



Anton de Kom Universiteit van Suriname

Bibliotheek

APPROVAL

NAAM: HASSelbaink Boujouwa A

verleent aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar/zijn afstudeerscriptie via de catalogus full-text beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum: Paramaribo, 17 jan 2022

Handtekening: Boujouwa A



ANTON DE KOM UNIVERSITEIT VAN SURINAME
FACULTEIT DER MAATSCHAPPIJWETENSCHAPPEN

Saneren, die moeilijke stap

Thesis ter verkrijging van de graad van Bachelor of Science in de Public Administration

Studierichting : Public Administration

Naam : Hasselbaink Boujoura

Begeleider : Drs. C. Playfair

Paramaribo, januari 2022

Voorwoord

Na een periode van hard werken ligt voor u mijn bachelor thesis van de opleiding Public Administration van de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Het onderwerp van mijn thesisonderzoek is: **Sanering van het ambtenarenapparaat**. In dit onderzoek ga ik na hoe beleid ingezet kan worden door de overheid om te saneren. Sanering wordt geplaatst onder de paraplu van overheidshervorming, waarbij ik focus op het saneren van ambtenaren uit de staatsdienst naar de private sector. Saneren van het ambtenarenapparaat is geen onbekend voornemen van bestuurders in Suriname. Via diverse mediakanalen is er aandacht geschonken aan de recente grote stroom van nieuw personeel rond de verkiezingsperiode van het jaar 2020 en de uitdagingen die daaruit vloeien. Uit mijn vooronderzoek is gebleken dat er sinds vóór 1975 getracht wordt het ambtenarenapparaat te saneren. Echter zonder succes. Naar mijn inzien is een verandering in het overheidsfunctioneren en daarbij ook de overheidsbestedingen van eminent belang om het land Suriname te leiden naar een kwalitatief effectievere en efficiëntere situatie. Voor mijn afstudeerthesis wordt gefocust op het saneringsgedeelte dat vooral de productiviteit van het land en volk zou kunnen bevorderen.

Het schrijven van deze thesis heb ik als leerrijk ervaren, ongeacht miscommunicaties, organisatorische aangelegenheden en de covid-19 pandemie. Voor dit onderzoek is gekozen de covid-19 invloeden uit te sluiten, maar wel in de veronderstelling dat de eventuele uitvoering van de aangeboden aanbevelingen of oplossingsmodellen zal geschieden rekening houdend met de geldende covid-19 maatregelen. Ik heb weinig moeilijkheden ervaren met het uiteenzetten van het theoretisch gedeelte. Het empirisch gedeelte vergde meer analytisch vermogen voor het onderzoeken van beleidsdocumenten. Ondanks geen volledige participatie bereikt te hebben, zijn de afgenomen interviewgesprekken vlot verlopen.

Ik ben een ieder zeer erkentelijk die mij vanaf het begin fysiek, emotioneel en intellectueel heeft ondersteund tot een succesvolle totstandkoming van mijn thesis. Ik richt een speciaal woord van dank aan de respondenten die spontaan hebben meegewerkt. Uw input heeft bijgedragen aan het verbreden van mijn kennis en inzichten over dit onderwerp. Zonder strijd is er geen overwinning.

Paramaribo, januari 2022

Hasselbaink, Boujoura A.

Inhoudsopgave	
Voorwoord	
Lijst met afkortingen	5
Inleiding	6
Hoofdstuk 1. Overheidshervorming en New Public Management	9
1.1 Overheidshervorming	9
1.2 Public Sector Reform	10
1.3 New Public Management	11
1.3.1 De principes van NPM	12
1.5 Samenvatting	13
Hoofdstuk 2. Saneren in New Public Management	15
2.1 Saneren is hervorming	15
2.2 Catalytic government	15
2.3 Civil Service Reform	16
2.4 Samenvatting	18
Hoofdstuk 3. Civil Service Reform in Suriname	19
3.1 De noodzakelijkheid van saneren	19
3.2 De wet- en regelgeving	20
3.2.1 De Personeelwet	21
3.2.2 De Ambtenarenpensioenwet	21
3.2.3 Het Saneringsbeleid	22
3.3 De knelpunten bij het saneren	23
3.3 De betrokken actoren	25
3.4 Overige actoren	27

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten en Analyse	30
4.1 Methodische karakterisering van het onderzoek	30
4.2 Dataverzameling en dataverwerking	30
4.3 Onderzoeksresultaten & analyse van het onderzoek	31
4.3.1 Oorzaken van overheidshervorming	31
4.3.2 Uitdagingen voor sanering ambtenarenapparaat	32
4.3.3 Beleidsmaatregelen voor het overhevelen van ambtenaren naar de private sector	34
Conclusie	35
Aanbevelingen	36
Geraadpleegde bronnen	37
Bijlage 1. Lijst van respondenten	40
Bijlage 2. Interviewhandleiding van het Ministerie van Binnenlandse Zaken	41
Bijlage 3. Interviewhandleiding voor de Centrale-47	43
Bijlage 4. Interviewhandleiding voor de Centrale voor Landsdienaren Organisaties	45
Bijlage 5. Interviewhandleiding voor de Vereniging Surinaamse Bedrijfsleven	47
Bijlage 6. Interviewhandleiding van het Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken	49
Bijlage 7. Interviewhandleiding voor de Associatie van Surinaamse Fabrikanten	51
Bijlage 8. Interviewhandleiding voor de Raad van Vakcentrales Suriname	53

Lijst met afkortingen

ALMP	Active Labor Market Programs
ASFA	Associatie van Surinaamse Fabrikanten
AWJ	Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken
BiZa	Ministerie van Binnenlandse Zaken
C-47	Progressieve Vakcentrale C-47
CLO	Centrale van Landsdienaren Organisaties
CSFE	Centraal Staforgaan voor Formatiezaken en Efficiëntie
CSR	Civil Service Reform
HP	Herstelplan
HRM	Human Resource Management
IDB	Inter-Amerikaanse Ontwikkelingsbank/ Inter-American Development Bank
ILO	Internationale Arbeidsorganisatie/ International Labor Organisation
IMF	Internationale Monitaire Fonds
MOP	Meerjaren Ontwikkelingsplan
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
OP	Ontwikkelingsplan
PSR	Public Sector Reform
UNDP	Verenigde Naties Ontwikkelingsprogramma/ United Nations Development Program
VSB	Vereniging Surinaams Bedrijfsleven

Inleiding

“Er bestaat een sterke en dringende noodzaak om de effectiviteit van de overheid te verbeteren en haar kosten te verlagen” (Martin, 2001).

Het Ontwikkelingsplan (OP) 2017-2021 (Stichting Planbureau Suriname, 2017) geeft aan dat de overheid meer mensen in dienst heeft dan nodig is om haar taken uit te voeren. Uit mijn vooronderzoek blijkt uit de Meerjaren Ontwikkelingsplannen over de periode 2006-2021 dat er door diverse regeringen voornemens zijn uitgesproken om hervormingen door te voeren binnen de overheid. In de jaarrede 2021 (De Nationale Assemblée, 2020) heeft de huidige President Z.E. Chandrikapersad.Santokhi, de voornemens uitgesproken om de sanering van het ambtenarenapparaat aan te pakken middels genuanceerd en gefaseerd beleid en deelde in de jaarrede voor het dienstjaar 2022 mee te streven naar het leveren van meer en kwalitatief beter werk met minder mensen (De Nationale Assemblée, 2021). Naast het streven naar efficiëntie en effectiviteit wordt met de sanering ook beoogt de betalingsdruk op de overheidsbegroting te verminderen. De personele uitgaven behoort tot een van de grootste uitgaveposten op de overheidsbegroting (Ministerie van Financiën en Planning, 2020).

Volgens Owen (2018) biedt overheidshervorming oftewel Public Sector Reform (PSR) overheden de mogelijkheid over te schakelen van traditionele bureaucratie naar een flexibele overheid. Het saneren van het ambtenarenapparaat wordt in deze thesis bekeken volgens de hervormingsstroming New Public Management (NPM). NPM streeft onder andere naar het bevorderen van efficiëntie en doelgerichtheid, maar ook naar bezuinigingen door het verkleinen van de overheid (Hondeghe et al., 2017; Oosten, 2014). Hervormingen gericht op het ambtenarenapparaat worden ook wel Civil Service Reform (CSR) genoemd. CSR kan volgens Osborne en Gaebler (1992) en Drechsler (2003) op diverse manieren geschieden. De eindverantwoordelijke voor het overheidspersoneelsbeleid en de functionering van het overheidsapparaat is volgens het Besluit Taakomschrijving Departementen 1991¹ (1991, Art 7, lid 1) de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. In het goedgekeurd Herstelplan (HP) 2020-2022 is er overeenstemming over het richten van de hervorming op het ambtenarenbestand, beperkt tot sanering van dit bestand. Het gefaseerd

¹ STAATSBESLUIT van 10 oktober 1991, houdende instelling en taakomschrijving van Departementen van Algemeen Bestuur (“Besluit Taakomschrijving Departementen 1991”) (S.B. 1991 no. 58), gelijk het luidt na de daarin aangebrachte wijzigingen bij S.B. 2002 no. 16).

beleid voor sanering spreidt zich over twee fases (Ministerie van Financiën en Planning, mei 2021). De eerste fase focust op vrijwillige uittreding middels vervroegd pensioen en in de tweede fase zal getracht worden de sanering voort te zetten via om-, bij- en herscholing. De tweede fase wordt ingezet met het doel ambtenaren in te zetten in de private sector (Ministerie van Financiën en Planning, mei 2021). Naast het voornemen van de Surinaamse overheid om het ambtenarenbestand te saneren is het ook essentieel coherent beleid te ontwikkelen voor de private sector ten behoeve van de economische groei (Ministerie van Financiën en Planning, mei 2021).

De tweede fase van de sanering kan op middellang- en lang termijn goed bijdragen aan het bezuinigingsbeleid van de overheid, maar ook aan de productiecapaciteit van het ambtenarenapparaat. De centrale vraag voor dit onderzoek gelet op deze fase luidt daarom: **‘Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?’**

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is beschrijvend, omdat er wordt beoogd een beschrijving te geven over het overhevelen van de ambtenaren naar de private sector. Het streven is een overzicht te bieden van beleidsmaatregelen die aansluiten op de uitwerking van de oorzaken en mogelijke knelpunten. Het overhevelen van ambtenaren naar de private sector wordt beschouwd als een alternatief om het ambtenarenapparaat te saneren en te verkleinen. Met dit onderzoek wordt beoogd een raamwerk te produceren met beleidsmaatregelen voor deze vorm van sanering.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een essentiële bijdrage aan de maatschappelijke discussie over sanering, doordat de resultaten kunnen dienen als richtlijn om verandering te brengen in het functioneren van het overheidsapparaat en verbetering te brengen in het productieniveau van het land. Diverse actoren in het openbaar bestuur kunnen inzicht krijgen over hun rol in deze hervorming van de overheid en strategieën uitstippelen voor het realiseren van deze verbetering.

Wetenschappelijke relevantie

De resultaten van dit onderzoek kunnen een theoretische basis vormen voor actoren in het openbaar bestuur om bij te dragen aan het verbeteren van het functioneren van het overheidsapparaat. De nieuwe inzichten kunnen dienen als uitgangspunt voor verdere of diepgaande onderzoeken naar de hervormingen van het overheidsapparaat.

Onderzoeksstrategie en -methoden

Er is een beschrijvend onderzoek verricht met een kwalitatief karakter. De data voor het theoretisch kader is verzameld door onder andere literatuuronderzoek, waarbij er gebruik is gemaakt van wetenschappelijke artikelen, boeken en internetbronnen. De empirische informatie is vergaard door middel van de strategie bestaand materiaal, waarbij voornamelijk gebruik is gemaakt van beleidsdocumenten zoals Meerjaren Ontwikkelingsplannen en het Herstelplan 2020-2022. Verder zijn ook de methoden inhoudsanalyse en interview toegepast. Er is met behulp van een interviewhandleiding een semigestructureerd interview afgelegd met actoren binnen de overheid, de private sector en de vakbeweging.

Opbouw van de thesis

De thesis is opgebouwd uit vier hoofdstukken. In hoofdstuk één (1) zal gefocust worden op Overheidshervorming en New Public Management, waarbij belicht zal worden overheidshervorming, public sector reform en new public management. In hoofdstuk twee (2) Saneren in New Public Management zal de nadruk gelegd worden op saneren, het NPM-principe ‘catalytic’ gouvernement en Civil Service Reform. Hoofdstuk drie (3) betreft Civil Service Reform in Suriname met een onderbouwing van de noodzaak van saneren, wet- en regelgeving, saneringsbeleid, de knelpunten bij het saneren en de betrokken actoren. Hoofdstuk vier (4) zal de onderzoeksresultaten en analyse omvatten, waarna er wordt afgesloten met een conclusie en de daaraan verlengde aanbevelingen.

Hoofdstuk 1. Overheidshervorming en New Public Management

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de theorie ten aanzien van overheidshervorming. In het Engels wordt door verschillende theoretici onder andere Owen (2018) de Engelse term ‘Public Sector Reform’ (PSR) gebruikt. In de thesis zal dit ook het geval zijn. Ten bate van het onderwerp zullen verder de begrippen openbaar bestuur en overheid worden gedefinieerd en zal tenslotte worden ingegaan op het presenteren van inzichten over de hervormingsstroming New Public Management (NPM). Dit is noodzakelijk, omdat in de thesis gebruik zal worden gemaakt van de hervormingsgedachte die deze stroming biedt voor overheidshervorming. Onder NPM zal een uiteenzetting worden gegeven over de principes volgens diverse auteurs.

1.1 Overheidshervorming

De overheid wordt volgens Bovens et al. (2012) gevormd uit overheidsorganisaties met een politieke leiding en een ambtenarenapparaat. Oosten (2014) vult aan dat overheidsorganisaties openbaar gezag bezitten om oplossingsgericht besluiten te nemen en te handelen. Hij meent dat het geheel van overheidsorganisaties met openbaar gezag ook het openbaar bestuur wordt genoemd. De overheid heeft gedurende de laatste eeuw vele veranderingen ondergaan. De wereldoorlogen en diverse crises hebben een grote impact gehad op de ontwikkelingen binnen het openbaar bestuur. Bovens et al. (2012) geeft aan dat vóór de jaren '70 de overheid optrad als een systeem om orde en veiligheid te garanderen ('nachtwakerstaat'), maar dat er door de nieuwe maatschappelijke problemen die zich voordeden een grote druk werd uitgeoefend op de overheid. Volgens deze wetenschappers wekte deze druk veel vragen op bij burgers en wetenschappers over de overheidsinterventies. Naar mate de maatschappelijke problemen complexer werden, werd er ook gedacht aan nieuwe manieren voor overheidssturing. De oorzaken die hebben geleid tot hervormingen binnen de overheid zijn:

- **Crisis van de verzorgingsstaat:** de overheid kon niet meer zorgen voor de toenemende wensen en behoeften van burgers ten gevolge van de industriële revolutie. De komst van de industrialisatie zorgde voor grotere onrust door de stijgende armoede ten gevolge van ongunstige arbeidsomstandigheden (Oosten, 2014)

- **Opkomst van neoliberalisme:** de liberale voorkeur van de elite burgers ging uit naar een terugtrekkende overheid, minder overheidsbemoeienis in de economie en hun privéleven. Deze voorkeur heeft niet kunnen weerstaan tegen het toenemende overheidsoptreden die ook persoonlijke voordelen zou opleveren voor de rijken die vaak het bestuur overheerste (Oosten, 2014).
- **Kritiek op de bureaucratie:** het bureaucratisch organisatiemodel van de overheid wordt gekenmerkt door onder andere een sterke hiërarchie, centralisatie en vastgestelde procedures (Bovens et al., 2012). De grote omvang van de overheid binnen dit model toonde dysfuncties in de vorm van onder anderen traagheid en inefficiëntie (Oosten, 2014).

Bovens et al. (2012) vullen aan dat overheidshervorming optrad ten gevolge van de strijd naar nieuwe manieren om de doelmatigheid en doeltreffendheid te bevorderen. Het moderniseren of hervormen van de overheid en haar structuren begon oorspronkelijk in de westerse-landen zoals de Verenigde Koninkrijk (U.K) en Zwitserland en verbreidde zich naar de ontwikkelingslanden (Bovens et al., 2012). In de ontwikkelingslanden werd overheidshervorming ingezet als antwoord op de economische crisis. Uit een rapport van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) (Goalsarran, 2006) blijkt dat voor ontwikkelingslanden in voornamelijk het Caribisch Gebied de hervormingen worden geïmplementeerd door overheidsinitiatieven en ook op voorstel van internationale donor instellingen zoals het Internationaal Monetair Fonds (IMF), de Wereldbank en de Inter-Amerikaanse Ontwikkelingsbank (IDB). Volgens Owen (2018) streefden overheden naar een overschakeling van de traditionele bureaucratie naar meer flexibiliteit in het overheidsfunctioneren. Deze wetenschapper geeft aan dat het overheidsfunctioneren binnen public management beoogde de juiste koppeling te maken tussen de middelen en de doelstellingen. Rekening houdend hierbij met het veranderlijk karakter. Denken in termen van middelen en doeleinden is beleidsdenken. Beleid stelt overheden in staat hun visies om te zetten in doelen, middelen en een tijdsperiode (Hoogerwerf & Herweijer, 2014). Het geheel van veranderingen op het gebied van management binnen de publieke sector wordt ook wel public sector reform genoemd (Owen, 2018).

1.2 Public Sector Reform

Zoals Owen (2018) aangeeft begonnen de public management veranderingen in de Verenigde Koninkrijk door de implementatie van privatisering en bezuinigingen. Hij duidt aan dat public

sector reform afhankelijk is van het land en zijn omstandigheden, maar geeft een uiteenzetting van de algemene kerncomponenten die geïmplementeerd kunnen worden waaronder: productiviteit, marketization, servicegerichtheid, decentralisatie, beleid en verantwoording (Owen, 2018). Met het oog op modernisering van de publieke sector, overheid, kwamen diverse hervormingen tot stand. Enkele stromingen binnen public sector reform zijn:

- **New public management (NPM):** NPM wordt omschreven als een samenstelling van specifieke managementstrategieën en -technieken uit de private sector die worden ingevoerd in de publieke sector voor verbetering van de overheid. Zij stellen dat elke overheid op zijn eigen manier deze samenstelling toepast (Batley & Larbi, 2004).
- **New public governance (NPG):** De kwaliteit van de dienstverlening wordt niet slechts bepaald door de overheid, maar ook door andere actoren die medeverantwoordelijk zijn voor de maatschappelijke ontwikkeling. Er wordt gefocust op het scheppen van voorwaarden voor verantwoord en onderling afgestemd gedrag (Bovens et al. (2012).

NPG verwijst naar een nieuw paradigma, waarbij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken een holistische benadering vergt waarin de verantwoordelijkheid verdeeld is over een aantal betrokken actoren. Daartegenover gaat new public management uit van overheidssturing dat gericht is op de administratieve processen of interorganisationele management volgens marktprincipes. Volgens Bovens et al. (2012) moest NPM optreden als antwoord op de vraag naar vergaande deregulering en terugtrekking van de overheid ten gunste van private sector bestaande uit het particulier initiatief en het bedrijfsleven. NPM werd dus ingezet als een instrument met antwoordmogelijkheden op de roep naar verandering.

1.3 New Public Management

Hondeghem et al. (2017) geven aan dat new public management (NPM) een wetenschappelijke stroming is die zich richt op een economische benadering naar het openbaar bestuur. Zij zijn van mening dat vóór de komst van NPM er gebruik werd gemaakt van een juridische benadering die zich focuste op wet en recht. De economische benadering binnen deze hervormingsbeweging richt zich onder anderen op efficiëntie, doelgerichtheid, creativiteit en concurrentie. Korsten (z.d.) vult aan dat het gaat om meer bedrijvigheid, ondernemerschap en marktwerking. Onder de new public management-gedachte kunnen twee theoretische stromingen geplaatst worden. Met de aandacht op het functioneren van de overheid en het overheidsapparaat benadrukken deze theorieën belangrijke kernpunten:

1. **Public choice theorie:** stelt dat het functioneren van de overheid afhangt van het coördineren van de verschillende gedragingen van de ambtenaren. De overheid moet haar dienstverlening verbeteren door andere principes te implementeren in haar beleid zoals competitie tussen de structuren, transparantie en adequate besluitvorming. Met de public choice theorie wordt beoogd meer en betere keuzes van publieke goederen en diensten aan te bieden (Hondeghe et al., 2017).
2. **Principaal-Agent theorie:** stelt dat er op een professionele wijze leiding moet worden gegeven aan de publieke sector. Deze theorie pleit voor een scheiding tussen de beleidsmakers (principaal) en de beleidsuitvoerders (agent). Verder geeft deze theorie inzicht in de rollen binnen de overheid op basis van de verhouding tussen de beslissers en uitvoerders (Hondeghe et al., 2017).

De ideale NPM-hoofdlijn stuurt op een economische benadering van het overheidsfunctioneren en het herpositioneren van de overheid (Hondeghe et al., 2017). De twee eerdergenoemde stromingen vormen een grondslag van hervorming met diverse managementstrategieën. NPM wordt in de wetenschap door diverse schrijvers belicht die hun inzichten delen rond deze hervormingsbeweging.

1.3.1 De principes van NPM

Vanaf de komst van new public management zijn er veel schrijvers die kennis en inzichten hierover hebben gedeeld. Volgens Owen (2018) was de socioloog Chr. Wood de eerste die met de term NPM refereerde naar de management veranderingen van de jaren '80. Deze wetenschapper geeft aan dat deze veranderingen door diverse auteurs aan verschillende doctrines en principes worden gehecht. Echter vormen geen van de samenstellingen van elementen een programma (Owen, 2018). De principes die van grote invloed waren binnen de bestuurskunde zijn afkomstig van de twee columnisten Osborne en Gaebler. Zij hebben een merkwaardige uiteenzetting gegeven in hun boek 'Reinventing Government' hoe de bedrijfsmatige managementstrategieën door te voeren in de overheid (Korsten, n.d). Reinventing government gaat uit van het heruitvinden van de rol van de overheid. De principes van NPM van Osborne en Gaebler worden volgens Korsten (n.d.) verdeeld in onder anderen:

1. Sturen in plaats van roeien, waarbij er een scheiding is tussen beslissers en uitvoerders. De uitvoering hoeft niet altijd door de overheid zelfs te geschieden (**Catalytic government**).

2. Concurrentie bevorderen binnen de overheid om competitief te worden (**Competitive government**).
3. De overheid moet een duidelijke missie en visie formuleren en zich daaraan committeren (**Mission-driven government**).
4. Een marktgeoriënteerde overheid om in te spelen op veranderingen (**Mark-oriented government**).

De gedachtegang van de wetenschappers Hood en Pollit beschreven door Owen (2018) vult aan op de principes van Osborne en Gaebler. Hood heeft volgens Hondeghe et al. (2017) ook principes samengesteld voor NPM waar onder:

1. **Desaggregatie van grote bureaucratieën;** contracten hanteren binnen zowel buiten de publieke sector voor efficiëntie voordelen. Pollit voegt bij dat in het kader van opsplitsing of afslanking de voorkeur uitgaat naar platte, gespecialiseerde autonome organisaties in plaats van hiërarchische bureaucratieën (Owen, 2018).
2. **Nadruk op discipline en zuinigheid bij het gebruik van publieke middelen;** snijden van directe kosten om meer te kunnen doen met minder.

Vanuit een management benadering is NPM bedoelt strategieën over te brengen van de private sector naar het openbaar bestuur, de overheid. Een economische benadering wijst op het verhogen van de overheidsinkomsten en doorvoeren van bezuiniging. In het kader van bezuinigingen werd er gewerkt aan het verkleinen van de overheid om de kosten van de staat te bedwingen (Oosten, 2014). De strategieën die zijn toegepast zijn onder anderen marktwerking en privatisering. Marktwerking richtte zich op de concurrentie ontwikkeling, terwijl privatisering gericht was op het veranderen van entiteiten van bedrijven (Oosten, 2014).

1.5 Samenvatting

In deze thesis zal worden nagegaan hoe ambtenaren overgeheveld kunnen worden naar de private sector. De eerder behandelde theorie dient voor het bieden van een grondslag voor hervorming van de overheid. De oorsprong van overheidshervorming dateert in de jaren 1970-1980, waarbij volgens Oosten (2014) en Bovens et al. (2012) de overheidssturing onder druk kwam te staan door diverse nationale en internationale omstandigheden. De oorzaken geboden in de theorie vormen de wetenschappelijk achtergrond over de aanleiding voor overheidshervorming. Voor dit onderzoek is deze achtergrondinformatie belangrijk geacht, omdat de veronderstelling wordt gehanteerd dat door vast te stellen wat de probleemsituatie is

er gericht op oplossingsmodellen op kunnen worden geformuleerd. In de Engelse literatuur wordt de term public sector reform gehanteerd voor overheidshervorming. De oplossingsmodellen aangeboden in de theorie zijn new public management en new public governance. Na een algemene uiteenzetting van deze hervormingsstromingen, wordt de focus gelegd op NPM. Voor dit onderzoek wordt NPM gehanteerd als hervormingstheorie. De keus voor de theorie van NPM ligt in de omschrijving volgens Batley en Larbi (2004), waarbij wordt aangegeven dat er gestreefd wordt naar verbetering van de overheid. Het verbeteren van het functioneren van de overheid kan middels deze hervormingsstroming gerealiseerd worden door de economische benaderde managementstrategieën. Binnen NPM zijn er twee hervormingsstromingen die een hervormende theoretische basis scheppen over de productiviteit van de ambtenaren en de relatie tussen de politieke leiding en het ambtenarenapparaat (Hondeghe et al., 2017). Voor het bevorderen van het efficiënt en effectief functioneren van de overheid hebben Osborne en Gaebler principes ontwikkeld op basis van de rol van de overheid (Korsten, n.d.). Deze principes vormen samen met de principes van Hood en Pollit zoals beschreven door Owen (2018) de strategieën en technieken hoe overheidshervorming door te voeren.

Hoofdstuk 2. Saneren in New Public Management

In dit hoofdstuk zullen er inzichten worden gedeeld over saneren in de context van hervorming, waarna ter ondersteuning van deze gedachte de New Public Management (NPM) principe ‘catalytic government’ en Civil Service Reform (CSR) worden beschreven.

2.1 Saneren is hervorming

In de literatuur verwijst sanering van de publieke sector, overheid, naar herstel van de overheid vanuit een economisch en management aspect. Vanaf de oorsprong van overheidshervorming waren de innovatieve maatregelen van overheden gericht op bezuiniging en efficiëntie van de overheidsfinanciën (Hondeghe et al., 2017). De toegepaste strategieën die volgens Oosten (2014) werden geïmplementeerd waren privatisering, verzelfstandiging en marktwerking. De focus van overheden lag vanuit een management aspect op het overdragen van overheidstaken, verkleinen van hun omvang en stimuleren van de concurrentie. Aan deze gedachtegang werd vorm en naam gegeven te weten New Public Management (Oosten, 2014). Aan de hand van deze uiteenzetting komt saneren van de overheid tot stand door de diverse strategieën die gekozen worden om de overheidsfinanciën en de overheidsorganisatie gezond te maken. De strategieën beïnvloeden de uitvoeringscapaciteit van overheden. Verondersteld kan worden dat sanering ook beoogd het functioneren van de overheid te verbeteren. Het saneren van de overheidsorganisatie kan gekoppeld worden aan een ondersteunend principe van NPM te weten sturen en niet roeien door een ‘catalytic government’.

2.2 Catalytic government

“Governments that focus on steering actively shape their communities, states and nations” (Osborne & Gaebler. 1992).

De overheid moet zich volgens Osborne en Gaebler (1992) sterk maken voor de beleidsontwikkeling en voor de sturing van de beleidsuitvoering. Zij voegen bij dat door prioriteit te geven aan het maken van beleidskeuzes, er ten opzichte van de last van de uitvoering, beter richting kan worden gegeven aan de maatschappelijke ontwikkeling. Deze

managementstrategie wordt gehanteerd bij de catalytic government (Osborne & Gaebler, 1992). De overheden vervullen hiermee een katalyserende en faciliterende rol naar de burgers toe. Deze gedachte omvatten zij in het managementprincipe sturen in plaats van roeien. Osborne en Gaebler (1992) benadrukken dat onder deze principe belangrijk wordt geacht dat:

- Overheden het sturen van de maatschappij tot hun hoofdverantwoordelijkheden toerekenen en de zorg voor de uitvoering van de besluiten verschuift naar andere organisaties.
- Overheden in tegenstelling tot het aantrekken van nieuwe ambtenaren voorzien dat de diensten door andere entiteiten, ook derde partijen, wordt geleverd ten behoeve van de gemeenschap.

De eerder aangehaalde principes van Hood sluiten aan bij deze uitgangspunten van Osborne en Gaebler (1992). Allen benadrukken dat onder new public management de overheidsorganisaties aan hervorming toe zijn. Hood voegt ondersteunend toe dat een scheiding tussen voorziening en productie en implementatie van contractmanagement bijdragen aan de uitsplitsing van de grote hiërarchische bureaucratieën (Hondegheem et al., 2017). De overheidsorganisaties bestaan volgens Bovens et al. (2012) uit een politieke leiding, waarvan de uitvoerende organen bestaan uit benoemde functionarissen die behoren tot het ambtenarenapparaat. Veranderingen in de uitvoering van de politieke beslissingen uiten zich ook in veranderingen van het ambtenarenapparaat. Dit wordt ook wel Civil Service Reform (CSR) genoemd (Drechsler, 2003).

2.3 Civil Service Reform

Er kan worden afgeleid dat CSR verwijst naar de hervormingen van de ambtenarij. Volgens Osborne & Gaebler (1992) kan de structuur van het apparaat door de overheid hervormd worden door:

- Het verplaatsen van ambtenaren naar andere afdelingen
- Het uithuren van ambtenaren aan contractanten

Zij zijn van mening dat het verschuiven van arbeidsmogelijkheden naar de private sector, te weten particuliere bedrijven en gemeenschapsorganisaties, resulteert in een verandering van de grote rol van de traditionele overheid in het aanbieden van werkgelegenheden. Korsten (z.d.) vult aan dat de overheid de controlerende rol niet volledig moet uitgeven, om zodoende nog haar invloeden aan te kunnen wenden. De manieren waarop structuurverandering kan worden

doorgevoerd volgens Osborne en Gaebler (1992) benadrukken manieren hoe ambtenaren anders kunnen worden ingezet, terwijl zij nog deel uitmaken van het ambtenarenbestand. Een andere benadering van sanering van het ambtenarenapparaat is het uit de staatsdienst doen treden van ambtenaren met het doel de overheid te verkleinen. Deze vorm van CSR moet volgens een studie van Drechsler (2003) formeel binnen wet en recht worden gedragen.

In deze studie wordt de aanwezigheid van alternatieve werkgelegenheden en een sociaal vangnet essentieel geacht. Verder geeft deze auteur aan dat bij het ontbreken hiervan redeployment en retraining programma's kunnen worden geïmplementeerd. Deze programma's worden volgens Drechsler (2003) gerekend tot de Active Labor Market Programs (ALMP) welke beogen de werkgelegenheid te waarborgen, de arbeidsmarkt te reguleren en bevorderen. De ALMP wordt ingezet als een middel om werknemers, werklozen, hulpbehoevenden te ondersteunen in het vinden van een baan of hen te behouden daarin door herplaatsing of omscholing. Een rapport van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) categoriseert de programma's in vier groepen waaronder (García-Rodríguez, 2015):

1. **Training**; hiertoe behoren klassikale en on-the-job trainingen en werk ervaring en deze hebben tot doel de productiviteit en arbeidsgeschiktheid te bevorderen bij participanten.
2. **Private sector incentives**; loonsubsidies worden verstrekt, waaronder subsidies aan zelfstandige ondernemers en subsidies voor het opstarten van een onderneming.
3. **Services and sanctions**; het zoeken naar een baan wordt versterkt door maatregelen in de vorm van een dienst of een sanctie.
4. **Directe werkgelegenheid**; hierbij wordt de werkloosheid direct opgevangen door de overheid door interne werkgelegenheid te creëren.

García-Rodríguez (2015) voegt bij dat de effectiviteit van de ALMP verhoogd wordt als ze gericht zijn op een specifieke doelgroep. Met het oog op het verkleinen van het ambtenarenapparaat bieden de eerste, tweede en derde categorie een basis voor programma's om de sanering uit de staatsdienst te realiseren. Drechsler (2003) geeft aanvullend aan dat het raadzaam is om onder anderen:

- Het pensioen van de publieke sector verplaatsbaar te maken.
- Scheidingspakketten introduceren waarin overeengekomen voorwaarden worden vastgelegd.
- Flexibiliteit op de arbeidsmarkt te behouden.

Deze randvoorwaarden moeten voorzien in de financiële en sociale voordelen van de ambtenaren. Volgens Drechsler (2003) bekritiseerde de Wereld Bank massa ontslagen als te zijn riskant en moeten overheden voorzien in sociale zekerheidsprogramma's en aanwezigheid van een arbeidsmarkt voor wedertewerkstelling. Osborne en Gaebler (1992) zijn geen voorstanders van het saneren van ambtenaren uit de staatsdienst, maar onder de hervormingsgedachte NPM wordt er gesaneerd om te bezuinigen in overheidsuitgaven en het overheidshandelen meer op efficiëntie en effectiviteit te sturen.

2.4 Samenvatting

De theorie die is behandeld dient voor het bieden van een grondslag voor sanering volgens de new public management gedachte. New public management biedt mogelijkheden om het overheidshandelen zuinig en effectief te laten verlopen (Hondeghem et al., 2017). Ter onderbouwing van het doel met NPM in de thesis is gekeken vanuit welke rol van Osborne en Gaebler (1992) de overheid de sanering beter zou kunnen uitvoeren. De rol die in deze thesis gehanteerd wordt is de faciliterende rol van de catalytic government. Deze rol wordt door deze auteurs gekoppeld aan het principe te sturen en niet te roeien. Hiermee wordt bedoeld dat de overheid minder in de uitvoering moet treden en meer moet besturen. De overheid zou hierbij dus de faciliteiten moeten scheppen, zodat de uitvoering door andere entiteiten, derde partijen kan geschieden (Osborne & Gaebler, 1992). Het veranderen van de uitvoering kan ook blijken in het veranderen van het ambtenarenapparaat. De theorie verwijst hiernaar met de term 'Civil Service Reform'. Uitgaande dat saneren betekent hervorming, kan deze saneren van het ambtenarenapparaat op verschillende manieren geschieden. Het verschuiven van arbeidsmogelijkheden naar de private sector wordt ondersteund door Osborne en Gaebler (1992), maar het saneren uit de staatsdienst wordt door Drechsler (2003) gehanteerd. De benadering van Drechsler (2003) biedt de benodigde basis in de thesis voor het overhevelen van ambtenaren uit de staatsdienst.

Hoofdstuk 3. Civil Service Reform in Suriname

In dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gegeven van het empirisch onderzoek. Allereerst wordt het belang van saneren en de oorzaken belicht. Er wordt vervolgens ingegaan op het beleidskader inhoudende wet- en regelgeving in het kader van de hervorming van het ambtenarenapparaat alsook de beleidsmaatregelen voor sanering. Verder wordt er een overzicht geboden van de knelpunten bij sanering en de actoren betrokken bij dit vraagstuk.

3.1 De noodzakelijkheid van saneren

In de geschiedenis van Suriname zijn er diverse pogingen geweest om sanering door te voeren. Volgens het Meerjaren Ontwikkelingsplan (MOP) 2006-2011 zijn hervormingen belangrijk voor de weerbaarheid van de samenleving tegen veranderende omstandigheden en om actief nieuwe ontwikkelingskansen te benutten (Communicatiebureau Prohumaniteit, 2006). Met public sector reform wordt getracht te geraken tot een effectieve en efficiënte publieke sector die in het ontwikkelingsproces van ons land een richtinggevende, begeleidende en faciliterende rol vervult (Communicatiebureau Prohumaniteit, 2006). In het eindconcept van de voorloper van het public sector reform programma te weten 'Roadmap for Public Sector Reform in Suriname' is aangegeven dat Civil Service Reform een cruciaal aspect is voor de ontwikkeling van het land (The Governance Network, 2006).

Gelet op deze vorm van hervorming dat gericht is op het ambtenarenapparaat geeft het Ontwikkelingsplan (OP) 2017-2021 (Stichting Planbureau Suriname, 2017) aan dat de uitvoering van het public sector reform programma moet bewerkstelligen dat landsdienaren worden gestimuleerd om de overstap te maken naar de private sector. Afslanking van het ambtenarenapparaat wordt in dit plan belangrijk geacht. Echter toont de financiële nota 2021 van het Ministerie van Financiën en Planning (2020) een stijging van 8% van het ambtenarenbestand in 2020, waarbij het totaal in 2019 van 38,805 is gestegen naar 42,041 ambtenaren per juni 2020. Er zijn diverse oorzaken die dienen tot de aanleiding voor sanering van het ambtenarenapparaat onder anderen:

- **De uitbetalingsdruk op de overheidsbegroting:** De personele uitgaven behoren met 29,2 % tot de grootste uitgaven voor de overheid in 2020 (Ministerie van Financiën en Planning, 2020). Er is een onevenwichtige situatie ontstaan, doordat het ambtenarenbestand een groot uitgave post is geworden op de begroting en er daartegen

niet genoeg inkomsten worden gegenereerd (Onderhoofd afdeling Centraal Staforgaan voor Formatiezaken en Efficiëncy (CSFE), persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021).

- **Inwinnen van buitenlandse financiële steun:** voor internationale organisaties om financiële steun toe te zeggen aan Suriname wordt als voorwaarde gesteld het uitvoeren van een public sector reform program gericht op de sanering van het landsdienarenbestand (Onderhoofd CSFE, persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021).
- **Inefficiëntie van het ambtenarenapparaat:** vanwege de inefficiënte inzet van ambtenaren worden ontwikkelingsdoelen niet bereikt. Werknemers moeten op de juiste posities geplaatst worden en waar nodig gesaneerd worden (Onderdirecteur Arbeidsmarkt, persoonlijke communicatie, 02 november 2021). Een verbetering in het functioneren zal volgens bestuursleden van de Centrale voor Landsdienaren Organisaties (CLO) geen makkelijke taak zijn, omdat er een hele cultuurverandering vooraf zou moeten gaan (persoonlijke communicatie, 19 oktober 2021).

Uit gesprekken met de vakbeweging blijkt dat regeringen met de mond de sanering gedachtegang beleven, maar de uitvoering uitblijft. Een seniorbeleidsmedewerker bij de Vereniging Surinaams Bedrijfsleven (VSB) geeft aanvullend aan dat er hiervoor daadkracht moet zijn (persoonlijke communicatie, 21 oktober 2021). Uitgaande dat de overheid haar bevoegdheden middels wet en regelgeving worden toegekend, is voor het overheidshandelen bij sanering dit belangrijk.

3.2 De wet- en regelgeving

De Surinaamse wetgeving ontbreekt een aparte saneringswet, maar de Personeelswet² (1985) vormt het wettelijk kader met betrekking tot hervormingen van het ambtenarenapparaat. Volgens deze wet worden ambtenaren gedefinieerd als “personen die krachtens een aanstelling in bezoldigde dienst van het Land zijn”. Verder worden ambtenaren en arbeidscontractanten gerekend tot landsdienaren. De sanering zal ook van invloed zijn op het pensioen van de ambtenaren dat geregeld is bij de Ambtenarenpensioenwet 1972³ (1972, artikel 20). Op basis

² Resolutie van 17 mei 1985 no.3151 tot plaatsing in het Staatsblad van de Republiek Suriname van de thans geldende tekst van de Personeelswet.

³ WET van 9 december 1972, houdende nieuwe regelen van de pensioenen van ambtenaren, van met hen gelijkgestelden en van hun nabestaanden (Ambtenarenpensioenwet 1972) (G.B. 1972 no. 150), gelijk zij luidt na

van deze wetten kan er beleid worden ontwikkeld.

3.2.1 De Personeelwet

Artikel 69 lid 2 sub 1 van de Personeelwet² (1985) geeft aan dat ontslag kan worden verleend aan een ambtenaar “wegens in het belang van de dienst ondernomen algehele reorganisatie, inkringing en sanering van de staatsdienst”. In deze wet wordt in Artikel 69a nader toegelicht dat dit ontslag slechts verleend kan worden op grond van een verklaring van de President, vastgelegd in een staatsbesluit, dat het algemeen belang van de dienst gevorderd wordt door een algehele reorganisatie, inkringing en sanering.

Verder kan op basis van deze wet ook ontslag wegens sanering van de staatsdienst worden verleend bij een schriftelijke kennisgeving van de wens. In het laatste geval, voorziet de Personeelwet in een zogeheten 18 maanden regeling. Volgens het Decreet C-4A⁴ (1983) is deze regeling bedoeld de ambtenaar te motiveren een bestaan op te willen bouwen in de particuliere sector door gedurende ten hoogste 18 maanden na het ontslag het laatstelijk genoten salaris door te betalen. Echter is de toekenning van deze ondersteuning gebonden aan de voorwaarde dat er een projectvoorstel moet worden ingediend en goedgekeurd (Onderhoofd CSFE, persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021).

3.2.2 De Ambtenarenpensioenwet

Volgens de Ambtenarenpensioenwet 1972³ (1972, Artikel 20) heeft elke ambtenaar na zijn ontslag recht op pensioen. Op basis van deze wet wordt het recht op ouderdompensioen slechts toegekend aan ambtenaren die de leeftijd van 60 jaar hebben bereikt. Artikel 20a van deze wet biedt een verruiming van de afvloeiing uit de staatsdienst door vast te stellen dat ambtenaren ook recht hebben op pensioen, indien zij op het tijdstip van ingang van het ontslag een voor pensioen geldige diensttijd van tenminste 35 jaar hebben vervuld en de leeftijd van ten minste 55 jaar hebben bereikt.

Het saneren uit de staatsdienst zal van invloed zijn op het pensioen, omdat op basis van het Ambtenarenpensioenwet 1972³ (1972) de berekening afhankelijk is van het aantal dienstjaren en het ambtelijk inkomen. Aan deze wet wordt uitvoering gegeven door de Stichting

de daarin aangebrachte wijzigingen bij S.B. 1977 no. 25, S.B. 1981 no. 79, S.B. 1983 no. 45, S.B. 1987 no. 39, S.B. 1997 no. 13.

⁴ Decreet van 19 september 1983, houdende nadere wijziging van de “Personeelwet” (G.B. 1962 NO.195, zoals laatstelijk gewijzigd bij S.B. 1981 No.148).

Pensionfonds Suriname, waarbij zij let op de toepassing van de regels en de bepalingen en het toezicht op de naleving (Het Ministerie van Binnenlandse Zaken, z.d.).

3.2.3 Het saneringsbeleid

Het Ministerie van Financiën en Planning (2021) geeft in het herstelplan (HP) 2020-2022 aan dat de kosten van het ambtenarenapparaat niet meer gedragen kunnen worden uit de inkomsten. Public Sector Reform (PSR) is daarom opgenomen als bron van bezuiniging gelet op de personele kosten. De beleidsmaatregel opgenomen voor de periode 2020-2022 is ‘PSR ambtenarenbestand’ in termen van sanering. Het PSR-beleid van de regering zal gefocust zijn op het verminderen van het aantal ambtenaren (Ministerie van Financiën en Planning, 2021). Dit zal gefaseerd geschieden namelijk:

- **Fase 1. Opschonen bestand en vrijwillige uittreding via vervroegd pensioen:** de vrijwillige uittreding zal geschieden middels het opzetten en uitvoeren van een programma voor vervroegd pensioen met eerst een vrijwillig karakter dan verplicht. Het doel is een vermindering van 5.000 -10.000 ambtenaren en besparing van SRD. 264 mln. in 2021. Dit zal worden uitgezet over de tijdsperiode 2021-2022 met eigen financiering (Ministerie van Financiën en Planning, 2021).
- **Fase 2: Herscholing en inzet in particuliere sector via om-, bij- en herscholing:** dit betreft het ontwikkelen en uitvoeren van een omscholingsprogramma voor ambtenaren. Het doel is om minimaal 5000 ambtenaren om te scholen en in te zetten in de particuliere en sociale sector en daarmee SRD. 658 mln. te besparen in 2022. Dit zal worden uitgezet over de tijdsperiode 2022-2023 met eigen begroting voor het programma en donormiddelen voor de uitvoering (Ministerie van Financiën en Planning, 2021).

Werkgelegenheid is een belangrijk aspect voor de sanering, daarom heeft diversifiëring van de economie een belangrijke rol. Middels diversificatie zullen er nieuwe arbeidsplaatsen worden geschapt en actieve arbeidsprogramma's worden geformuleerd (Stichting Planbureau Suriname, 2017). Aanvullend op fase -II van de sanering geeft het OP 2017-2021 zonder te nuanceren aan dat landsdienaren in staat zullen worden gesteld en worden gestimuleerd over te stappen naar de particuliere sector met behulp van: arbeidsbemiddeling, om- en bijscholingsprogramma's, trainingen voor (klein) ondernemerschap, krediet en andere ondersteuningsmaatregelen (Stichting Planbureau Suriname, 2017). Echter blijkt uit het

interviewgesprek met het Onderhoofd van de afdeling Centraal Staforgaan voor Formatie zaken en Efficiëncy (CSFE) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BiZa) nog geen concrete uiteenzetting te zijn van deze strategieën (persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021). Het scheppen van arbeidsplaatsen zal worden gerealiseerd door stimulering van de productie en bevordering van investeringen en fondsen. Het beleid volgens het Ministerie van Financiën en Planning (2021) omvat:

- **Productie Krediet Fonds:** via deze fonds zullen bedrijven voorzien worden van financiering om de productie te vergroten met het doel het stijgen van productie en werkgelegenheid. De tijdperiode strekt over 2021-2023 met een eigen financiering.
- **Micro-, Klein- en Middelgroot Ondernemerschap (MKMO) fonds:** via deze fonds zal er financiering geschapen worden voor de micro-, klein- en middelgrote ondernemingssector om vooral startende ondernemers te ondersteunen. De tijdperiode is 2021-2023, maar er is nog geen financiering geïdentificeerd voor dit project.
- **Opzetten particulier Sociaal Fonds voor verstrekking subsidie sociale sector:** met deze fonds wordt deze taak overgeheveld van de overheid naar de private sector. Het doel is om de sociale sector te verzekeren van ondersteuning en overheidspersoneel over te plaatsen naar de sociale sector. De tijdperiode strekt over 2021-2023.
- **Vrijstellingen op halffabricaten en kortingen op kapitaalsinvesteringen:** hierbij wordt er vrijstelling gegeven van invoerrechten voor productieverhoging. Hiermee wordt beoogd meer productie en export en daarmee ook werkgelegenheid te realiseren. Dit is vastgesteld voor de het jaar 2021 met eigen financiering.

Zoals eerder aangehaald blijkt uit de geschiedenis dat er eerdere pogingen zijn geweest om te saneren, zonder succes.

3.3 De knelpunten bij het saneren

Het ambtenarenapparaat is sinds 1975 aan sanering toe, omdat er toen al meer mensen in dienst bij de overheid waren dan werkelijk nodig was (Vertegenwoordiger Ministerie van BiZa, persoonlijke communicatie, 7 oktober 2021). Verschillende knelpunten voor de uitvoering van 'PSR ambtenarenbestand' zijn onder anderen:

- **Ontbreken van formatiestaten of -rapporten:** krachtens het Staatsblad 1982 no.118⁵ is de afdeling CSFE bevoegd personeelsformaties van diverse departementen vast te stellen en beheren. Formatiestaten geven taakbeschrijvingen en doelstellingen weer, waarmee ook een beeld kan worden geschept over een eventuele over- of onderbezetting (Onderhoofd CSFE, persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021).
- **Verandering van de rechtspositie van ambtenaren:** in de interviewgesprekken met de respondenten van de vakbeweging en het Onderhoofd van de afdeling CSFE is er gewezen op het belang van de voorzieningen voor ambtenaren. Deze rechtspositie met betrekking tot voorzieningen zoals pensioen en ziektekostenverzekering zijn bij de overheid gunstiger dan bij de particuliere sector. Met de sanering komt deze positie in gevaar (Bestuursleden CLO, persoonlijke communicatie, 19 oktober 2021).
- **Skillgap:** dit uit zich in de scheve verhouding van de personeelsbezetting bij de overheid ten opzichte van de private sector (Stichting Planbureau Suriname, 2017). Het bestuurslid van de Progressieve Vakcentrale C-47 (C-47) is van mening dat dit een barrière kan vormen vanwege de gehanteerde functievereisten in de private sector (persoonlijke communicatie, 13 oktober 2021). Aansluitend hierop kan de beloning voor de competenties van het relatief groter lager kader bij de sanering een nadelig invloed hebben (Voorzitter Associatie van Surinaamse Fabrikanten (ASFSA), persoonlijke communicatie, 16 november 2021).
- **Een slecht ondernemersklimaat:** De respondenten uit de private sector zijn van mening dat de overheid veel in de schoenen van ondernemer staat in plaats van terug te treden. Uit de interviewgesprekken met de respondenten van de VSB, ASFSA en Raad van Vakcentrales Suriname (Ravaksur) moet de overheid een meer faciliterende rol gaan innemen en het ondernemingsklimaat verbeteren.
- **Politieke onwil:** het ambtenarenapparaat wordt als politiek middel gebruikt om wensen te vervullen, waardoor het saneren moeilijk tot uitvoering kan worden gebracht (Bestuursleden CLO, persoonlijke communicatie, 19 oktober 2021). Desondanks heeft de politiek een doorslaggevende rol in het te voeren beleid.

⁵ BESCHIKKING van de Minister van Binnenlandse Zaken en Justitie van 28 juli 1982 no.6812, inzake instelling van een “Centraal Staf-Organ Formatiezaken en Efficiency” op het Directoraat Binnenlandse Zaken van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Justitie.

3.3 De betrokken actoren

De betrokken actoren zijn afgeleid op basis van het beleid dat gevoerd zal worden en de belangrijke aspecten daarbij zoals ontslag van ambtenaren, werkgelegenheid en de private sector. Hiertoe behoren:

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken

De zorg voor het overheidsperoneelsbeleid en het functioneren van het ambtenarenapparaat is volgens het Besluit Taakomschrijving Departementen 1991¹ toegewezen aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BiZa). Dit ministerie draagt de verantwoordelijkheid over alle administratieve aangelegenheden van de overheid en waarborgt de effectiviteit en efficiëntie van de publieke sector (Ministerie van Binnenlandse Zaken, z.d.). In het kader van ordening van de overheid zijn er sinds 1975 diverse stappen ondernomen waaronder (Onderhoofd CSFE, persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021):

- Wetswijzigingen
- Oprichting van het Instituut voor de Overheid (IVO), welke de voorloper is van het Centraal Staforgaan voor Formatiezaken en Efficiency (CSFE). Het CSFE is bevoegd onder andere actieplannen te ontwikkelen en reorganisatie activiteiten van de administratieve afdelingen te coördineren en te evalueren (Martin, 2001).

Uit gesprekken met het Onderhoofd van de CSFE en de medevertegenwoordiger van het Ministerie van BiZa blijkt dat de voornemens om te saneren zoals uitgewerkt in het HP 2020-2022 en het OP 2017-2021 nog in voorbereidingsfase zijn. Dit is ook vastgelegd in het financieel jaarplan 2022, waarin is aangegeven “deze projecten zijn nog in de startfase, waarbij er administratieve en financiële zaken in orde gemaakt moeten worden alvorens overgegaan kan worden tot uitvoering” (Ministerie van Financiën en Planning, 2021). Volgens dit jaarplan zal de regering zich in de vooruitlopende tijd richten op het innemen van een meer faciliterende rol.

Het Ministerie van Financiën en Planning

Aan de hand van het gewijzigd Besluit Taakomschrijving Departementen 1991⁶ draagt het Ministerie van Financiën en Planning zorg voor onder anderen :

⁶ STAATSBESLUIT van 14 oktober 2020, houdende nadere wijziging van het Besluit Taakomschrijving Departementen 1991 (S.B. 1991 no. 58, zoals laatstelijk gewijzigd bij S.B. 2017 no. 22).

- Het aanwerven en het beheer van fondsen die voor de uitvoering van ontwikkelingsprojecten ter beschikking zijn gesteld;
- De aangelegenheden betreffende de staatsbegroting en het algemene begrotingsbeleid.

Het Ministerie van Financiën en Planning wordt in het HP 2020-2022 naast het Ministerie van BiZa medeverantwoordelijk gesteld voor de sanering van het ambtenarenapparaat. Zij behoort tot de hoofdrolspelers, omdat zij binnen haar bevoegdheden de private sector kan versterken met het doel werkgelegenheid te stimuleren (Vertegenwoordiger Ministerie van BiZa, persoonlijke communicatie, 7 oktober 2021). Aan de hand van de wettelijke zorggebieden is het gelegen aan het Ministerie van Financiën en Planning om te voorzien in financiële middelen vanuit de eigen overheidsbegroting en donormiddelen of fondsen. Deze middelen kunnen dienen om diverse strategieën binnen het saneringsbeleid te implementeren en de private sector te versterken.

Het Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken

Het Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken (AWJ) is verantwoordelijk voor werkgelegenheid, goede arbeidsverhoudingen, arbeidsbescherming en *decent work* (menswaardig werk) (Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken, z.d.). Bij saneren van het ambtenarenapparaat in het vooruitzicht dat ambtenaren een ander carrière pad zullen oppakken is kennis van de arbeidsmarkt belangrijk. Het departement dat zich bezighoudt daarmee is het Onderdirectoraat Arbeidsmarkt (Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken, z.d.). Volgens de beleidsnota 2016-2021 vormt werkgelegenheidsbevordering een focusgebied van het arbeidsmarktbeleid. De werkmarmen van het Ministerie van AWJ die zich hiervoor sterk maken zijn onder ander:

- **Stichting Productieve Werk Eenheden (SPWE).** Deze stichting heeft in het kader van de bevordering van werkgelegenheid de taak zich specifiek bezig te houden met het ontwikkelen en versterken van het micro- en klein ondernemerschap door middel van voorlichting, begeleiding en training (Ministerie van AWJ, 2016).
- **Stichting Arbeidsmobilisatie en Ontwikkeling (SAO).** De stichting richt zich op het stimuleren van de capaciteitsontwikkeling door middel van vak trainingen op technisch en verzorgend gebied voor voortijdige schoolverlaters en werkzame personen bij de overheid en het bedrijfsleven die om-, her- of bijscholing behoeven (Ministerie van AWJ, 2016).

3.4 Overige actoren

Consensus over het te voeren beleid en de programma's is belangrijk voor een bevredigend verloop en het draagvlak. Er zijn nog diverse actoren die in dit kader een rol hebben in de sanering van ambtenaren naar de private sector. Hiertoe behoren:

Het Ministerie van Economische zaken, Ondernemerschap en Technologische Innovatie

Het Ministerie van Economische zaken, Ondernemerschap en Technologische Innovatie heeft de verantwoordelijkheid voor het stimuleren van werkgelegenheid. Werkgelegenheid kan worden ondersteund door de andere zorggebieden van dit ministerie zoals ondernemerschap, het opleiden en begeleiden van startende en doorstartende ondernemers middels ondernemerschap en businessplan trainingen. Met het oog op het diversifiëren van de economie en versterken van de particuliere sector wordt met de Competitiveness Unit Suriname (CUS) invulling gegeven aan het concurrentie en mededingen beleid van het Ministerie van Economische zaken, Ondernemerschap en Technologische Innovatie (Ministerie van Economische zaken, Ondernemerschap en Technologische Innovatie, z.d.).

De vakbeweging

De vakbeweging vormt een belangrijk actor in het saneringsproces. Helaas zijn er door versnippering diverse vakcentrales ontstaan, met als gevolg ook de spreiding van de vakbonden van landsdienaren. Bij de sanering van de ambtenaren is het de rol van de vertegenwoordiger om te streven naar een sociaalplan voor de ambtenaren (Bestuurslid C-47, 13 oktober 2021). Een vertegenwoordiger van de Ravak-sur benadrukt dat belangrijk is gedetailleerd de hervorming aan te pakken. Er moeten gunstige perspectieven geboden worden waarin vooral de sociale zekerheid van de betrokkene wordt gewaarborgd (persoonlijke communicatie, 20 november 2021). De concrete vaststelling van de doelgroep draagt bij aan het bieden van perspectieven gebaseerd op de behoeftes van die groep (Vertegenwoordiger Ravak-sur, persoonlijke communicatie, 20 november 2021).

De organisatie die wordt betrokken in onderhandelingen betreft de landsdienaren is de Centrale voor Landsdienaren Organisaties (Bestuursleden CLO, persoonlijke communicatie, 19 oktober 2021). Om hervormingen door te voeren wordt gestreefd naar het bereiken van een consensusstrategie met werknemers en werkgeversorganisaties (Stichting Planbureau Suriname, 2017).

De private sector

Bij het overhevelen van ambtenaren naar de private sector is het ook van belang deze sector te betrekken, omdat zij in staat moet zijn de ambtenaren te accommoderen. Binnen deze sector wordt gefocust op het winstgevend karakter en wel het bedrijfsleven of de markt. Twee belangrijke werkgeversorganisaties die opkomen voor het bedrijfsleven zijn de Vereniging Surinaams Bedrijfsleven (VSB) en de Associatie van Surinaamse Fabrikanten (ASFA).

De VSB vertegenwoordigt 220 leden die voor 62% bijdragen aan het bruto binnenlands product en streeft naar het bevorderen van het economisch en sociaal welzijn van de gemeenschap (Seniorbeleidsmedewerker VSB, persoonlijke communicatie, 21 oktober 2021). De ASFA vertegenwoordigt de Surinaamse productiesector en streeft naar het stimuleren en faciliteren van deze sector die capaciteit biedt voor werkgelegenheid (Associatie van Surinaamse Fabrikanten, z.d.). De Voorzitter van de ASFA is van mening dat er veel meer gedaan moet worden vanuit de zijde van de overheid om private sector initiatieven te stimuleren (persoonlijke communicatie, 16 november 2021). Hiermee zal ook een boost worden gegeven aan de particuliere sector om ook werkgelegenheid te creëren (Seniorbeleidsmedewerker VSB, persoonlijke communicatie, 21 oktober 2021).

Internationale organisaties/instellingen

De rol van de internationale organisaties is gebaseerd op een geratificeerd verdrag, conventie of overeenkomst. Zij kunnen technische en financiële ondersteuning bieden aan de overheid ter realisering van haar ontwikkelingsdoelen. De instellingen en hun verbanden zijn:

- **De United Nation Development Program (UNDP):** Onder de Sustainable Development Goal-8: *'Decent work and Economic growth'* wordt gestreefd naar volledige productieve werkgelegenheid en decent work (UNDP Suriname, z.d.). De overheid is ook gebonden aan dit ontwikkelingsdoel op internationaal niveau.
- **De Internationale Arbeidersorganisatie (ILO):** biedt ondersteuning aan landen in het kader van bevordering van de werkgelegenheid en naleving van de mensen- en arbeidsrechten. Suriname maakt deel uit van het *Decent Work Country Programme* (International Labour Organization, z.d.).
- **Het Internationaal Monetaire Fonds (IMF):** is een financiële instelling die kennis en fondsen ter beschikking stelt voor economische ontwikkeling. Zij heeft ondersteuning aan de overheid toegezegd met de voorwaarde op herstructurering van het

overheidsapparaat (PSR) met als doel vermindering van overheidsuitgaven (Onderhoofd CSFE, persoonlijke communicatie, 12 oktober 2021).

- **De Inter-Amerikaanse Ontwikkelingsbank (IDB):** dit is een financiële instelling die in de geschiedenis getoond heeft bereid te zijn overheidshervorming en modernisering te ondersteunen. Het orgaan '*Institutions for Development Department*' (IFD) is de werkmarm die overheden ondersteunt in het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid en betreffende programma's (Inter-American Development Bank, z.d.).

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten en Analyse

In dit hoofdstuk komen voornamelijk aan de orde de opzet en uitvoer van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt opgebouwd uit de methodische karakterisering van het onderzoek, dataverzameling en dataverwerking, waarna wordt afgesloten met de resultaten en analyse van het empirisch onderzoek.

4.1 Methodische karakterisering van het onderzoek

Bestuurskundig onderzoek is volgens van Thiel (2015) gefocust op het bestuderen of verhelpen van problemen in of van het openbaar bestuur. Hier wordt onder andere onderzoek gedaan naar oplossingen voor (beleids)problemen. Middels een beschrijvend onderzoek wordt er een beschrijving geproduceerd over het saneren van het ambtenarenapparaat. De centrale vraag voor dit onderzoek luidt: ” **Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?** “.

Er is een kwalitatief beschrijvend onderzoek verricht naar het overhevelen van ambtenaren naar de private sector. In dit onderzoek wordt de overheveling bekeken volgens de gedachtegang van de hervormingsstroming new public management, vanwege het economisch bevorderend karakter en de principes ter verbetering van de overheid. De gehanteerde methoden voor het verzamelen van empirische informatie zijn interview en inhoudsanalyse. Onder de methode interview is gekozen voor het variant ‘semigestructureerd interview’. Bij deze methode wordt er een gesprek gevoerd op basis van een interviewhandleiding om vooral niet feitelijke informatie te verkrijgen (van Thiel, 2015). Elke respondent had een eigen gepersonaliseerde interviewhandleiding. De methode inhoudsanalyse heeft gediend voor het analyseren van bestaand materiaal.

4.2 Dataverzameling en dataverwerking

De data is verzameld middels literatuurstudie, bestaand materiaal en interviews. Bij de literatuurstudie is via deskresearch gebruik gemaakt van wetenschappelijke boeken, artikelen en internetbronnen. Tot bestaand materiaal dat geraadpleegd is behoren onder andere begrotingen, ontwikkelingsplannen, een beleidsnota van het Ministerie van AWJ, de financiële nota 2021, het HP 2020-2022, staatsbladen, een rapport vanuit het UNDP en ook internetbronnen. Interviewgesprekken zijn gevoerd met actoren die een bepaalde rol hebben of zullen vervullen bij de sanering van ambtenaren uit de staatsdienst. Uitgaande van de drie

sociale partners is er gemaïld naar overheidsinstanties, de VSB, de ASFA en de Ravaksur. Verder telefonisch contact gemaakt met de arbeidersorganisaties CLO, C-47. De overheidsinstanties, ASFA en CLO zijn voorafgaand het interview persoonlijk benaderd met een werkbezoek. De interviewafspraken zijn gemaakt in de maand oktober en november 2021. Slechts voor het interviewgesprek bij de CLO, was het een spontaan interviewgesprek zonder een vooraf gemaakte afspraak. De semigestructureerde interviewgesprekken lieten kans voor de respondenten om additionele informatie te delen. De verkregen informatie werd verzameld, geanalyseerd en ingezet ter ondersteuning van het empirisch kader. In de thesis worden de respondenten genoemd bij functie of rol die zij invulling, rekening houdend met het beroep van sommigen op anonimiteit. Een overzicht van deze respondenten is te zien in een tabel (**bijlage 1**).

4.3 Onderzoeksresultaten & analyse van het onderzoek

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten en de analyses van het onderzoek gepresenteerd. Om een goed overzicht te geven van de verkregen resultaten uit het empirisch onderzoek en de analyse daarvan wordt ter beantwoording van de centrale vraag gebruik gemaakt van kernelementen uit de interviewhandleidingen. De resultaten en bijbehorende analyses worden gepresenteerd op basis van drie kernelementen namelijk:

- Oorzaken van overheidshervorming
- Uitdagingen voor sanering ambtenarenbestand
- Beleidsmaatregelen voor het overhevelen van ambtenaren naar de private sector

4.3.1 Oorzaken van overheidshervorming

De theorie voorziet in diverse oorzaken die hebben geleid tot hervormingen binnen de overheid te weten:

- Crisis van de verzorgingsstaat
- Opkomst van neoliberalisme
- Kritiek op de bureaucratie.

Tijdens de interviewgesprekken met de drie groepen van actoren zijn er verschillende oorzaken aangehaald. Duidelijk is naar voren gekomen dat de aanleiding voor de huidige regering om hervormingen door te voeren voornamelijk ligt in de financiële sfeer. Daarnaast speelt de uitvoeringscapaciteit ook een belangrijke rol.

De oorzaken uit de empirie zijn:

- De uitbetalingsdruk op de overheidsbegroting
- Inwinnen van buitenlandse financiële steun
- Inefficiëntie van het ambtenarenapparaat

Met het uitvoeren van public sector reform (PSR) moet niet alleen de uitgaven van de overheid verminderd worden, maar ook het functioneren verbeterd worden. In de theorie zien wij dat Oosten (2014) wijst op de inefficiëntie van de bureaucratie als gevolg van de grote omvang van de overheid. Uit het empirisch onderzoek zijn al de respondenten het overeen dat de overheid te kampen heeft met een log ambtenarenapparaat welke niet functioneert naar haar verwachtingen en zwaar drukt op de overheidsuitgaven.

De hervormingsstroming die volgens Hondeghem et al. (2017) voornamelijk uitgaat van efficiëntie en doelgerichtheid vanuit een economische benadering is New Public Management (NPM). Volgens Oosten (2014) heeft deze economische benadering te maken met het verhogen van de overheidsinkomsten en doorvoeren van bezuinigingen. Op basis van deze uitgangspunten kan worden opgemerkt dat hervormingen volgens NPM-principes de regering de nodige oplossingen kan bieden om de huidige situatie te verhelpen. De lage efficiëntie graad van het ambtenarenapparaat stelt een verbetering in de situatie noodzakelijk.

4.3.2 Uitdagingen voor sanering ambtenarenapparaat

Het saneren van het ambtenarenapparaat wordt benaderd vanuit de hervormingsstroming New Public Management en gekoppeld aan de principe ‘Catalytic government’ van Osborne en Gaebler (1992). In het kader van CSR is het belangrijk vast te stellen dat volgens hen:

- Overheden in een katalyserende en faciliterende rol beter richting zouden kunnen geven aan de maatschappelijke ontwikkeling.
- Het verschuiven van arbeidsmogelijkheden naar de private sector resulteert in een verandering van de grote rol van de traditionele overheid.

Verder wijst de theorie niet expliciet op knelpunten die een uitdaging kunnen vormen, maar geeft wel aan waarmee rekening moet worden gehouden bij CSR te weten:

- De aanwezigheid van alternatieve werkgelegenheden en een sociaal vangnet (Drechsler, 2003).

- Vaststellen van een specifieke doelgroep (García-Rodríguez, 2015).

In de empirie zijn er door de respondenten diverse knelpunten aangehaald die een uitdaging kunnen vormen voor het overhevelen van ambtenaren naar de private sector zoals:

- Het ontbreken van formatiestaten of -rapporten
- Verandering van de rechtspositie
- *Skillgap*
- Een slecht ondernemersklimaat
- Politieke onwil

Batley en Larbi (2004) omschreven NPM als een samenstelling van specifieke managementstrategieën en -technieken uit de private sector ter verbetering van de overheid. In de theorie is de NPM- gedachtegang om te saneren gebaseerd op de principe *catalytic government* van Osborne en Gaebler (1992). Hier wordt de faciliterende rol van de overheid benadrukt door te stimuleren dat zij stuurt in plaats van roeit (Korsten, z.d.). Voor de overheid om niet te roeien, moeten faciliteiten gecreëerd worden ter bevordering van maatschappelijk ontwikkeling. De respondenten uit voornamelijk de private sector ondersteunen deze gedachte door aan te geven dat hiermee ook het ondernemersklimaat bevorderd kan worden ten behoeve van de werkgelegenheid.

Het opvangen van de veranderende rechtspositie en *skillgap* kan volgens de studie van Drechsler (2003) geschieden door een sociaalvangnet en alternatieve werkgelegenheden. Het bestuurslid van de Progressieve Vakcentrale C-47 spreekt van een sociaal plan. Dit sociaalplan dient voor het maken van flankerend beleid aansluitend op het uit de staatsdienst doen treden van de ambtenaren (persoonlijke communicatie, 13 oktober 2021). Gelet op de alternatieve werkgelegenheden wordt in de theorie door Drechsler (2003) gesproken over Active Labor Market Programs (ALMP). Deze programma's dienen ter stimulering van de private sector en waarborging van de werkgelegenheid. De omscholing programma's behorend bij het saneringsbeleid onder andere kunnen de skillgap bijvullen, zodat het arbeidsaanbod aansluit op de arbeidsvraag.

De principaal-agent theorie volgens Hondeghem et al. (2017) ondersteunt theoretisch de vermindering van politieke invloeden op de uitvoering van beleid. Echter blijkt uit het empirisch onderzoek dat er binnen de overheid sterke politieke inmenging is. De uitdaging ligt dan ook zwaarder op de politiek om de sanering door te voeren, vanwege haar verantwoordelijkheid om beleid te ontwikkelen en samen met het ambtenarenapparaat in uitvoering te brengen. Ruim al de respondenten hebben een sceptische houding naar de

voornemens van de huidige politici en hopen dat de uitvoering deze keer niet uitblijft. Om de uitdagingen te doorstaan en een succesvolle overheveling te realiseren zullen er beleidsmaatregelen moeten worden getroffen die genoeg randvoorwaarden scheppen voor alle actoren en sectoren om solidariteit te tonen.

4.3.3 Beleidsmaatregelen voor het overhevelen van ambtenaren naar de private sector

Ambtenaren worden volgens de Personeelswet² (S.B. 1985 no.41) gedefinieerd als “personen die krachtens een aanstelling in bezoldigde dienst van het Land zijn”. Om ambtenaren over te hevelen zouden zij eerst gesaneerd moeten worden uit de staatsdienst. Volgens de theorie kan het saneren van het ambtenarenapparaat middels structuurverandering op verschillende manieren geschieden zoals:

- Het verplaatsen en uithuren van ambtenaren tijdens zij nog in staatsdienst zijn (Osborne & Gaebler, 1992).
- Het uit de staatsdienst doen treden van ambtenaren om hen in de private sector in te zetten met behulp van Active Labor Market Programs (ALMP) (Drenchler, 2003).

Het saneringsbeleid zal volgens het Herstelplan 2020-2022 focussen op het overhevelen van ambtenaren naar de private sector in 2022 (Ministerie van Financiën en Planning, 2021). Het ontstaan van een massa werklozen wordt in dit plan opgevangen door actieve arbeidsprogramma's voor de mensen die worden afgevloeid om hen opnieuw in te zetten op de arbeidsmarkt. Deze programma's bestaan uit arbeidsbemiddeling, om-, bij- en herscholing, trainingen voor (klein) ondernemerschap, krediet en andere ondersteuningsmaatregelen (Stichting Planbureau Suriname, 2017). De theorie volgens Drechsler (2013) spreekt van ALMP die beogen werkgelegenheid te waarborgen. Van de vier groepen van ALMP zijn expliciet in het OP 2017-2021 en het HP 2020-2022 opgenomen training in de vorm van om-, bij- en herscholing en ook private sector incentives door het beschikbaar stellen van kapitaal ter versterking van de private sector.

De CSR-gedachte van de regering sluit aan op de gedachtegang van Drechsler (2003), waarbij ambtenaren uit de staatsdienst treden met het doel het bestand te verkleinen. Alhoewel Osborne en Gaebler (1992) van mening zijn dat er verschuivingen moeten zijn van arbeidsmogelijkheden naar de private sector, bevordert hun manier van structuurverandering niet het verkleinen van het bestand. Het daadwerkelijk uit de staatsdienst treden blijft uit in hun benadering.

Conclusie

Met dit onderzoek is gepoogd antwoord te geven op de centrale vraag die aan het begin van dit onderzoek is vastgesteld: **‘Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?’**.

Vanuit de onderzoeksresultaten wordt het volgende geconcludeerd:

Om ambtenaren over te hevelen naar de private sector kunnen beleidsmaatregelen door de overheid worden getroffen binnen het raamwerk bestaande uit:

Ordenen	Stimulering private sector	Dialogoog
<ul style="list-style-type: none">▪ Verrichten van structuurverandering▪ Effectief gebruik van formatiestaten voor het bepalen van gerichte doelgroepen.	<ul style="list-style-type: none">▪ Beschikbaar stellen van krediet en ondersteuningsmaatregelen voor het verbeteren ondernemersklimaat ter bevordering van de werkgelegenheid.	<ul style="list-style-type: none">▪ In overleg treden met diverse werknemers- en werkgeversorganisaties om een consensusstrategie te bereiken.

Ordenen: het ordenen van de overheidsorganisaties dient voor vaststelling van de hoofdverantwoordelijkheden en bij behorende structuren of processen ter verbetering van het functioneringsniveau. **Stimulering van de private sector:** het stimuleren van voornamelijk het bedrijfsleven moet resulteren in een bevordering het productieniveau van de samenleving. **Dialogoog:** het betrekken van diverse actoren om breed gedragen maatregelen te kunnen treffen.

Een belangrijke voorwaarde voor het verhogen van het slagingspercentage van de sanering is de noodzakelijke invulling van de overheid aan de rol van facilitator. Saneren beoogt het efficiënt en effectief laten functioneren van de overheid. De facilitator moet voorzieningen treffen, waardoor actieve arbeidsprogramma's worden geproduceerd en onder anderen het starters en ondernemersklimaat wordt versterkt om de overheveling uit de Staatsdienst in een aantrekkelijk context aan te bieden. Het saneringsbeleid dat uit een is gezet in het Herstelplan 2020-2022 (Ministerie van Financiën en Planning, 2021) is nog niet in de uitvoerende fase. Het valt wel binnen dit raamwerk, maar bevindt zich nog in een voorbereidingsfase. De private sector en vakbeweging kijken uit naar de invulling die de overheid zal geven aan hun faciliterende rol.

Aanbevelingen

Aansluitend op de resultaten van dit onderzoek wordt het volgende aanbevolen;

Het inzetten van de formatiestaten. Het Centraal Staforgaan voor Formatiezaken en Efficiency heeft wettelijk al de bevoegdheid het functioneren en ordenen van het ambtenarenapparaat te coördineren. Door hun te stimuleren en in te zetten naar hun bevoegdheden kan alvast data geproduceerd worden over het overschot en vervolgens met goed HR-beleid vanuit het Directoraat Human Resource Management geïdentificeerd worden welke doelgroepen er zijn om te saneren.

Prioriteit geven aan de bevordering van de Micro-, Klein- en Middelgroot Ondernemerschap (MKMO) -sector. Gelet op de huidige economische situatie is de private sector niet huiverig om ambtenaren op te vangen, maar kan de sanering worden opgevangen door nieuwe werkgelegenheid te bevorderen zodat men zelfs kan kiezen te ondernemen.

Opvoeren van dialoog met de sociale partners. Uit interviewgesprekken gevoerd met de overheid, vakbeweging en private sector blijkt dat er vaagjes gesproken is over sanering, maar er geen eindbesluiten komen uit het overleg. De vakbeweging en private sector staan wel open om in overleg te treden over de voorwaarden waaronder er gesaneerd kan worden.

Ontwerpen van een Saneringswet. Het wijzigen van de wetgeving is geen nieuwe maatregel uit de geschiedenis. Maar in plaats van wijzigingen te plegen in de huidige personeelwet, kan er een Saneringswet ontworpen worden, waarin vooral een sociaalplan is opgenomen. In het sociaalplan kunnen dan regelingen worden opgenomen die de sociale zekerheid en *skillgap* opvangen.

Politici moeten het s'Lands belang vooropstellen. Saneren van het ambtenarenapparaat is geen nieuw vraagstuk binnen de overheid, maar wel een impopulaire maatregel. Het is meer dan tijd dat politici sanering urgent stellen om de gestelde ontwikkelingsdoelen te kunnen bereiken met een efficiënt en effectief functionerend ambtenarenapparaat.

Geraadpleegde bronnen

- Associatie van Surinaamse Fabrikanten. (z.d.). *Missie en visie*. Geraadpleegd op 25 oktober 2021, van <http://www.asfasuriname.com/missie-en-visie/>
- Batley, R., & Larbi, G. (2004). *The Changing Role of Government: The Reform of Public Services in Developing Countries (Role of Government in Adjusting Economies)* (eerste druk). Palgrave Macmillan. <https://www.pdfdrive.com/the-changing-role-of-government-the-reform-of-public-services-in-developing-countries-the-role-of-government-in-adjusting-econ-e159472881.html>
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., Van Twist, M. J. W., Van den Berg, C. F., Van der Steen, M. A., & Tummers, L. G. (2017). *Openbaar bestuur; beleid, organisatie en politiek* (negende, herziene druk). Wolters Kluwer Nederland B.V.
- Communicatiebureau Prohumaniteit. (2006, juli). *Meerjaren ontwikkelingsplan 2006–2011: Strategie voor duurzame ontwikkeling* (Eerste druk). Regering van de Republiek Suriname. <https://www.studocu.com/row/document/anton-de-kom-universiteit-van-suriname/bestuurskunde/meerjaren-ontwikkelingsplan-2006-2011/11196821>
- Drechsler, W. (2003). *Managing public sector restructuring: Public sector downsizing and redeployment programs in central and eastern europe*. Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Managing-Public-Sector-Restructuring-Public-Sector-Downsizing-and-Redeployment-Programs-in-Central-and-Eastern-Europe.pdf>
- García-Rodríguez, A. & International Labour Office, Research Department. (2015). *Labour market measures in the united kingdom 2008–13: The crisis and beyond*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_449936.pdf
- Goolsarran, S. J. (Red.). (2006, mei). *Industrial relations in the Caribbean. The issues and perspectives*. International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-port_of_spain/documents/publication/wcms_224310.pdf
- Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & Op de Beeck, S. (2017) *Handboek bestuurskunde. Organisatie en werking van het openbaar bestuur* (eerste druk. Tweede editie). Uitgeverij Vanden Broele. <https://biblio.ugent.be/publication/8560131/file/8571870.pdf>
- Hoogerwerf, M., & Herweijer, A. (2014). *Een inleiding in de beleidswetenschap* (negende druk). Wolters Kluwer Nederland B.V.
- Inter-American Development Bank. (z.d.). *Overview*. Geraadpleegd op 24 oktober 2021, van <https://www.iadb.org/en/sector/reform-modernization-state/overview>
- Inter-American Development Bank. (2006, oktober). *Country Program Evaluation: Suriname 1980-2004*. (RE- 318). [https://publications.iadb.org/publications/english/document/Country-Program-Evaluation-Suriname-\(1980-2004\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/Country-Program-Evaluation-Suriname-(1980-2004).pdf)

- International Labour Organization. (z.d.). *Mission and impact of the ILO*. Geraadpleegd op 24 oktober 2021, van <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>
- Jaarrede 2021*. (2020, 29 september). De Nationale Assemblee van de Republiek Suriname. Geraadpleegd op 25 oktober 2021, van https://www.dna.sr/media/302195/Final_Jaarrede_2020_President_Santokhi___1.pdf
- Jaarrede 2022*. (2021, 1 oktober). De Nationale Assemblee van de Republiek Suriname. Geraadpleegd op 25 oktober 2021, van https://www.dna.sr/media/332383/Final_JAARREDE_2022_PRESIDENT_d.d._01_10_2021_4.pdf
- Korsten, A. F. A. (z.d.). New public management. *Google Scholar*. Published. <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Nieuw%20overheidsmanagement.pdf>
- Martin, D. (2001, april). *Beleid en bestuur Suriname* (Nr. RE3-01-001). Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Beleid-en-Bestuur-in-Suriname.pdf>
- Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken. (2016, augustus). *Beleidsnota 2016-2021: Arbeidsmarktbeleid; op weg naar transitie en een duurzame welzijns samenleving*.
- Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken. (z.d.). *Departementen*. Geraadpleegd op 24 oktober 2021, van <http://atm.gov.sr/over-arbeid-werkgelegenheid-en-jeugdzaken/departementen>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (z.d.). *Het pensioenfonds*. Geraadpleegd op 24 oktober 2021, van <http://homeaffairs.gov.sr/over-het-ministerie/beleidsgebieden/het-pensioenfonds/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (z.d.). *Over het ministerie*. Geraadpleegd op 21 oktober 2021, van <https://homeaffairs.gov.sr/over-het-ministerie/>
- Ministerie van Economische Zaken, Ondernemerschap en Technologische Innovatie. (z.d.). *Competitiveness unit Suriname*. Geraadpleegd op 24 oktober 2021, van <http://tradeandindustry.gov.sr/diensten/competitiveness-unit-suriname-cus/>
- Ministerie van Financiën en Planning. (2020, september). *Financieel nota 2021*. https://dna.sr/media/302218/Financieel_Nota_2021_PDF.pdf
- Ministerie van Financiën en Planning. (2021, mei). *Herstelplan 2020-2022: Een solide basis voor economische groei*. de Regering van Suriname. <http://gov.sr/media/1756/herstelplan-2020-2022-versie-10-mei-2021.pdf>
- Oosten, W. (2014). *Inleiding bestuurskunde* (vijfde druk). Boom Juridische.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Addison-Wesley Publishing Company.

Owen, E. H. (2018). *Public management & administration* (5th edition). Red Globe Press.

Stichting Planbureau Suriname. (2017, mei). *Het ontwikkelingsplan 2017–2021*.
<https://www.planningofficesuriname.com/wp-content/uploads/2017/05/OP-2017-2021-Ontwikkelingsprioriteiten-van-Suriname-1.pdf>

The Governance Network (2006, juni). *Roadmap for Public Sector Reform in Suriname: Final draft*.

UNDP Suriname. (z.d.). *Goal 8: decent work and economic growth*. Geraadpleegd op 24 oktober 2021, van <https://www.sr.undp.org/content/suriname/en/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* (derde herziene druk). Coutinho.

Bijlage 1. Lijst van respondenten

Hieronder een schematische uiteenzetting van de respondenten die gekozen zijn en hebben meegewerkt.

No.	Instantie	Functie/ Rol	Datum interview
1	Het Ministerie van Binnenlandse Zaken	Vertegenwoordiger	07 oktober 2021
2	Het Ministerie van Binnenlandse Zaken	Onderhoofd van de afdeling Centraal Staforgaan voor Formatiezaken en Efficiency	12 oktober 2021
3	Progressieve Vakcentrale C-47	Bestuurslid	13 oktober 2021
4	Centrale Landsdienaren Organisatie (CLO)	Bestuursleden (2)	19 oktober 2021
5	Vereniging Surinaams Bedrijfsleven (VSB)	Senior Beleidsmedewerker	21 oktober 2021
6	Het Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken	Onderdirecteur van het Onderdirectoraat Arbeidsmarkt	2 november 2021
7	De Associatie van Surinaamse Fabrikanten (ASFA)	Voorzitter	16 november 2021
8	De Raad van Vakcentrales Suriname (Ravaksur)	Vertegenwoordiger	20 november 2021

Bijlage 2. Interviewhandleiding van het Ministerie van Binnenlandse Zaken

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding vang ik aan met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de 'Hervorming van de Overheid', waarbij mijn centrale vraag luidt: **'Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?'**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidige beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken?
2. Hoeveel jaren bent u werkzaam binnen dit ministerie en in deze functie?
3. Wat vindt u van het huidige ambtenarenapparaat?
4. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. Dat is ook weer terug te zien in de recente Jaarrede van de president. **Wat** is de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?
5. In het MOP 2017-2021 is onder het PSR-programma herziening van de overheidsorganisatie opgenomen met het doel dat ambtenaren overstappen naar de private sector. **Van** welk wettelijk kader wordt er gebruik gemaakt om de overheveling rechtmatig te doen uitvoeren?
6. Welke knelpunten zijn geïdentificeerd in het doen uittreden van ambtenaren uit de staatsdienst?
7. Welke partijen worden betrokken bij het saneren van de ambtenarij?
8. Wat is de rol van het Ministerie van Binnenlandse Zaken in de sanering?
9. Wat is de rol van de private sector in de sanering?
10. Het MOP 2017-2022 spreekt over arbeidsbemiddeling, -om- en bijscholingsprogramma's, trainingen voor (klein) ondernemerschap, krediet en andere

ondersteuningsmaatregelen. **Is** er een verdere uiteenzetting van deze strategieën om ambtenaren te doen over stappen?

11. Welke sectoren zijn geïdentificeerd om deze strategieën door te voeren?
12. Een belangrijk aspect bij het saneren van de ambtenarij is het voorzien in sociale zekerheidsprogramma's zoals een sociaal vangnet en alternatieve werkgelegenheden. In de "Personeelwet" (G.B. 1985 no. 41) Artikel 69a lid 4 is er een 18 maanden regeling opgenomen. **Wordt** deze regeling gehandhaafd? Hoe zal deze regeling worden ingezet bij de sanering van de ambtenarij?
13. In het Herstelplan 2021-2022 is het PSR-programma opgenomen als fiscale maatregel om te bezuinigen. Het saneren van het ambtenarenbestand zal in twee fasen geschieden. **Wat** is de huidige status van activiteiten of maatregelen die sanering uit de staatsdienst moeten bewerkstelligen?
14. De Minister Bronto Somohardjo heft in de media aangegeven een rapport over het saneren van het ambtenarenapparaat uit te brengen aan het eind van de maand juli 2021. Is dit document al finaal of openbaar gesteld? **Kunt** u in grote lijnen aangeven waarop de inhoud gefocust is?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken dat u mee heeft willen participeren in mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd. Mocht u reactie hebben op mijn interview verneem ik dat graag van u. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van mijn interview, zou ik u of uw secretariaat nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl / boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu

Bijlage 3. Interviewhandleiding voor de Centrale-47

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding vang ik aan met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de 'Hervorming van de Overheid', waarbij mijn centrale vraag luidt: **'Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?'**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidige beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen deze vakcentrale?
2. Hoeveel jaren bent u betrokken in deze vereniging en in deze functie?
3. Hoe groot is het ledenbestand dat uw vereniging vertegenwoordigt?
4. In welke branches zijn uw leden werkzaam?
5. Wat vindt u van het huidige ambtenarenapparaat?

Er wordt sinds de jaren 1980 gewerkt aan Public Sector Reform om de overheid te verkleinen, maar tot heden is er weinig/geen resultaat.

6. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. Dat is ook weer terug te zien in de recente Jaarrede van de president. **Wat** is naar uw mening de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?
7. Om succesvol hervormingen door te voeren is er consensus nodig vanuit alle partijen in de maatschappij. **Welke** partijen zijn volgens u belangrijk bij het saneren van de ambtenarij?
8. Welke knelpunten zijn er volgens u in het doen uittreden van ambtenaren uit de staatsdienst?
9. Is C-47 als belangenorganisatie betrokken in de overheidshervormingsplannen van deze huidige regering?

10. Wat is uw standpunt vanuit uw positie als vertegenwoordiger van de werknemers over de voornemens van voornamelijk de huidige regering om het ambtenarenapparaat te saneren?
11. Welke rol zal C-47 vervullen als de hervormingen worden doorgevoerd?
Hoe zal het bestuur het aanpakken?
12. Met het versterken van de private sector kunnen meer banen gecreëerd worden en salarissen en sociale voorziening op een marktconform niveau gehouden worden.
Staan uw leden open voor overheidshervorming en eventuele overheveling naar de private sector?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken dat u mee heeft willen participeren in mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd. Mocht u reactie hebben op mijn interview verneem ik dat graag van u. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van mijn interview, zou ik u of uw secretariaat nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl /boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu

Bijlage 4. Interviewhandleiding voor de Centrale voor Landsdienaren Organisaties

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding vang ik aan met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de 'Hervorming van de Overheid', waarbij mijn centrale vraag luidt: **'Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?'**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidige beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen deze vakcentrale?
2. Hoeveel jaren bent u betrokken in deze vereniging en in deze functie?
3. Hoe groot is het ledenbestand dat uw vereniging vertegenwoordigd?
4. In welke branches zijn uw leden werkzaam?
5. Wat vindt u van het huidige ambtenarenapparaat?

Er wordt sinds de jaren 1980 gewerkt aan Public Sector Reform om de overheid te verkleinen, maar tot heden is er weinig/geen resultaat.

6. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. Dat is ook weer terug te zien in de recente Jaarrede van de president. **Wat** is naar uw mening de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?
7. Om succesvol hervormingen door te voeren is er consensus nodig vanuit alle partijen in de maatschappij. **Welke** partijen zijn volgens u belangrijk bij het saneren van de ambtenarij?
8. Welke knelpunten zijn er volgens u in het doen uittreden van ambtenaren uit de staatsdienst?
9. Is CLO als belangenorganisatie betrokken in de overheidshervormingsplannen van deze huidige regering?

10. Wat is uw standpunt vanuit uw positie als vertegenwoordiger van de werknemers over de voornemens van voornamelijk de huidige regering om het ambtenarenapparaat te saneren?
11. Welke rol zal CLO vervullen als de hervormingen worden doorgevoerd?
Hoe zal het bestuur het aanpakken?
12. Met het versterken van de private sector kunnen meer banen gecreëerd worden en salarissen en sociale voorziening op een marktconform niveau gehouden worden.
Staan uw leden open voor overheidshervorming en eventuele overheveling naar de private sector?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken dat u mee heeft willen participeren in mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd. Mocht u reactie hebben op mijn interview verneem ik dat graag van u. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van mijn interview, zou ik u of uw secretariaat nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl /boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu

Bijlage 5. Interviewhandleiding voor de Vereniging Surinaamse Bedrijfsleven

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding en behalen van mijn Bachelor titel vang ik aan met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de ‘Hervorming van de Overheid’, waarbij mijn centrale vraag luidt: **‘Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?’**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidig beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen deze vereniging?
2. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze vereniging en in deze functie?
3. Hoe groot is het ledenbestand dat uw vereniging vertegenwoordigd?
4. Wat vindt u van het huidig ambtenarenapparaat?

Er wordt sinds de jaren 1980 gewerkt aan Public Sector Reform om de overheid te verkleinen, maar tot heden is er weinig/geen resultaat.

5. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. Dat is ook weer terug te zien in de recente Jaarrede van de president. **Wat** is naar uw mening de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?
6. Om succesvol hervormingen door te voeren is er consensus nodig vanuit alle partijen in de maatschappij. **Welke** partijen zijn volgens u belangrijk bij het saneren van de ambtenarij?
7. Is uw vereniging als belangenorganisatie betrokken in de overheidshervormingsplannen van deze huidige regering?
8. Welke knelpunten zijn geïdentificeerd in het overhevelen van ambtenaren naar de particuliere sector?

9. In het MOP 2017-2021 is onder het PSR-programma het diversifiëren van de economie opgenomen met het doel banencreatie te bevorderen voor ambtenaren om de overstap te doen naar de private sector. Het spreekt over -om- en bijscholingsprogramma's, trainingen voor (klein) ondernemerschap, krediet en andere ondersteuningsmaatregelen. **Welke** sectoren kunnen volgens u de sanering van ambtenaren opvangen?
10. Is de particuliere sector bereid hun bijdrage te leveren in het afstemmen van het arbeidsaanbod op de arbeidsvraag? **Wat** heeft het bedrijfsleven al gedaan in het kader hiervan?
11. Welke beleidsmaatregelen zijn tot heden getroffen om de private sector te ontwikkelen (versterken) in het kader van sanering van het ambtenarenapparaat? **Wat** is en wordt gedaan voor de particuliere sector?
12. Wat is uw standpunt vanuit uw positie als vertegenwoordiger van de werkgevers over de voornemens van de huidige regering om het ambtenarenapparaat te saneren uit de staatsdienst naar de private sector?
13. Welke rol zal de private sector, de particuliere sector, vervullen als de hervormingen worden doorgevoerd? **Hoe** zal het bestuur van de VSB het aanpakken?
14. Met het versterken van de private sector kunnen meer banen gecreëerd worden en salarissen en sociale voorziening op een marktconform niveau gehouden worden. **Denk u** dat uw leden open staan voor overheidshervorming en eventuele overheveling naar de particuliere sector?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken voor uw bijdrage in mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd en bereidwilligheid. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van mijn interview, zou ik u nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl /boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu

Bijlage 6. Interviewhandleiding van het Ministerie van Arbeid, Werkgelegenheid en Jeugdzaken

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding vang ik aan met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de 'Hervorming van de Overheid', waarbij mijn centrale vraag luidt: **'Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?'**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidige beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen het Ministerie van AWJ?
2. Hoeveel jaren bent u werkzaam binnen dit Ministerie en in deze functie?
3. Wat vindt u van het huidige ambtenarenapparaat?

Er wordt sinds de jaren 1980 gewerkt aan Public Sector Reform om de overheid te verkleinen, maar tot heden is er weinig/geen resultaat.

4. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. Dat is ook weer terug te zien in de recente Jaarrede van de president. **Wat** is naar uw mening de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?

Het ministerie AWJ draagt zorgt voor arbeidsaangelegenheden zoals arbeidsbescherming, arbeidsmarktbeleid, het bevorderen van werkgelegenheden en ook de her-, om- en bijscholing van de beroepsbevolking (S.B. 2020. No.191, betreft Taakomschrijvingen Departementen)

5. In het MOP 2017-2021 is onder het PSR-programma herziening van de overheidsorganisatie opgenomen met het doel dat ambtenaren overstappen naar de private sector. **Van** welk wettelijk kader wordt er gebruik gemaakt om de overheveling rechtmatig te doen uitvoeren?
6. Welke zijn volgens u de knelpunten bij het saneren van ambtenaren uit de staatsdienst en doen overstappen naar de private sector?

7. In het MOP 2017-2021 is onder het PSR-programma het diversifiëren van de economie opgenomen met het doel banencreatie te bevorderen voor ambtenaren om de overstap te doen naar de private sector. Het spreekt over -om- en bijscholingsprogramma's, trainingen voor (klein) ondernemerschap, krediet en andere ondersteuningsmaatregelen.

Welke beleidsmaatregelen zijn tot heden getroffen vanuit het Ministerie van Arbeid in het kader hiervan? **Is** er een verdere uiteenzetting van deze strategieën om ambtenaren te doen over stappen?

8. Welke sectoren kunnen volgens u de sanering van ambtenaren opvangen?

9. Om succesvol hervormingen door te voeren is er consensus nodig vanuit alle partijen in de maatschappij. **Welke** partijen zijn volgens u belangrijk bij het saneren van de ambtenarij?

10. Is het Ministerie van Arbeid betrokken in de overheidshervormingsplannen van deze huidige regering?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken voor uw bijdrage in mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd en bereidwilligheid. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van de beantwoording, zou ik u nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl /boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu

Bijlage 7. Interviewhandleiding voor de Associatie van Surinaamse Fabrikanten (ASFA)

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding ben ik gestart met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de 'Hervorming van de Overheid', waarbij mijn centrale vraag luidt: **'Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?'**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidige beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen deze Associatie?
2. Hoeveel jaren bent u betrokken in deze organisatie en in deze functie?
3. Hoe groot is het ledenbestand dat uw Associatie vertegenwoordigd?
4. Wat vindt u van het huidige ambtenarenapparaat?

Er wordt sinds de jaren 1980 gewerkt aan Public Sector Reform om de overheid te verkleinen, maar tot heden is er weinig/geen resultaat.

5. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. **Wat** is naar uw mening de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?
6. Om succesvol hervormingen door te voeren is er consensus nodig vanuit alle partijen in de maatschappij. **Welke** partijen zijn volgens u belangrijk bij het saneren van de ambtenarij?
7. Is uw vereniging als belangenorganisatie betrokken in de overheidshervormingsplannen van deze huidige regering?
8. Welke knelpunten kunnen er zijn in het overhevelen van ambtenaren naar de particuliere sector?
9. In het MOP 2017-2021 is onder het PSR-programma het diversifiëren van de economie opgenomen met het doel banencreatie te bevorderen voor ambtenaren om de overstap

te doen naar de private sector. Het spreekt over -om- en bijscholingsprogramma's, trainingen voor (klein) ondernemerschap, krediet en andere ondersteuningsmaatregelen. **Welke** sectoren kunnen volgens u de sanering van ambtenaren opvangen?

10. Het bovengenoemd MOP spreekt over -om- en bijscholingsprogramma's, trainingen voor (klein) ondernemerschap. **Is** de private sector naar uw mening bereid hun bijdrage te leveren in het afstemmen van het arbeidsaanbod op de arbeidsvraag? **Wat** heeft de ASFA al gedaan in het kader hiervan?
11. Welke beleidsmaatregelen zijn tot heden getroffen om de private sector te versterken in het kader van sanering van het ambtenarenapparaat? **Wat** is en wordt nu gedaan voor de particuliere sector?
12. Wat is uw standpunt vanuit uw positie als vertegenwoordiger van de ASFA over de voornemens van de huidige regering om het ambtenarenapparaat te saneren uit de staatsdienst naar de private sector?

Met het versterken van de private sector kunnen meer banen gecreëerd worden en salarissen en sociale voorzieningen op een marktconform niveau gehouden worden.

13. Welke rol zal de private sector, de particuliere sector, vervullen als de hervormingen worden doorgevoerd? **Hoe** zal het bestuur van de ASFA het aanpakken?
14. Denkt u dat uw leden open staan voor overheidshervorming en eventuele overheveling van ambtenaren naar de particuliere sector?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken voor uw bijdrage aan mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd en bereidwilligheid. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van mijn interview, zou ik u nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl /boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu

Bijlage 8. Interviewhandleiding voor de Raad van Vakcentrales Suriname (Ravaksur)

Beste,

Mijn naam is Hasselbaink Boujoura en ik ben student van de Anton de Kom Universiteit van Suriname van de opleiding Public Administration. Voor het afronden van mijn opleiding ben ik aangevangen met mijn thesis en zou het op prijsstellen uw waardige bijdrage mee te mogen nemen. Mijn thesisonderzoek betreft de 'Hervorming van de Overheid', waarbij mijn centrale vraag luidt: **'Welke beleidsmaatregelen kan de overheid treffen om ambtenaren over te hevelen naar de private sector?'**. Om meer zicht te krijgen in het functioneren van de overheid, het public sector reform programma en het huidig beleid rond dit onderwerp stel ik u de volgende vragen. U kunt ervan verzekerd zijn dat de informatie anoniem verwerkt zal worden.

Vraag no.

1. Wat is uw functie binnen deze raad?
2. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze raad en in deze functie?
3. Hoe groot is het ledenbestand dat de ravaksur vertegenwoordigd?
4. In welke branches zijn uw leden werkzaam?
5. Wat vindt u van het huidig ambtenarenapparaat?

Er wordt sinds de jaren 1980 gewerkt aan Public Sector Reform om de overheid te verkleinen, maar tot heden is er weinig/geen resultaat.

6. Was u betrokken bij het PSR project van de IDB in 2004? Welke maatregelen zijn toen uitgevoerd onder dit project?
7. De huidige regering heeft een uitgesproken mening over het functioneren en de omvang van het overheidsapparaat. Dat is ook weer terug te zien in de recente Jaarrede van de president. **Wat** is naar uw mening de aanleiding voor deze regering om meer man en kracht te zetten in de uitvoering van hervormingen in de publieke sector?
8. Om succesvol hervormingen door te voeren is er consensus nodig vanuit alle partijen in de maatschappij. **Welke** partijen zijn volgens u belangrijk bij het saneren van de ambtenarij?
9. Welke knelpunten kunnen er volgens u zijn in het doen uittreden van ambtenaren uit de staatsdienst?

10. Is de Ravaksur als belangenorganisatie betrokken in de overheidshervormingsplannen van deze huidige regering?
11. Wat is uw standpunt vanuit uw positie als vertegenwoordiger van de werknemers over de voornemens van voornamelijk de huidige regering om het ambtenarenapparaat te saneren?
12. Welke rol zal Ravaksur vervullen als de hervormingen worden doorgevoerd?
Hoe zal het bestuur het aanpakken?
13. Met het versterken van de private sector kunnen meer banen gecreëerd worden en salarissen en sociale voorziening op een marktconform niveau gehouden worden.
Staan uw leden naar uw mening open voor overheidshervorming en eventuele overheveling naar de private sector?

Slot

Ik wil u hierbij hartelijk bedanken dat u mee heeft willen participeren in mijn onderzoek. Ik dank u voor uw tijd. Mocht u reactie hebben op mijn interview verneem ik dat graag van u. Als ik nog met wat onduidelijkheden kom te zitten bij het verwerken van mijn interview, zou ik u of uw secretariaat nog kunnen benaderen via de mail of op WhatsApp voor een reactie?

Contactgegevens

Naam : Hasselbaink Boujoura

Mobiel no : 597 8105981/ 8996956

Email : boujuora@live.nl /boujoura.hasselbaink@student.uvs.edu