TK: 1967-1981 EK: 1999-2007
Burgemeester	Nee	Ja, 1983-1994
Minister	Ja, twee keer 1982-1986 (voorganger Ginjaar; VROM) 2006-2007 (voorganger Dekker; VROM)	Ja, twee keer 1981-1982 (voorganger Wiegel; BZK) 1994-1994 (4 mnd.; overlijden Dales/ voorganger Hirsch Ballin)
Kwalificatie tweede periode	Routinier, makkelijk inzetbaar	Routinier, leek makkelijk inzetbaar
Formateur	Nee	Ja, 1981 (inform + formateur)
'Geruchtmakende faam'	N.v.t.	Nacht van Van Thijn (EK; discussie over gekozen burgemeesterschap)
Lid WRR	Ja, twee keer	Nee
Eredocoraat	Ja	Nee
Maatschappelijke activiteiten	Voorz. Natuurmonumenten, etc.	Diverse
Geridderd	o.a. Ridder Leeuw (1986); Commandeur Orde van Oranje-Nassau (2012)	Niet vermeld
Overige	2007: nr. 1 in de top 100 van invloedrijken; De duurzame 100 (Trouw) Van Praagprijs	1995: Verzetsprijs
Output ministerschap	O.a. meerjarenplanning op vlak van milieu, EHS, milieueffect-rapportage; wettelijke basis planologische kernbeslissingen	Struikelde als minister over de IRT-affaire
Bijzonder hoogleraar	Tilburg University, management van duurzame ontwikkeling	UvA, Den Uyl-leerstoel
Oeuvre in boekvorm	Ja	Ja
Thema in boek	Milieumanagement; departementale productiviteit	Politiek en bureaucratie (oratie)
Thema in boek	Leiderschap	Sorry-democratie (bundel)
Thema in boek	Inspiratie	Publieke zaken (essays)
Thema in boek	Creativiteit van individuen en groepen	Kroonprinsenleed
Thema in boeken	Familieschets	Dagboeken, autobiografisch werk
Bijzonderheid		Vergeefse poging Olympische Spelen naar Amsterdam te halen