

# Late bekeerders

Het is een opmerkelijk verschijnsel. President-directeuren die zich pas na hun vertrek bezorgd tonen over de toekomst van de wereld. Beter laat bekeerd, dan nooit bekeerd. Maar had het niet wat eerder gekund? De eerste echte minister van Milieu, Pieter Winsemius (1942), die altijd al hardop liet weten wat zijn geweten hem ingaf, zoekt naar een verklaring. En vertelt en passant waarom de dertigers van nu zo weinig ruimte hebben voor duurzaam ondernemerschap.

Door Hetty Nietsch Fotografie door Daan Zuidervijk

**A**n gedrevenheid nog altijd geen gebrek. Ook niet aan de beheersbare dosis boosheid die daar bij hoort. Waarover nu weer boos, Pieter Winsemius? “Het broeikas-effect, natuurlijk. Schande! Balkenende in Johannesburg gezien? Grote woorden. ‘Stop talking, start walking’ en: ‘Put your money where your mouth is’. Schitterende kreten in aandoenlijk steenkolen-Engels. Maar dan, twee weken later terug op het honk: meteen korten op het milieu.”

Hij was eigenlijk de eerste bewindspersoon die van het milieu echt werk maakte. Trad aan als de onbekendste VVD-minister, maar groeide uit tot de populairste. “Wat wil je ook: met de gouden lepel in de mond geboren, vanaf 1963 gewerkt en geen dag ziek, veel mazzel gehad en altijd de overtuiging dat er zaken in de wereld verbeterd konden worden. Tot op de dag van vandaag.”

De facto trekt hij de conclusie dat er veel is veranderd sinds hij in 1982 in Den Haag het ministerie binnenwandelde waar de ambtenaren ‘van milieu’ (de impopulairsten van het apparaat) gewend waren zich van zwaar ellebogenwerk te bedienen om hun posities te bevechten. Er was veel ruzie en het leek Winsemius de hoogste tijd voor de ‘stap naar de volwassenheidsfase van het milieubeleid’.

“We hadden de kwestie DSM en ik wist ook wel dat als we alle nieuwe milieuregels op dat bedrijf van toepassing zouden verklaren, het faillissement onafwendbaar zou zijn. Ik heb de baas uitgenodigd en uitgelegd dat het ons geen van beiden de kop moest gaan kosten. Denk mee, zei ik, we moeten een beetje buiten de wet om, de wethouder moet ermee instemmen, we moeten elkaar vertrouwen. Toen zijn die gasten zelf met een Milieu Actie Plan gekomen, wat logisch was – zij kenden het bedrijf toch het beste, zij wisten wat wel en niet kon. Daardoor voelden ze zich op een volwassen manier behandeld: het was hun plan en niet ons plan. In Europoort Pernis hebben we precies hetzelfde gedaan. Uniek in de wereld, de convenanten die we toen sloten.”

## Koopstaking

Nu ziet hij dat het niet louter milieu-freaks meer zijn die protesteren als bedrijven zich van hun slechte kant laten zien. “Grote ondernemingen worden tot de orde geroepen. Hoe doe jij dat nou, Shell, met je Brent Spar, met de situatie in Nigeria? Die vragen worden zo langzamerhand door iedereen gesteld. Door medewerkers, door de kapitaalmarkt; aandeelhouders, pensioenfondsen, groenbeleggers. En uiteindelijk door de klanten; die gaan over tot een ‘koopstaking’ als het ze niet bevalt. Zodoende zeiden de donateurs van het omstreden Foster Parents Plan: ‘Wij stoppen ermee’. Dat soort bewegingen van mondige consumenten en medewerkers is nieuw, en daar zijn ondernemers zich steeds bewuster van.”

Dus achter de mooie woorden van de zogenaamd goedbedoelende ondernemer gaat nog altijd louter opportunisme schuil? “Dat is niet aardig om te zeggen. Als een midvoor een bal voor de voeten krijgt en kan scoren, is hij dan een opportunist? Onder opportunisten versta ik mensen die van partij veranderen, omdat ze bij die andere partij de meeste kans maken minister te worden. Zulke mensen vertrouw je niet.”

## Oude dag

Hoe kijkt hij dan aan tegen de ondernemers die op hun oude dag het licht zien en die – de buit is toch binnen – zich uitputten in maatschappelijk verantwoorde ondernemerspraat? Neem Fentener van Vlissingen (ex-Makro) die vanaf zijn landgoed onberispelijke stukjes schrijft, neem Stikker (ex-RSV) die een soort water-bekering heeft doorgemaakt, neem Joop van den Ende die plots het beste met de mensheid voorheeft? Ouder, wijzer, niets meer te verliezen; maar had dat niet wat eerder gekund?

Winsemius: “Stikker is door een diep dal gegaan met zijn bedrijf en heeft een soort van bekering meegemaakt. Ik vind het knap dat hij opnieuw is gaan nadenken. Hij zweeft wel een beetje, maar okay – hij is totaal gedreven en dat kun je niet



Pieter Winsemius heeft minder op met ondernemers die doen alsof: “Bij bankiers voel je dat ze uit boekjes en folders praten, als het over maatschappelijk ondernemen gaat.”

## Biografie

### GEBOREN:

7 maart 1942 in Voorburg.

### BURGERLIJKE STAAT:

Gehuwd, drie kinderen.

### OPLEIDING:

Wis- en natuurwetenschappen  
Rijksuniversiteit te Leiden, september 1973;  
Stanford Business School (Master of Business Administration), 1975;  
Benoeming tot doctor honoris causa  
Technische Universiteit te Delft, 1992.

### LOOPBAAN EN FUNCTIES:

1975-1982 Medewerker internationaal organisatie-adviesbureau McKinsey & Company Inc. te Amsterdam;

1982-heden lid van de VVD.

1982-1986 Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer;

1986-2002 Firmant internationaal organisatie-adviesbureau McKinsey & Company Inc. te Amsterdam;

1999-heden Bijzonder hoogleraar management duurzame ontwikkeling Universiteit van Tilburg;

2001-heden Voorzitter Raad van Toezicht Nationale Postcode Loterij en Nederlandse Sponsor Loterij;

2003-heden Lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR);



De komende generatie topmanagers heeft volgens Winsemius weinig tijd voor maatschappelijk ondernemen, loopt zelfs soms vroegtijdig stuk, omdat er zo weinig tijd is: "Jonge mensen die bij McKinsey als sterren binnenkwamen. En dan spatte die ster met een knal uit elkaar."

alleen vanuit je vak zijn. Fentener van Vlissingen ken ik niet en van Joop van den Ende denk ik dat die gedrevenheid om te doen wat hij nu doet, er altijd al was. Herkströter van Shell was nog baas bij Shell toen hij anders tegen de dingen ging aankijken en zich daarmee kwetsbaar opstelde. Zijn opvolger zei zelfs: "Sustainability? You must be out of your tiny little heads." Die is inmiddels ook weer opgevolgd. Shell zit zo over de wereld verspreid, ze kunnen zich geen fouten permitteren, zij moeten overtuigd zijn van de steun van al die werknemers wereldwijd. De tijd van managen met de vuist op tafel is voorbij. In je concern moet je iedereen meehebben. Morris Tabaksblatt van Unilever kan zich ook geen fouten permitteren. Anthony Burgmans, het Nederlandse opperhoofd van Unilever, heeft van de verantwoorde visserij echt werk gemaakt – ja, natuurlijk ook omdat ze wisten dat Greenpeace eraan kwam. Unilever is samen met het Wereld Natuur Fonds (WNF) aan de slag gegaan. Niet alleen omdat het goed voelde, maar ook omdat het commercieel interessant was om samen met het WNF aan de slag te gaan. Is dat liefdadigheid? Ab-so-luut niet, dat is onderdeel van goed zaken doen. En nu lopen ze met hun duurzame visvangst aan kop." Mooie woorden voor de collega's van mega-netwerker Winsemius. Maar wanneer gloort er wel een moment van wantrou-

wen? "Je spreekt soms ondernemers bij wie je voelt dat ze uit boekjes en folders praten. Bij bankiers heb ik dat nogal eens, dat ik denk: je zegt het allemaal wel, maar wat gebeurt er nu werkelijk door jullie toedoen? Grote auto-ondernemingen, idem dito. Je kunt niet doen alsof je louter milieuvriendelijke wagens ontwerpt en vervolgens doodleuk op de markt komen met een energie-verslindende four-wheel-drive-terreinwagen."

### Op wildparken gestort

Ondanks zijn eigen betrokkenheid als bestuurslid bij de Postcodeloterij, heeft Winsemius wel bedenkingen bij ondernemers die zich in de liefdadigheid storten, die weeshuizen en wildparken gaan steunen. "Ik heb er niks mee, met filantropie. Waarom doe je dat? Omdat je werknemers het prettig vinden, de klanten? Ik heb liever dat mensen puur uitgaan van de vraag: welke schaduw werpt mijn bedrijf over de wereld: ik koop dingen van mensen en dat begint bij de boer die een erwit in de grond stopt en dat kan eindigen bij die consument die z'n blikje uit het raam gooit of die ziek wordt van jouw product. Als het zover kan komen dat bedrijven over die schaduw die ze laten vallen nadenken, dan is dat een stap in de richting van verantwoord ondernemen."

Hoe zit het met de jongere generatie? Winsemius roemt nog steeds de uitzonderingspositie die hij altijd bij McKinsey bekleedde, als vrije speler die zich volledig kon wijden aan netwerken: het geven van 'driehonderd speeches per jaar' en nadenken over de Nederlandse maatschappij. "De groep mannen tussen de 25 en 45 jaar is erg hardleers. Die is steeds doende een kosten-baten-analyse te maken, sceptisch, zakelijk. Als vrouwen in die banen terechtkomen, gaan ze zich precies hetzelfde gedragen. Bij McKinsey zag ik daardoor ook steeds problemen optreden, mensen die door hun hoeven heen gingen. Jonge mensen die als sterren binnen kwamen en dan gingen ze knal. Waar zat dat nou in? Ik zat daarmee. Ik ben toen uitgenodigd voor de commissie Dagindeling. We dachten na over de balans tussen werk en privé-leven. Bloedfanaat aangehouden, veel meer geleerd dan anderen, want ik wist er het minste van af, en echte vrienden geworden met de co-auteur van het eindrapport. Maar ook zij knapte af, ging fysiek door de stutten. Ik heb gezegd: werk zo hard als je wilt, niet harder. Zo hebben we het gedaan en haar naam is uiteindelijk op het eindrapport komen te staan. Dat telt. Zij moest weer lef hebben."

### Evangelisatie

Late bekeerders, hij kan ermee leven. Winsemius heeft er niets tegen, mensen die na hun 55-ste pas tot inzicht komen. Dan komt die carrière niet veel hoger meer, de kinderen zijn volwassen, er komen kleinkinderen en een aantal denkt: dit was de bedoeling niet. "Je kunt zeggen dat dat late bekeerlingen zijn, maar die ondertoon is zo negatief. Ik probeer ze ook wel over te halen. 'Ah joh. Waarom geef je het niet op? Doe toch met mij mee. Je verliest het respect van je kinderen, je vrouw kijkt je niet aan, je secretaresse praat niet met je. In het weekend ga je naar je ouders en je vader zegt: ik las over je in de krant, klopt dat? Geef toch op. Je weet toch al lang dat je fout zit?' Vroeger was iemand gewoon ondernemer, maar nu bemoeit zijn hele omgeving zich met zijn bedrijf en wordt hij door de media ook nog eens bij de les gehouden."

Maar wie evangeliseert deze mannen dan, behalve Winsemius zelf? "Hun hele omgeving dus, maar ook de raden van commissarissen met daarin die ervaren oudere collega's die vragen: 'Is dat wel verstandig?' Kijk, toen ik van het eerste kabinet Balkenende dat ontzettend beroerd geschreven stuk over het milieu in het regeerakkoord las, toen zei een oud-directeurgeneraal tegen mij: 'Pieter, dat milieu kan inmiddels wel tegen een stootje, want dat milieu, dat zit zo langzamerhand in de mensen'. Ik moest lachen, maar het is waar. Toen ik zestien jaar geleden uit het kabinet ging, toen was ik zeer populair. Ik liep hard, marathons, en hele pakken mensen gingen hardlopen. Ik was een soort rolmodel. Maar denk maar niet dat ik toen ben begonnen over huisvuilscheiding. Onbespreekbaar! Te kleine balkonnetjes, praktische bezwaren, ondenkbaar! Als ik daar toen over begonnen was, was ik eruit geknikkerd. Dat kun je je nu toch niet meer voorstellen? Inderdaad, de winst is dat het nu in de mensen zit...."

winsemius@wrr.nl

## English summary

Pieter Winsemius was the first real Minister of the Environment in The Netherlands. When he started, he was a consultant of McKinsey, unknown to the public. He was a marathon runner and became extremely loved for his efforts.

He remains a famous Dutchman, a thinker who will let his voice be heard in public if the environmental policy isn't what he thinks it should be.

You can't say that Pieter Winsemius was a late convert to sustainable development. But quite a few people out of his enormous network were late: famous Dutch top executives, who only saw the light after they stepped down as president-director. According to Winsemius, this happens because they would lose the respect of their direct circle, their children, their spouse and even their secretary, if they would not work for social causes, now that they have the time and the energy.

Winsemius worries more about younger business executives, who break down early in their careers.

He sees young colleges, in the age group between 25 and 45, who can't even find rest within themselves, let alone that they could free the time for sustainable development.

At the request of the government, Winsemius consults them about this problem, which has to do with finding a better balance between work and private life.