



Anton de Kom Universiteit van Suriname

## Bibliotheek

### APPROVAL

---

NAAM: *Valpoort Jeiel* .....

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, 23 november 2021* .....

Handtekening *Valpoort* .....



ANTON DE KOM UNIVERSITEIT VAN  
SURINAME

FACULTEIT DER MAATSCHAPPIJWETENSCHAPPEN

**Een bestuurskundig onderzoek naar de wijze waarop privatiseren van  
parastatale bedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervormingen van  
de Surinaamse Publieke Sector**

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

Studierichting: Public Administration

Naam : Valpoort Jeiel

Begeleider : Mw. Mr. Jeffrey J. MSc.

Paramaribo, november 2021

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerthesis met als titel: “Een bestuurskundig onderzoek naar de wijze waarop privatiseren van parastatale bedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervormingen binnen de publieke Sector. Deze thesis is geschreven in het kader van de afronding van mijn studie aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname, ter verkrijging van de graad Bachelor of Science in Public Administration. Als student van de studierichting Public Administration heeft dit onderwerp mijn aandacht getrokken om verscheidene redenen. Eén van de redenen is dat er in de afgelopen jaren meerdere malen door deskundigen een beroep is gedaan op de Surinaamse overheid om de publieke sector te hervormen, door middel van privatiseren. Hervorming van de publieke sector zal zorgdragen dat de overheid efficiënter gaat functioneren met als resultaat dat welvaart en welzijn van de Surinaamse maatschappij wordt bevorderd. De enorme subsidies die de overheid toekent aan staatsbedrijven in de publieke sector oefenen in zekere mate wellicht een grote invloed uit op de staatsfinanciën.

Het schrijven en voltooien van deze thesis verliep nogal moeizaam vanwege vele obstakels casu quo (c.q.) contactbeperkende maatregelen in het kader van de Covid-19 pandemie. Mijn onderzoek zou ik niet kunnen afronden zonder de hulp van derden. Ik richt daarom een bijzonder woord van dank aan de respondenten die, elk op hun wijze, een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van mijn thesis.

Verder betuig ik dank aan mijn begeleider, Mw. Mr. J. Jeffrey MSc., die middels de gegeven richtlijnen en begeleiding een wezenlijke bijdrage heeft geleverd aan de realisatie van deze thesis.

Paramaribo, 2021

Valpoort Jeiel

## Lijst met afkortingen

ASFA	Associatie Van Surinaamse Fabrikanten
EU	Europese Unie
EBS	Energie Bedrijven Suriname
DNA	De Nationale Assemblee
DIC	Divestiture Implementation Committee
MAS	Maritiem Autoriteit Suriname
MOP	Meerjaren Ontwikkelingsplan
NVB	Nationaal Vervoersbedrijf Suriname
NPM	New Public Management
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
SWM	Surinaamsche Waterleiding Maatschappij
SLM	Surinaamse Luchtvaart Maatschappij
TELESUR	Telecommunicatiebedrijf Suriname
VSF	Vereniging Surinaams Bedrijfsleven
ZBO	Zelfstandige Bestuursorganen

## **Inhoudsopgave**

### **Voorwoord**

### **Lijst met afkortingen** **3**

### **Inleiding** **6**

### **Hoofdstuk 1 Publieke sector naar New Public Management.** **10**

1.1 Inleiding 10

1.2 Definitie en kenmerken publieke sector 10

1.3 Marktwerking in de publieke sector 11

1.4 Wat is New Public Management? 12

1.5 Basisprincipes van New Public Management 14

### **Samenvatting Hoofdstuk 1** **16**

### **Hoofdstuk 2 Privatiseren** **17**

2.1 Inleiding 17

2.2 De private sector 17

2.3 Wat is privatiseren? 18

2.3.1 Definities van privatiseren 18

2.3.2 Het doel van privatisering 19

2.3.3 Het belang van privatiseren 20

2.4 Argumenten voor- en tegen privatiseren 20

2.4.1 Argumenten pro privatisering. 20

2.4.2 Argumenten contra privatisering. 21

2.5 Privatisering van parastatale bedrijven in Nederland, Ghana en India 22

2.5.1 De historie achter privatisering in Nederland, Ghana en India 22

2.5.2 De overeenkomsten van het privatiseringsproces in Nederland, Ghana en India 24

### **Samenvatting Hoofdstuk 2** **26**

### **Hoofdstuk 3 Hervorming van de Surinaamse publieke sector door privatisering** **27**

3.1 Inleiding 27

3.2 De Surinaamse publieke sector 27

3.3 Public Sector Reform in Suriname 28

3.3 De gedachtegang achter het privatiseren van Surinaamse staatsbedrijven 29

3.4 De visie van de private sector	31
<b>Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet, resultaten en analyse</b>	<b>33</b>
4.1 Inleiding	33
4.2 Methodische karakterisering van het onderzoek	33
4.3 Dataverzameling en dataverwerking	33
4.4 Onderzoeksresultaten & analyse van het onderzoek	34
4.4.1 Staatsbedrijven in Suriname.	34
4.4.2 Beleid ten aanzien van het hervormen van staatsbedrijven door privatisering	36
4.4.3 De bijdrage van privatiseren aan de hervormingen van de publieke sector	37
<b>Conclusie &amp; Aanbevelingen</b>	<b>39</b>
<b>Geraadpleegde bronnen</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage I De lijst van respondenten</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage II Interviewhandleiding Ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen en Financiën en Planning</b>	<b>46</b>
<b>Bijlage III Interviewhandleiding Staatsbedrijven</b>	<b>48</b>

## **Inleiding**

In het ontwikkelingsplan van Suriname over de periode 2017-2021 (Stichting Planbureau Suriname, 2021) zijn er diverse Surinaamse maatschappelijke vraagstukken aangekaart die de nodige aandacht vereisen. In het regeerakkoord 2020-2025 (Overheid van Suriname, 2020) is hervorming van de publieke sector onderdeel van één van de plannen die regering Santokhi – Brunswijk c.q. de overheid wil realiseren om invulling te geven aan het te voeren ontwikkelingsbeleid. Diverse parastatale bedrijven en organisaties zullen geëvalueerd worden en zo nodig tot private ondernemingen/ instellingen ontwikkeld worden met medeneming van een deel van het ambtenarenkorps (Overheid van Suriname, 2019). Het staatshoofd stelt ook dat er reeds maatregelen zijn getroffen zoals een personeelsstop, alsook de aanhouding c.q. heroverweging van de toelating van een grote groep tot de overheidsdienst toetredende personen, die nog niet in het systeem zit, en dus nog niet de formele status van ambtenaar heeft. Daarnaast geeft het staatshoofd aan dat het saneren van het ambtenarenapparaat bestudeerd moet worden; deze studie zal ervoor zorgdragen dat er vernieuwing treedt in het kader van Public Sector Reform ([www.dbsuriname.com](http://www.dbsuriname.com), 2021).

Wellicht kan gesteld worden dat het privatiseren van staatsbedrijven geen nieuw fenomeen is in Suriname. Privatisering kwam voor het eerst aan de orde in de verklaring 1988-1993 van de regering Shankar, waarin werd gesteld dat de discussie met betrekking tot mogelijke privatisering van parastatale en staatsbedrijven op zakelijke wijze zal plaatsvinden en wel in het kader van de vaststelling van de rol van de partners in ontwikkeling (Regeringsverklaring 1988-1993).

De roep om hervorming van het staatsapparaat komt ook van verschillende maatschappelijke sectoren die uiteenlopende redenen en oplossingsmodellen aanvoeren voor deze hervormingen ([www.planningofficesuriname.com](http://www.planningofficesuriname.com), 2017).

In dit onderzoek wordt de term parastataal bedrijf beschouwd als staatsbedrijf en kunnen de onderzoeksresultaten van toegevoegde waarde zijn om de hervorming van de publieke sector middels privatisering van staatsbedrijven op gang te brengen.

Public Sector Reform vloeit voort uit de managementfilosofie New Public Management (NPM), waarbij het uitgangspunt gericht is op verbetering en vernieuwing bij de overheid. NPM concentreert zich op het teweegbrengen van meer prestatiegerichtheid, innovatie, meer creativiteit, meer marktgerichtheid en vraagsturing in de publieke sector ([www.arnokorsten.nl](http://www.arnokorsten.nl), 2021).

Kortom, meer bedrijfsmatigheid, meer ondernemerschap, meer marktwerking. NPM is de wetenschappelijke stroming met als achterliggende gedachte, een bedrijfsmatige overheid en een ondernemingsgeest. Dit denken is aangejaagd vanuit kritiek op de overheid en verkenningen van vernieuwingen van de overheid (Osborne & Gaebler, 1992).

In de theorie van Public Sector Reform worden er verschillende hervormingen opgesomd die de overheid kan bewerkstelligen om te komen tot een verbetering van de publieke sector. In deze theorie zijn er tien basisprincipes die als leidraad dienen om hervorming van de publieke sector te realiseren.

Het ontwikkelingsdoel van hervorming van de publieke sector is: Dat de overheidstaken en -organisatie beter en meer samenhangend zijn gedefinieerd in het Public Sector Reform programma, welk programma in nauwe samenhang is geformuleerd met de maatregelen voor de diversifiëring van de economie en actieve arbeidsmarkt programma's; dat de uitvoering van dit hervormingsprogramma bewerkstelligt dat landsdienaren de overstap maken naar de particuliere sector, de overgang naar e-government slaagt en dat de uitvoeringscapaciteit van de overheidsorganisatie groter wordt mede door de 'change management'-strategie die is toegepast (Stichting Planbureau Suriname, 2021).

Privatisering is het verkleinen van de rol van de overheid of het vergroten van de rol van private partijen, waardoor er door de markt en door middel van marktwerking voldaan zal moeten worden aan de behoeften van de consument (Schoone, 2013).

Privatisering is één van de onderwerpen binnen het ontwikkelingsplan 2017-2021 (Stichting Planbureau Suriname, 2021) die al geruime tijd onder de aandacht van overheid wordt gebracht. In kader van de economische doelstelling van de overheid, is het privatiseren van staatsbedrijven de strategische beleidsvisie van de overheid. Daarnaast zijn er in verschillende Surinaamse media artikelen verschenen over privatiseren van staatsbedrijven, hetgeen uiteenlopende discussies op gang heeft gebracht. Voor het privatiseren van staatsbedrijven en andere rechtspersonen van de



staat die actief zijn of zouden moeten zijn in de productie van goederen en diensten, worden verschillende argumenten aangehaald. Zo wordt aangegeven dat publieke organisaties een zware druk uitoefenen op de staatsfinanciën, waarbij staatsbedrijven genieten van financiële injecties van de overheid hetgeen leidt tot inefficiënte en ineffectieve dienstverlening. Het takenpakket van de overheid is te ruim; het is überhaupt van belang dat een deel van deze taken wordt overgelaten aan de private sector.

Privatisering verwijst naar alle initiatieven die bedoeld zijn om de rol van organisaties in de private sector te vergroten. Hierbij worden maatschappelijke middelen ingezet om producten en diensten te produceren waardoor de rol van de overheid beperkt wordt (Ntiri, 2010).

De vraag die hierbij gesteld kan worden is in hoeverre privatisering leidt tot hervorming van de publieke sector.

Naar aanleiding van dit maatschappelijk vraagstuk waarmee de overheid te kampen heeft is er voor dit onderzoek gekozen en de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Hoe kan privatiseren van parastatale bedrijven bijdragen aan de hervormingen van de Surinaamse publieke sector?*

### **Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is explorierend, omdat er een onderzoek wordt gedaan naar een probleem waar er niet al te veel kennis over bestaat. Het resultaat van een kwalitatief explorierend onderzoek is een theorie die een verklaring geeft voor het ontstaan van het probleem dat wordt onderzocht (van Thiel, 2007). Daarnaast wordt er nagegaan wat het overheidsbeleid met betrekking tot privatisering inhoudt en welke theoretische kaders gehanteerd kunnen worden om het overheidsbeleid aangaande privatisering te analyseren en te beschrijven en aan te geven welke bijdrage privatisering van staatsbedrijven al dan niet kan leveren aan de hervormingen van de publieke sector.

### **Onderzoeksopzet methode en strategie**

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek is kwalitatief explorierend van aard.

Het explorierend karakter van dit onderzoek komt tot uiting in hoe privatisering van parastatale bedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervormingen van de publieke sector in Suriname.

Er is gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur om informatie te verkrijgen voor het theoretisch gedeelte van dit onderzoek. De data ten aanzien van het empirisch gedeelte van dit onderzoek is verkregen middels interviews. De methodiek van het onderzoek vindt plaats door middel van interviews. De gekozen variant voor dit onderzoek is “Semigestructureerd interview”. De bedoeling van deze variant is dat er middels interviewhandleidingen meer gedetailleerdere informatie verkregen wordt van de respondenten.

### **Maatschappelijke relevantie**

Het onderzoek van dit maatschappelijk vraagstuk is relevant voor de samenleving, omdat de huidige regering privatisering als een prioriteit heeft gesteld en thans een maatschappelijke discussie hieromtrent plaatsvindt. De burgers worden steeds meer bewust en hebben een kritische kijk op de knelpunten die er zijn binnen de publieke sector. Daarnaast geeft het onderzoek aan welke veranderingen er teweeggebracht kunnen worden om de publieke sector efficiënt te doen functioneren. Zo kan de samenleving ook zien hoe de privatisering van staatsbedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervorming van de publieke sector in enge zin.

### **Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is af te leiden van de resultaten die geleverd worden. Door middel van privatisering kan de overheid in ieder geval invulling geven aan Public Sector Reform. In de context van privatisering is het belangrijk dat er een constructief beleid ontwikkeld wordt die uiteraard leidt tot hervorming van de publieke sector.

### **Opbouw van de thesis**

Deze thesis bestaat uit vier hoofdstukken.

In hoofdstuk één (1) wordt de verandering van publieke sector naar New Public Management omschreven. In hoofdstuk twee (2) wordt het begrip privatisering gepresenteerd waarbij onder meer het belang, het doel en de argumenten van privatisering aan de orde komen. Ook worden de beweegredenen en overeenkomsten van het privatiseringsproces in Nederland, Ghana en India kort belicht. Hoofdstuk (3) gaat over hervorming van de Surinaamse publieke sector door middel van privatisering. De resultaten en de analyse van de onderzoeksresultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk vier (4) gepresenteerd. Vervolgens wordt er een conclusie getrokken en op basis van de conclusie worden er aanbevelingen gedaan.

# **Hoofdstuk 1 Publieke sector naar New Public Management.**

## **1.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt de NPM-theorie gepresenteerd waarbij het hervormen van de publieke sector benadrukt wordt. Dit hoofdstuk is verder opgebouwd uit verschillende aandachtspunten die betrekking hebben op de publieke sector en NPM. In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk komt er een algemene beschrijving van de publieke sector. In de overschakeling naar het tweede gedeelte van dit hoofdstuk zal er inhoudelijk worden ingegaan op de NPM-theorie.

## **1.2 Definitie en kenmerken publieke sector**

Alvorens de publieke sector gedefinieerd wordt is het essentieel om eerst achtergrondinformatie hierover te presenteren. De publieke sector stamt af van het Openbaar Bestuur, hetgeen omschreven wordt als te zijn het geheel van organisaties en activiteiten die primair zijn gericht op de besturing van de maatschappij. De sturing van de maatschappij wordt opgedeeld in 3 logica's namelijk: de staat, het middenveld en de markt (Bovens et al. 2012).

De staat wordt gerekend tot het publiek domein van het openbaar bestuur, terwijl het maatschappelijk middenveld en de markt valt onder het privaat domein. De publieke sector is onderdeel van de staat en wordt door verschillende wetenschappers elk op hun eigen manier gedefinieerd (Bovens et al. 2012).

1. Volgens Bovens et al. (2012) is de publieke Sector de verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semi overheidsorganisaties.
2. Deze sector wordt omschreven als te zijn het openbaar bestuur plus particuliere organisaties met publieke taken (Bovens et al. 2012).
3. Volgens O' Flynn (2007) bestaat de publieke sector uit delen van de economie waarvan de staat eigenaar is, onder contract van de staat, gereguleerd en/of gesubsidieerd wordt in publiek belang.

Volgens Kuhry en van der Torre (2002) kan de publieke sector vanuit verschillende perspectieven beschreven worden zoals:

- Juridisch perspectief: de overheid en de publiekrechtelijke organisaties

- Financieel perspectief: Grotendeels door overheid gefinancierde private instellingen, waaronder instellingen zonder winstoogmerk op het gebied van onderwijs en zorg.
- Functioneel perspectief: alle instellingen op het gebied van het openbaar bestuur, sociale zekerheid, veiligheid, onderwijs en maatschappelijke en culturele dienstverlening ongeacht de financieringsbron en de rechtsvorm van de producent.

### **Kenmerken publieke sector**

Wanneer er gesproken wordt over de publieke sector zijn er tal van eigenschappen die tot deze term toebehoren. In het hier onderstaand gedeelte worden enkele eigenschappen gepresenteerd waaraan de publieke sector te herkennen is (Bovens et al. 2012).

- Heeft brede takenpakket met name: Defensie, politie, brandweer, onderwijs, Sociale Zaken, bibliotheken.
- Sterk afhankelijk van overheidssubsidie
- Diensten en goederen worden niet met winstoogmerk verleend. Minstbedeelden hebben toch toegang.
- Zorgt voor Collectieve bescherming, hulpverlening, educatie, recreatie buiten marktprijzen.
- Semioverheid opgezet voor: efficiënt, marktgericht en klantvriendelijk werken

### **1.3 Marktwerking in de publieke sector**

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is er een ontwikkeling ingezet naar meer markt en minder overheid. Onderdeel hiervan was de invoering van marktwerking in de infrastructuur gebonden sectoren. Zo werden de ontwikkeling van een meer marktgeoriënteerde economie ingezet in de vervoerssector, de elektriciteitssector, de telecommunicatiesector en de omroepsector (van Twist & Veeneman, 1999).

Veel van deze sectoren bevinden zich in een transitieproces van publiek naar privaat domein. De overgang impliceert een bezinning op de publieke taken en verantwoordelijkheden. Oorspronkelijke publieke organisaties dienen zich te bezinnen op hoe op een geliberaliseerde

markt de concurrentie aan te gaan. Ook internationaal worden door vele landen ervaringen op dit vlak opgedaan en dat vereist een analysekader (van Twist & Veeneman, 1999).

De Europese Unie (EU) heeft in de jaren 90 van de vorige eeuw een beleid uitgestippeld dat voor structurele hervormingen en marktintegratie zou gaan zorgen, waarbij ook de meeste nutsdiensten onder internationale concurrentie werden gesteld. Dit beleid had tot doel om de concurrentie op de markt te vergroten hetgeen voor zo hoog mogelijke prestaties moest zorgen (van Twist & Veeneman, 1999).

Door deze introductie van concurrentie prikkels wordt de innovatie bevorderd, de productiviteit van bedrijfsprocessen verhoogd, krijgen de burgers meer keuzevrijheid en ontstaat er meer ruimte voor ondernemerschap. Uiteindelijk levert dit dus voor de burgers de samenleving meer product voor hun geld op. De publieke belangen worden zodoende behartigd en is de overheid in zekere mate bevrijd van een deel van haar verantwoordelijkheden (van Twist & Veeneman, 1999).

De markt heeft in dit transformatieproces dat deel van de taken en verantwoordelijkheden overgenomen van de overheid. De overheid krijgt dus binnen het privatiseringsproces een geheel andere rol waarbij zij gaat van bedenker en uitvoerder naar de rol van regisseur ofwel opdrachtgever. Daarbij mag wel opgemerkt worden dat het publiek eigendom niet noodzakelijk het meest passende instrument is om de publieke belangen te dienen (van Twist & Veeneman, 1999).

Deze publieke belangen die telkens weer voorop staan kunnen namelijk beter gewaarborgd worden door heldere regels en strikt toezicht. Deze regels dienen dan wel expliciet te zijn omschreven in wetgeving of contracten en vervolgens aan onafhankelijk toezicht worden onderworpen. Regelgeving moet daarom ook gezien worden als een kader ten behoeve van marktwerking (van Twist & Veeneman, 1999).

#### **1.4 Wat is New Public Management?**

Als er gesproken wordt over NPM wordt de schijnwerper steeds weer gelegd op het hervormen van de publieke sector door middel van vernieuwing.

Deze vernieuwing bracht het idee achter resultaatgericht functioneren van de overheid sinds de jaren 70 en 90 van de vorige eeuw teweeg. De termen bedrijfsmatige overheid en NPM werden geïntroduceerd rond het jaar 1970 waarbij de overheid te kampen had met stagnatie en inflatie.

Immers in die tijd vernietigde de steeds groter groeiende publieke sector de disciplines van de marktsector door haar groter wordende interventie mogelijkheden. Dit resulteerde in een dusdanige druk op de publieke sector waarbij overheidsorganisaties zich moesten aanpassen aan een veranderende omgeving. Deze aanpassing transformeerde het karakter van de overheid, waarbij zij haar concentreerde op bezuinigen en haar kerntaken. Hetgeen betekende dat de overheid diverse taken heeft afgestoten. Dit ging door middel van verzelfstandiging intern of extern door privatiseren, zodoende dat de overheidstaken op afstand worden gesteld ([www.avandemaat.tripod.com](http://www.avandemaat.tripod.com), 2003).

Het proces van verzelfstandiging van overheidsorganisaties door privatisering stelt natuurlijk andere eisen aan het management. Door deze veranderingen in het denken over het management bij de overheid wordt daarom gesproken van een nieuwe vorm van management namelijk: New Public Management. Publiek ondernemerschap is een principe dat gekoppeld wordt aan verzelfstandiging, echter zijn initiatief en vernieuwing noodzakelijk om op adequate wijze te reageren op een veranderende omgeving. Het gevolg hiervan is dat publiek ondernemerschap kan inspelen op de behoeften van burgers ([www.avandemaat.tripod.com](http://www.avandemaat.tripod.com), 2003).

Public Sector Reform vloeit voort uit de managementfilosofie NPM, waarbij de gedachtegang zich concentreert op het verbeteren tevens moderniseren van de overheid. Het gaat bij NPM om meer prestatiegerichtheid, innovatie, meer creativiteit, op meer marktgerichtheid en vraagsturing. Kortom meer bedrijfsmatigheid, meer ondernemerschap, meer marktwerking. NPM - vernieuwingen werden beïnvloed door denkbeelden en termen uit de private sector. De private sector werd het voorbeeld voor de bedrijfsmatige overheid. Deze stelling is naderhand vaak bekritiseerd als een zwakte van NPM, omdat er onder andere gesteld werd dat een overheid geen bedrijf is dat op winst gericht is ([www.arnokorsten.nl](http://www.arnokorsten.nl), 2021).

NPM heeft zich ontwikkeld tot een gestandaardiseerd model voor *Public Administration Reform*. Deze ontwikkeling heeft als gevolg dat er allerlei discussies zijn ontstaan in Westerse geïndustrialiseerde landen over de term NPM, maar ook de basis ideologieën die tot deze theorie behoren. Daarnaast zijn er in continentaal Europa verschillende NPM-hervormingen geïntroduceerd; dit geeft uiteraard aan dat er geen sprake is van één NPM-model ([www.arnokorsten.nl](http://www.arnokorsten.nl), 2021).

NPM wordt vanuit een bestuurskundig perspectief opgedeeld in drie (3) stromingen namelijk (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002):

1. De reinventing-stroming
  2. De refounding-school
  3. Communitarianism
- Ad 1 In deze stroming gaat het om aandacht voor het bedrijfsmatig karakter van overheidshandelen. Deze stroming wordt ook wel aangeduid als New Public Management (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002).
  - Ad 2 In deze stroming gaat het om dat het bijzondere van de overheid naar voren moet worden gehaald, welke functies de publieke sector vervuld, welke uitgangspunten gelden en welke eisen gesteld worden aan de overheden (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002).
  - Ad 3 In deze stroming gaat het om de lokale en maatschappelijke basis van besturingsprocessen en de vraag hoe besturing zich in de samenleving ontwikkeld (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002).

Privatisering is onderdeel van de reinventing stroming en had in de jaren tachtig van de vorige eeuw een ruime betekenis. Het omvatte onder andere het uitbesteden van productie of dienstverlening aan de private sector, het afstoten van staatseigendom, en het verzelfstandigen van overheidsdiensten. In de loop van de jaren negentig van de vorige eeuw kreeg het een specifieke betekenis namelijk de verkoop van publiek eigendom aan private partijen (McLaughlin, Osborne & Ferlie, 2002).

### **1.5 Basisprincipes van New Public Management**

Volgens Osborne en Gaebler (1992) zijn er tien principes ontwikkeld om de publieke sector te verbeteren, deze luiden als volgt:

- 1 Stuur in plaats van roeien. De taak van de overheid is om aan te geven welke taken of diensten gewenst zijn, maar hoeft de productie van deze diensten niet zelf uit te voeren. NPM stelt dat de uitvoering of productie van deze diensten moet plaatsvinden in het private domein.
- 2 Maak burgers meer betrokken bij de dienstverlening in de publieke sector. Burgers kunnen hierbij mee participeren tijdens beleidsvorming.

- 3 Stimuleer de concurrentie binnen de dienstverlening. Door de concurrentie wordt de dienstverlening verbeterd en nemen de kosten af.
- 4 De overheid moet duidelijk voor ogen hebben wat ze willen bereiken en op welke manier. Hierbij wordt het afgeraden om direct te grijpen naar regelgeving. Het formuleren van een missie en visie moeten bijdragen om het doel voor ogen uit te dragen.
- 5 Een resultaatgerichte overheid is nodig. Probeer hierbij te sturen op de beoogde effecten en niet op de benodigde middelen.
- 6 De overheid moet in haar dienstverlening klantgericht zijn. De wens van de burgers/klant moet centraal staan.
- 7 Stimuleer publiek ondernemerschap. Zo worden ook opbrengsten/besparingen gevormd in plaats van enkel kosten.
- 8 Anticipeer als overheid. Probeer problemen te voorkomen in plaats van correctief handelen na het vaststellen van problemen.
- 9 Decentraliseer. Probeer de hiërarchie binnen de publieke sector los te laten en stimuleer participatie en teamwork.
- 10 Neem een marktgeoriënteerde houding aan. De markt kan voor de overheid een stimulans zijn voor veranderingen.



## **Samenvatting Hoofdstuk 1**

Wanneer er gesproken wordt over de publieke sector bedoelt men een brede sector die te herleiden is uit het Openbaar Bestuur. De publieke sector is een verzamelnaam voor het geheel van organisaties en activiteiten die primair gericht zijn op de besturing van de maatschappij (Bovens et al. 2012).

In de jaren tachtig van de vorige eeuw kwam er in de publieke sector een ontwikkelingsproces waarbij er gestreefd werd naar een situatie van meer markt en minder overheid. Om die doelstelling te realiseren is marktwerking als beleidsoptie gepresenteerd in diverse overheidssectoren. Dit beleid had tot doel om de concurrentie op de markt te vergroten hetgeen voor zo hoog mogelijke prestaties moest zorgen (van Twist & Veeneman, 1999).

Om invulling te geven aan het beleid heeft de overheid een deel van haar taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd naar de markt. Dit betekent dat het karakter van de overheid in het privatiseringsproces veranderde waardoor de overheid een minder actieve rol vervulde. Daarbij mag wel opgemerkt worden dat het publiek eigendom niet noodzakelijk het meest passende instrument is om de publieke belangen te dienen (van Twist & Veeneman, 1999).

De publieke sector kan middels de richtlijnen en principes van de managementfilosofie NPM vernieuwd en hervormd worden, waardoor deze sector beter gaat functioneren. Vanwege financieel economische problemen die een dusdanige druk op de publieke sector uitoefenden waren overheidsorganisaties genoodzaakt zich aan te passen aan een veranderende omgeving. Deze aanpassing transformeerde het karakter van de overheid, waarbij zij haar concentreerde op bezuinigen en haar kerntaken. Hetgeen betekende dat de overheid diverse taken heeft afgestoten (www.avandemaat.tripod.com, 2003).

Public Sector Reform die afkomstig is uit de managementfilosofie NPM concentreert zich op het verbeteren tevens moderniseren van de overheid. Bij NPM wordt onder meer benadrukt; prestatiegerichtheid, innovatie, meer creativiteit, op meer marktgerichtheid en vraagsturing. Kortom meer bedrijfsmatigheid, meer ondernemerschap, meer marktwerking. NPM-vernieuwingen werden beïnvloed door denkbepelden en termen uit de private sector (www.arnokorsten.nl, 2021).

## Hoofdstuk 2 Privatiseren

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt privatisering aan de orde. Hierbij komt een beschrijving van wat de private sector is en wat er bedoeld wordt met privatiseren, daarnaast wordt aangegeven wat het doel en het belang van privatiseren überhaupt is. Verder wordt er in dit hoofdstuk samenvattend het privatiseringsproces van één eerste wereldland en twee derdewereldlanden belicht, om een beschrijving te geven hoe het privatiseringstraject zich heeft ontwikkeld in een sociaaleconomisch sterk land ten opzichte van twee sociaaleconomisch zwakke landen.

### 2.2 De private sector

In de jaren tachtig van de vorige eeuw was er sprake van een terugtrekkende overheid waarbij het afstoten van overheidsactiviteiten naar de private sector als oplossingsmodel gepresenteerd werd. Ruim twee decennia later ontstond een drastische verandering waarbij het afstoten van overheidsactiviteiten als iets negatief werd ervaren ([www.essay.utwente.nl](http://www.essay.utwente.nl), 2007).

Van oudsher was het de overheid die zorg droeg voor een veelvoud aan producten en diensten, van post en telefoon tot energie- en gaslevering. Dit werd meestal gedaan onder het mom van het algemeen belang. Later bleek dat het dienen van het algemeen belang ook kon geschieden door private bedrijven zorg te laten dragen voor de productie van die goederen. De overheid kon toezicht houden en via regels en wetten die publieke belangen toch afdwingen. Daarnaast implementeerde de overheid enkele beleidsmaatregelen waarbij parastatale bedrijven transformeerden in particuliere bedrijven hetgeen bekend kwam te staan als privatisering ([www.essay.utwente.nl](http://www.essay.utwente.nl), 2007).

In bestuurskundig perspectief kan sturing in grofweg drie (3) logica's opgedeeld worden namelijk: de staat, het maatschappelijk middenveld en de markt. De term privaat is terug te vinden in twee van de drie logica's met name het middenveld en de markt (Bovens et al. 2012).

Onder de private sector worden alle organisaties gerekend met een privaatrechtelijke grondslag dit omvat zowel het bedrijfsleven als het middenveld. Er is sprake van privatisering wanneer (semi) overheidsbedrijven geheel worden afgestoten naar de markt (Bovens et al. 2012).

Private organisaties met deels publieke taken en private organisaties zonder winstoogmerk zijn onderdeel van het middenveld. Private organisaties met deels publieke taken wordt gekenmerkt als te zijn organisaties met een privaatrechtelijke grondslag die tenminste voor een deel van hun activiteiten een publieke taak uitvoeren. Private organisaties zonder winstoogmerk wordt omschreven als alle particuliere organisaties die geen publieke taak uitvoeren en die ook geen winstoogmerk hebben (Bovens et al. 2012).

De markt bestaande uit het bedrijfsleven wordt omschreven als alle particuliere organisaties met een winstoogmerk zoals Shell, Google, Coca-Cola (Bovens et al. 2012).

## **2.3 Wat is privatiseren?**

Wanneer er gesproken wordt over privatiseren gaat het om een ontwikkeling die niet nieuw was in de wereldeconomie. In de begin jaren zestig en in de jaren zeventig van de vorige eeuw waren er belangrijke privatisering programma's in respectievelijk West-Duitsland en Chili (Ntiri, 2010).

Hierbij kwamen overheden van deze staten tot de ontdekking dat het staatseigendom terug te vinden was in vele zakelijke ondernemingen. Echter bleek in de eind jaren zeventig van de vorige eeuw een groeiende teleurstelling over de mindere prestaties van staatsbedrijven en over de groeivertraging in de socialistische landen (Ntiri, 2010).

Dit was de aanleiding voor de eerste privatiseringspogingen van de conservatieve regering van Thatcher in Groot-Brittannië. Deze pogingen hebben zich over de hele wereld verspreid en privatisering is thans één van de belangrijkste economische verschijnselen in de wereldgeschiedenis (Ntiri, 2010).

### **2.3.1 Definities van privatiseren**

Hieronder treft u theoretische beschouwingen op de verschillende wijzen hoe privatiseren gedefinieerd wordt:

- Privatisering wordt in brede kringen van de maatschappij gezien als een middel ter verhoging van de effectiviteit van overheidsorganisaties door de beperking van de bureaucratie en de werking van het marktmechanisme ([www.edepot.wur.nl](http://www.edepot.wur.nl), 1993).
- Van privatisering is sprake als de overheid afstand doet van een bepaalde taak of organisatie, bijvoorbeeld door aandelen in een staatsdeelneming te verkopen of door een onderdeel

van de overheidsorganisatie te verkopen aan een bestaand bedrijf. Het verschil met verzelfstandiging is dat bij privatisering de directe of zwaarwegende overheidsbemoeienis ophoudt ([www.eerstekamer.nl](http://www.eerstekamer.nl), 2012).

- Privatisering verwijst naar alle initiatieven die bedoeld zijn om de rol van organisaties in de private sector te vergroten. Hierbij worden maatschappelijke middelen ingezet om producten en diensten te produceren waardoor de rol van de overheid beperkt wordt (Ntiri, 2010).

### **2.3.2 Het doel van privatisering**

Privatiseren heeft betrekking op het denken in termen van doeleinden. De term heeft betrekking op een verandering van publiek eigendom naar een introductie van particuliere managementtechnieken in de publieke sector. Het primaire doel van privatiseren is uiteraard het zo efficiënt mogelijk functioneren van organisaties alsmede het gebruik maken van de private sector en haar mechanismen in grotere mate ([www.eerstekamer.nl](http://www.eerstekamer.nl), 2012).

Privatisering is het verkleinen van de rol van de overheid of het vergroten van de rol van private partijen, waardoor er door de markt en door middel van marktwerking voldaan zal moeten worden aan de behoeften van de consument. De wijze waarop er geprivatiseerd wordt hangt nauw samen met de doeleinden die de overheid voor zichzelf heeft gesteld voorafgaand aan privatisering.

Deze doelen kunnen onder andere zijn (Schoone, 2013):

- Het innen van de opbrengsten.
- Het besparen op de kostenpost voor de overheid.
- Het vergroten van de mate aan efficiëntie; stimuleren van investeringen en het verhogen van kwaliteit en dienstverlening.

Alvorens deze doelen bereikt worden is het van belang dat er rekening gehouden wordt met een aantal criteria waaraan voldaan moet worden om privatisering tot een succes te brengen. Het belangrijkste criterium is de aanwezigheid van goede en gezonde concurrentie met een overheid gerelateerd controleorgaan om toezicht te houden op de gezondheid van de markt. Om te kunnen concluderen dat privatisering een succes is, ligt de focus op een vijftal criteria: efficiëntie en innovatie, prijs, kwaliteit en service, kosten en inkomsten voor de overheid en de invloed van de overheid (Schoone, 2013).

### **2.3.3 Het belang van privatiseren**

Veel staatsbedrijven hebben in de loop der jaren onvoldoende gepresteerd. Een Ghanees instituut genaamd Divestiture Implementation Committee (DIC) geeft aan dat diverse factoren hebben bijgedragen aan de slechte prestaties van staatsbedrijven in Ghana. Enkele van deze factoren zijn namelijk: overbezetting, besluitvormingsprocessen, het gebrek aan technische expertise, lage prikkels voor management en onvoldoende werkkapitaal en investeringen. Deze factoren hebben ertoe geleid dat privatiseringsbeleid van staatsbedrijven op gang kwam (Ntiri, 2010).

Het privatiseringsprogramma is een ambitieuze poging om het economische potentieel van landen te ontsluiten door de menselijke hulpbronnen, financiële middelen en technologie optimaal te gebruiken maar ook door de efficiëntie te verhogen om een betere levensstandaard voor iedereen te bereiken. Volgens de DIC is het privatiseringsprogramma ontwikkeld in kader van hervorming met als doel de lasten van de publieke sector te verminderen en de prestaties van staatsbedrijven te verbeteren door het beheer en kapitaal van de particuliere sector te mobiliseren (Ntiri, 2010).

Dit resulteert in een vermindering van de financiële en bestuurlijke lasten voor de overheid. Het positief effect hiervan is dat er sprake is van een efficiënter beheer van de zaken van de overheid, waarbij de opbrengsten van de verkoop van staatsbedrijven worden gebruikt om de infrastructuur, de gezondheidszorg en het onderwijs te verbeteren (Ntiri, 2010).

## **2.4 Argumenten voor- en tegen privatiseren**

De privatisering ideologie heeft uiteenlopende discussies op gang gebracht waarbij vele deskundigen hun meningen en gedachtes hierover hebben geventileerd. De privatisering van overheidsbedrijven heeft in de afgelopen decennia vaak tot grote ophef geleid. Ook vandaag de dag roept het onderwerp privatisering nog gemengde gevoelens op. Het is derhalve essentieel om na te gaan hoe de kijk met betrekking tot het privatiseren van staatsbedrijven ervaren wordt bij deze critici.

### **2.4.1 Argumenten pro privatisering.**

Politieke en economische deskundigen hebben aangegeven dat instellingen die zich bevinden in de publieke sector inefficiënt worden beheerd vanwege allerlei oorzaken zoals vermeende corruptie, bureaucratie, incompetentie. Daarnaast beweren zij ook dat het de regering zoveel heeft gekost om die staatsbedrijven in stand te houden. Zij stellen dat goed geprivatiseerde ondernemingen een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de overheidsinkomsten en aan de

economie als geheel in de vorm van belastingen, de productie van hoogwaardige goederen en diensten, meer werkgelegenheid creëren en moderne technologie introduceren (La Porta and Lopez-de-Silanes, 1997)

Megginson en Netter, (1998) geven aan dat privatisering een significante verbetering teweegbrengt in termen van de operationele en financiële prestaties van afgestoten bedrijven.

Mokhtar (1998) toont ook een overzicht van de prestaties na de privatisering van 28 afgestoten bedrijven in Egypte. Uit dit onderzoek blijkt dat 71% van de steekproef hun omzet verhoogde, 68% hun inkomsten verhoogde, 96% het gemiddelde salaris per werknemer verhoogde en 82% van de steekproef verminderde zowel de korte als de lange termijnschulden.

Een andere studie geeft ook aan dat tien grote verliesgevende productiebedrijven die in Bangladesh geprivatiseerd waren weer winstgevend werden met stijgende productie, verkoop, capaciteitsbenutting, arbeidsproductiviteit en dalende kosten per eenheid (Dowlah, 1996).

Mwandenga (2000) identificeert de argumenten voor privatisering als volgt: ten eerste genereert de verkoop van openbare activa onmiddellijke inkomsten, in tegenstelling tot het wegvloeien uit de staatskas. Ten tweede wordt aangegeven dat nieuwe investeerders uit opkomende markten binnen en buiten de economie door middel van privatisering kunnen worden aangetrokken. Ten derde kan privatisering worden gerechtvaardigd door de leden van de samenleving via de beurs mogelijkheden te bieden voor brede toegang tot de financiële markten. Ten vierde zorgt privatisering ervoor dat investeringen voortkomen uit een grote verscheidenheid aan particuliere kapitaalstromen naar opkomende markten. Tot slot kan de grote buitenlandse schuld die een negatieve invloed heeft op de macro-economische stabiliteit gedeeltelijk worden verminderd door privatisering naarmate de belastingdruk van het land wordt verminderd.

#### **2.4.2 Argumenten contra privatisering.**

Ook andere wetenschappers hebben gepleit tegen privatisering. In de onderstaande alinea's worden enkele argumenten gepresenteerd van deskundigen die tegen privatisering zijn.

Atkinson en Halvorsen, (1986) zijn het erover eens dat openbaar eigendom niet inherent minder efficiënt is dan particulier eigendom, maar merken op dat inefficiëntie van overheidsbedrijven voortkomt uit hun isolement van effectieve concurrentie in plaats van hun publieke eigendom.

(Bishop en Kay, 1989) Uit een evaluatie van het Britse privatiseringsprogramma werd ontdekt dat de meeste geprivatiseerde bedrijfstakken sinds de privatisering zijn gestegen in de groei ten opzichte van industrieën die in de publieke sector bleven. Echter is het gebleken dat die geprivatiseerde bedrijven al vóór de privatisering een snelle groei vertoonden.

Bovendien bestaat de vrees dat privatisering leidt tot verslechtering van de arbeidsomstandigheden op korte termijn bij de afgestoten bedrijven en op langere termijn in de economie als geheel. Sommigen beweren dat zelfs als privatisering de efficiëntie van ondernemingen vergroot het grootste deel van de voordelen toekomt aan een beperkte groep zoals bevoorrechte aandeelhouders, binnenlandse of buitenlandse investeerders, degenen die verbonden zijn met de politieke elite. Dit heeft als gevolg dat de kosten worden gedragen door de belastingbetalers, consumenten en arbeiders, waardoor de algemene welvaart afneemt (Ntiri, 2010).

Daarnaast maken velen zich zorgen dat de vermeende corruptie en het gebrek aan transparantie bij privatisering transacties de winsten tot een minimum hebben beperkt en bredere bestuursproblemen hebben vergroot (Ntiri, 2010).

## **2.5 Privatisering van parastatale bedrijven in Nederland, Ghana en India**

Zoals voorheen is aangegeven is privatisering op de agenda van verschillende overheden vanaf de zestig en zeventiger jaren van de vorige eeuw. Vele staten zijn overgegaan tot het implementeren van privatisering programma's met als doel de hervorming teweeg te brengen. Zo merken wij dat in de loop der tijd verschillende overheden in kader van hervorming ervoor gekozen hebben beleidsmatig de privatisering van staatsbedrijven op gang te brengen. In deze paragraaf zal aan de orde komen wat de beweegredenen van enkele staten zijn geweest om te komen tot het privatiseren van staatsbedrijven.

### **2.5.1 De historie achter privatisering in Nederland, Ghana en India**

In Nederland, India en Ghana is men reeds in de jaren 90 van de vorige eeuw overgegaan tot privatisering van overheidsbedrijven. Begin jaren negentig van de vorige eeuw werd in Nederland verzelfstandigen als wenselijke beleids optie gepresenteerd en werden veel meer organisaties verzelfstandigd in de vorm van Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO). Hieraan werden veel verwachtingen gekoppeld zoals een grotere efficiëntie bij de verzelfstandigde organisatie, betere

kwaliteit van de dienstverlening, en een betere overheid die zich op haar kerntaken kon richten. Dit waren echter theoretische veronderstellingen zonder dat deze theorie eerst in de praktijk werd getoetst of geëvalueerd (Van Thiel, 2010).

Het agentschapsmodel kwam in de jaren negentig van de vorige eeuw sterk op als alternatief voor ZBO. Ook hierbij was sprake van grote verwachtingen over de resultaten van dit model het zou efficiënter zijn doordat de organisatie bedrijfsmatiger zou gaan werken en het departement zich kon richten op zijn kerntaak, het ontwerpen van beleid. De bestuurlijke scheiding van belevingsvorming en uitvoering en het sturen op prestaties paste goed binnen het denkkader van het New Public Management. Ook op het functioneren van deze organisaties kwam na een aantal jaar kritiek, waarna het beleid werd bijgesteld en aangescherpt ([www.library.oapen.org](http://www.library.oapen.org), 2012).

Begin jaren tachtig van de vorige eeuw waren er ook hooggespannen verwachtingen op het gebied van het afstoten van overheidsondernemingen. Verwacht werd dat een private onderneming doorgaans efficiënter zou opereren dan een publieke organisatie. Daarnaast werd verwacht dat het afstoten van ondernemingen tot een betere overheid zou leiden en cruciaal zou bijdragen aan het verminderen van de staatsschuld en overheidstekorten. Echter bleek de ontwikkelingen rondom het privatiseren praktisch veel moeizamer te verlopen. Zo werden overheidsondernemingen individueel doorgelicht om te kijken of ze al dan niet in aanmerking moesten komen voor privatisering ([www.library.oapen.org](http://www.library.oapen.org), 2012).

In de jaren negentig van de vorige eeuw werd marktwerking gepresenteerd als middel bij uitstek om de economie te hervormen ([www.library.oapen.org](http://www.library.oapen.org), 2012).

In India houdt privatisering verband met de economische hervormingen die in 1991 zijn doorgevoerd. Niet alleen in West-Europese landen maar ook in ontwikkelingslanden zoals India hebben invulling aan beleid rondom het privatiseren van staatsbedrijven. India is een gemengde economie met zowel openbare als particuliere ondernemingen. De noodzaak om overheidsbedrijven te privatiseren komt voort uit hun slechte financiële en operationele prestaties. De privatisering van staatsbedrijven heeft veel voordelen zoals een significante vermindering van de lasten voor de overheid, versterking van de professionele concurrentie, en verbetering van de overheidsfinanciën ([www.adb.org](http://www.adb.org), 2019).



Studies in India hebben ontdekt dat zowel lage prestaties als systematische variaties in de prestatieparameters de prestaties van Indiase staatsbedrijven beïnvloeden. Daarnaast gaven de onderzoeksresultaten aan dat economische liberalisering en hervormingen leidt tot betere prestaties van staatsbedrijven. Overheidsbedrijven in de verwerkende industrie die kleiner zijn, zijn de belangrijkste kandidaten voor privatisering. Deze bedrijven zijn ook gemakkelijk overdraagbaar aan particuliere investeerders. Dit resultaat helpt beleidsmakers om pragmatisch beleid en richtlijnen op te stellen met betrekking tot staatsbedrijven en hun privatisering kwesties ([www.adb.org](http://www.adb.org), 2019).

De privatisering van staatsbedrijven begon in de begin jaren negentig van de vorige eeuw in Ghana, daarvoor waren er meer dan 303 staatsbedrijven actief in alle sectoren van de economie. De overheid kiest altijd het staatsbedrijf dat moet worden geprivatiseerd op grond van het minimaliseren van economische ontwrichting. Evenzo poogt de overheid sociaal maatschappelijk draagvlak op te bouwen voor het privatiseringsproject. Na informatie en documentatie verzameling over elk staatsbedrijf komt er een grondige analyse als zo een bedrijf afgestoten kan worden naar de private sector. Zodra dat is gebeurd wordt besloten of het in zijn geheel of gedeeltelijk zal worden afgestoten. De manier van afstoten is gewoonlijk de verkoop aan particuliere investeerders van de activa van staatsbedrijven door middel van een openbare aanbesteding, maar de overheid kan deze activa soms rechtstreeks aan investeerders verkopen (Megginson, Nash, Netter & Poulsen, 2004).

### **2.5.2 De overeenkomsten van het privatiseringsproces in Nederland, Ghana en India**

1. De landen hebben elk economische hervorming teweeggebracht.
  - In Nederland kwam de hervorming tot uiting in de bestuurlijke scheiding van beleidsvorming en uitvoering en het sturen op prestaties die werd nagestreefd ([www.library.oopen.org](http://www.library.oopen.org), 2019).
  - India bracht in 1991 economische hervorming teweeg middels een privatiseringsbeleid met betrekking tot haar staatsbedrijven ([www.adb.org](http://www.adb.org), 2019).
  - De Ghanese overheid heeft economische hervormingen teweeggebracht door middel van het privatiseren van staatsbedrijven in de begin jaren negentig van de vorige eeuw (Megginson, Nash, Netter & Poulsen, 2004).
2. De slechte financieel-economische positie van staatsbedrijven.

- In India werden overheidsbedrijven geprivatiseerd vanwege hun slechte financiële en operationele prestaties ([www.adb.org](http://www.adb.org), 2019).
- De slecht opererende staatsbedrijven in Ghana hebben ertoe geleid dat de overheid privatisering als beleids optie gekozen heeft. Na informatie en documentatie verzameling over elk staatsbedrijf kwam er een grondige analyse als zo een bedrijf afgestoten kan worden naar de private sector (Megginson, Nash, Netter & Poulsen, 2004).

## Samenvatting Hoofdstuk 2

De overheid nam in de jaren tachtig van de vorige eeuw een terugtrekkende houding waarbij zij haar activiteiten afstootte naar de private sector. Deze handeling werd als oplossingsmodel gepresenteerd vanwege de vele verantwoordelijkheden en het brede takenpakket van de overheid. De afstoting van taken en verantwoordelijkheden kwam tot uiting toen er beleid geïmplementeerd werd dat betrekking had op het transformeren van parastatale bedrijven naar particuliere bedrijven. Deze specifieke transformatie kwam bekend te staan als privatisering ([www.essay.utwente.nl](http://www.essay.utwente.nl), 2007).

Wanneer er gesproken wordt over de private sector bedoelt men alle organisaties met een privaatrechtelijke grondslag dit omvat zowel het bedrijfsleven als het middenveld. Er is sprake van privatisering wanneer (semi) overheidsbedrijven geheel worden afgestoten naar de markt (Bovens et al. 2012).

Het primaire doel van privatiseren is uiteraard het zo efficiënt mogelijk functioneren van organisaties alsmede het gebruik maken van de private sector en haar mechanismen in grotere mate ([www.eerstekamer.nl](http://www.eerstekamer.nl), 2012).

Wellicht kan gesteld worden dat privatisering geen nieuwe ontwikkeling is in de wereldeconomie. Sinds de begin jaren zestig en in de jaren zeventig van de vorige eeuw waren er belangrijke privatiseringsprogramma's in respectievelijk West-Duitsland en Chili. Volgens de DIC een Ghanees instituut, is het privatiseringsprogramma ontwikkeld in kader van hervorming met als doel de lasten van de publieke sector te verminderen en de prestaties van staatsbedrijven te verbeteren door het beheer en kapitaal van de particuliere sector te mobiliseren (Ntiri, 2010).

Diverse landen hebben hervorming bewerkstelligt middels privatisering. Om een voorbeeld ter illustratie te geven kan het privatiseringsproces in de landen India, Nederland en Ghana bestudeerd worden. In elk van deze landen is economische hervorming teweeggebracht met een beter functionerende publieke sector als doelstelling. De slechte financieel-economische positie van staatsbedrijven is de aanleiding geweest om staatsbedrijven te privatiseren. De privatisering van staatsbedrijven heeft veel voordelen zoals een significante vermindering van de lasten voor de overheid, versterking van de professionele concurrentie, en verbetering van de overheidsfinanciën (Megginson, Nash, Netter & Poulsen, 2004).

## **Hoofdstuk 3 Hervorming van de Surinaamse publieke sector door privatisering**

### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt er een korte beschrijving gegeven over de Surinaamse publieke sector. Verder komt het Public Sector Reform programma aan de orde, hierbij wordt er in grote lijnen aangegeven wat het doel van dit programma is. Dit hoofdstuk wordt dan afgesloten met een uiteenzetting m.b.t. de gedachtegang achter het privatiseren van staatsbedrijven in Suriname.

### **3.2 De Surinaamse publieke sector**

Suriname is vanaf haar onafhankelijkheid op 25 november 1975 een democratische rechtsstaat met een parlementair stelsel. Deze bestuursvorm is gebaseerd op de soevereiniteit van het volk en op de eerbiediging en waarborging van de fundamentele rechten en vrijheden. De democratische bestuursvorm van het land komt tot uiting in de samenstelling van De Nationale Assemblee (DNA) die door het volk wordt bepaald. Deze bepaling is afkomstig via algemene vrije en geheime verkiezingen die om de vijf jaren worden gehouden. De Nationale Assemblee vormt het belangrijkste instituut in Suriname, en haar macht wordt bepaald en begrensd door de Grondwet van Suriname.

Ooft (1980) geeft aan dat wanneer er gesproken wordt over de Staat dan zijn er een aantal kenmerken die hiertoe behoren. Deze kenmerken zijn:

1. Een bepaald grondgebied
2. Een mensengemeenschap of bevolking
3. Een overheidsgezag

In artikel 24 van de Grondwet van Suriname (Grondwet, 1987), wordt aangegeven dat de staat zorgdraagt voor het scheppen van omstandigheden, waardoor een optimale bevrediging van de basisbehoeften aan werk, voeding, gezondheidszorg, onderwijs, energie, kleding en communicatie verkregen wordt. Hoewel de overheid tot taak heeft werkgelegenheid te creëren, is het echter niet vanzelfsprekend dat de publieke sector de oplossing moet zijn voor de werkloosheidsproblematiek. De publieke sector is ongetwijfeld één van de belangrijke organisaties in ons land, maar hoeft immers niet de grootste organisatie te zijn op het gebied van arbeiders. Deze sector concentreert zich niet op met maken van winst maar richt zich onder meer op de sturing van het land, en de

welvaart en welzijn van land en volk. De publieke sector is als het ware in dienst van de bevolking, het land en de gemeenschap (Grondwet, 1987).

### **3.3 Public Sector Reform in Suriname**

Vele ontwikkelingslanden hebben de prioriteit gegeven aan omvangrijke programma's met structurele economische hervormingen en aanpassingen, echter hebben weinig landen het daarmee gemakkelijk gehad. Hervormingen zijn noodzakelijk om de gemeenschap bestendig te maken tegen veranderende omstandigheden en ook om actief nieuwe ontwikkelingskansen te benutten. De regering heeft zich hieraan gecommitteerd door hetgeen is vastgesteld in de Regeringsverklaring 2000-2005 en het Meerjaren Ontwikkelingsplan (MOP) 2001-2005 (Ministerie van Binnenlandse Zaken. 2003).

Suriname heeft te kampen met structurele problemen in de publieke sector en die zijn onder meer:

- Hoge personeelslasten op de begroting als gevolg van het grote aantal landsdienaren
- Ondoelmatig overheidsbestuur met als gevolg geringe besluitvaardigheid
- Verouderde wet en regelgeving en procedures bij de overheid
- Een omvangrijk en overlappend takenpakket
- Een tekort aan gekwalificeerd kader
- Gebrek aan management, sturing en organisatie
- Enorme subsidies aan staatsbedrijven

In de afgelopen jaren is er veel kritiek geleverd op de omvang van het overheidsapparaat. Regeringen die aangetreden zijn na de onafhankelijkheid van Suriname hebben dit vraagstuk evenzo op hun beleidsagenda gehad, echter is er gebrek aan de uitvoering van het beleid m.b.t. dit vraagstuk. Het huidige overheidsapparaat is nog steeds omvangrijk en zeer inefficiënt. De vraag om het overheidsapparaat te saneren wordt steeds aangekaart op de beleidsagenda van elke regering ([www.gov.sr](http://www.gov.sr)).

Om invulling te geven aan het beleid m.b.t. het hervormen van de overheid zijn op verschillende gebieden maatregelen aangekaart. In het Public Sector Reform programma dat voorkomt in het Crisis en Herstelplan 2020-2022 (Ministerie van Financiën, 2021) zijn maatregelen opgesomd met als doel de noodzakelijke hervormingen te plegen.

In de eerste fase van het Public Sector Reform programma wordt onder meer aangegeven dat er hervormingen aan toe zijn op het Ministerie van Binnenlandse Zaken. De maatregel die hierbij wordt toegepast is namelijk het opschonen van het ambtenarenbestand en opzetten en uitvoeren van een programma voor vervroegd pensioen. Volgens analyses heeft deze maatregel als uitkomst dat het ambtenarenbestand met 5.000 tot 10.000 verminderd wordt in 2021-2022 ([www.gov.sr](http://www.gov.sr)).

In de tweede fase van het Public Sector Reform program wordt wederom de aandacht besteed aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken. De maatregel die hieraan te pas komt is het ontwikkelen en uitvoeren van een omscholingsprogramma voor ambtenaren en deze in samenwerking met de particuliere sector plaatsen in bedrijven en organisaties. Het verwachte resultaat is dat tenminste 5.000 ambtenaren zijn omgeschoold en ingezet in de particuliere sector in de periode 2021-2023 ([www.gov.sr](http://www.gov.sr)).

Los van maatregelen die afkomstig zijn uit het Public Sector Reform program, zijn er in het Crisis en Herstelplan 2020-2022 (Ministerie van Financiën, 2021), overige hervormingsmaatregelen neergepend die uitgevoerd kunnen worden. Een maatregel die ter ondersteuning dient van de hervormingen van de publieke sector is namelijk dat diverse bedrijven worden uitgenodigd om een speciaal fonds met beheers unit op te zetten ten behoeve van organisaties in de sociale sector die subsidie behoeven. In deze hervorming wordt de taak van de overheid afgestoten naar de private sector, waarbij de bedrijven hun maatschappelijke bijdrage structureel leveren. Er zijn bedrijven die reeds incidenteel sociale organisaties ondersteunen. Het fonds ziet toe op het gebruik van de middelen en op de verantwoording daarvan ([www.gov.sr](http://www.gov.sr)).

### **3.3 De gedachtegang achter het privatiseren van Surinaamse staatsbedrijven**

De overheid heeft als verantwoordelijkheid een belangrijke rol in de economie van het land die zij moet vervullen door het scheppen van de gepaste voorschriften voor productie.

Hierdoor worden er arbeidsplaatsen gecreëerd door het particulier initiatief en het bedrijfsleven. Als het gaat om het produceren van goederen en diensten zal de particuliere sector de hoofdrol hebben. De staat heeft vervolgens de taak om te zorgen voor de nodige voorwaarden op de gebieden van wetgeving, rechtshandhaving, veiligheid, onderwijs, gezondheidszorg, ruimtelijke ordening, planningen en infrastructuur. Veel parastatalen in niet-strategische goederen en diensten, kosten de Staat en de belastingbetaler jaarlijks handenvol geld, terwijl particulieren die taken veel

beter en goedkoper zouden kunnen uitvoeren Regeerakkoord 2020-2025 (Overheid van Suriname, 2020)

Enkele jaren geleden hebben de politieke toppers Asiskoemar Gajadien en Carl Breeveld hun meningen in DNA geventileerd over het privatiseren van de Energie Bedrijven Suriname (EBS). Zij geven aan dat plannen voor het privatiseren van het staatsbedrijf niet zonder meer mogen worden uitgevoerd ([www.waterkant.net](http://www.waterkant.net), 2014).

Daarnaast gaf de heer Gajadien aan dat het bedrijf te kampen heeft met enorme overheidskosten, enorme verspilling van middelen en waarbij er geen corruptie vrije omgeving aanwezig is. In het parlement zijn vaker vragen gesteld over het privatiseren van EBS. Het grootste aantal subsidie middelen van de overheid gaat naar het staatsbedrijf, echter zijn er opeenvolgende regeringen geweest die krampachtig vasthouden aan het subsidiëren van de EBS ([www.waterkant.net](http://www.waterkant.net), 2014).

De roep naar het privatiseren van staatsbedrijven is ook tijdens de vorige regeerperiode 2015–2020 aangekaart. Er werd in die periode gepleit voor een tactische afbouw van subsidies aan parastatale bedrijven. Daarnaast werd er aangegeven dat het hoogtijd is om een maatschappelijke discussie te voeren over de rol die parastatale bedrijven vervullen in de maatschappij en hoe zij beter kunnen afstemmen op de hedendaagse behoefte ([www.dbsuriname.com](http://www.dbsuriname.com), 2021).

De toenmalige regering heeft meerdere keren kenbaar gemaakt bereid te zijn de stap te nemen richting het privatiseren van staatsbedrijven. Een aantal parastatale bedrijven genieten van financiële injecties van de overheid, hetgeen resulteert in een enorme druk op de begroting van de regering. De subsidies zouden tactisch en goed gestaafd afgebouwd moeten worden met als doel de zware last op de begroting van de regering te verkleinen ([www.dbsuriname.com](http://www.dbsuriname.com), 2021).

Parastatale bedrijven zoals Grasalco en EBS hebben in de loop der tijd wel een positieve ontwikkeling ondergaan. Echter wordt de vraag wederom gesteld als de Surinaamse overheid een deel van haar taken en verantwoordelijkheden moet afstoten middels privatisering ([www.dbsuriname.com](http://www.dbsuriname.com), 2021).

Verschillende argumenten worden aangehaald als het gaat om privatiseren van staatsbedrijven en andere rechtspersonen van de Staat die actief zijn of zouden moeten zijn in de productie van goederen en diensten. Deze meningen worden ondersteund door zowel politiek-economische als pragmatische veronderstellingen ([www.planningofficesuriname.com](http://www.planningofficesuriname.com), 2017).

Enerzijds is het doel een grotere rol toebedelen aan het private ondernemerschap in de economie en het ontwikkelingsproces. In het verlengde van privatiseren van staatsbedrijven wordt gesteld dat de rol van de staat verkleind moet worden. Anderzijds zijn er enigszins praktische argumenten, zoals het aantal rechtspersonen van de overheid ([www.planningofficesuriname.com](http://www.planningofficesuriname.com), 2017).

Dit resulteert in ondoorzichtigheid en efficiëntie vraagstukken. Een ander pragmatisch argument dat benadrukt wordt is de druk die deze publieke organisaties leggen op de staatsfinanciën. Tal van deze publieke organisaties zijn volledig of grotendeels afhankelijk van financiële injecties door de Staat ([www.planningofficesuriname.com](http://www.planningofficesuriname.com), 2017).

Het beëindigen van de betrokkenheid van de overheid door middel van privatisering van staatsbedrijven zou verschillende voordelen met zich meebrengen. Het resultaat van privatisering zou voor deze bedrijven betekenen dat zij efficiënter en dynamischer gaan opereren. Daarnaast zouden de financiële kosten om verlieslatende bedrijven omlaag gaan en de administratieve druk op de overheid zou verminderen. Zelfs binnen instanties die kerntaken van de overheid verrichten, zou de overheid overbelasting kunnen verminderen door activiteiten te divergeren ([www.publications.iadb.org](http://www.publications.iadb.org), 2001).

Op alle ministeries zouden schoonmaak en beveiligingsdiensten en sommige personeelstrainingen kunnen worden afgestoten naar de private sector en worden voorzien op contractbasis. Sommige individuele ministeries hebben zelfs meer ruimte om meer nadruk te leggen op hun kerntaken ([www.publications.iadb.org](http://www.publications.iadb.org), 2001).

Het Ministerie van Openbare Werken zou zich meer kunnen concentreren op haar kernverantwoordelijkheid om het wegennet te managen en onderaan neem contracten aan te gaan met bedrijven uit de private sector om voor de daadwerkelijke constructie en onderhoud van de wegen te zorgen. Door haar verantwoordelijkheden met betrekking tot activiteiten die niet tot haar kerntaken behoren te verminderen, zou de overheid in staat zijn meer middelen en meer aandacht te besteden aan haar kerntaken ([www.publications.iadb.org](http://www.publications.iadb.org), 2001).

### **3.4 De visie van de private sector**

Uit een document van de Associatie Van Surinaamse Fabrikanten (ASFA, 2020) zijn er enkele maatregelen opgesomd om de Surinaamse economie te herstellen. Een maatregel die op middellang tot lang termijn (meer dan 1 jaar) doorgevoerd kan worden is namelijk: het privatiseren



van staatsbedrijven. In het verlengde hiervan wordt de privatisering van N.V. Havenbeheer Suriname en de Maritiem Autoriteit Suriname (MAS), middels uitgifte van aandelen op de effectenbeurs om zo de betrokkenheid van de particuliere sector te stimuleren aangekaart ([www.vsbstia.org](http://www.vsbstia.org), 2020).

Het is moeilijk de geloofwaardigheid en voorspelbaarheid van de overheid te meten omdat het subjectieve percepties zijn van de private sector. Desalniettemin zijn er enige indicatie die aantonen dat de private sector van Suriname de geloofwaardigheid en voorspelbaarheid van de overheid als problematisch ervaart. De meest invloedrijke bedrijfsorganisatie genaamd de Vereniging Surinaams Bedrijfsleven (VSB) heeft in juni 1998 een memorandum gepubliceerd, waarin er onder andere geklaagd werd over het gebrek aan voorspelbaarheid met betrekking tot beleidsmaatregelen ten aanzien van privatisering, liberalisatie, wisselkoersmanagement, prijsbepaling en concessies voor natuurlijke hulpbronnen ([www.publications.iadb.org](http://www.publications.iadb.org), 2001).

Het is van wezenlijk belang dat alvorens er over gegaan wordt tot het privatiseren van staatsbedrijven er sprake moet zijn van een professionele en gedegen beleidsvoorbereiding. Uiteraard gaat het om staatsbezittingen, die omgezet zullen worden in privaatrechtelijke ondernemingen. Dus verdient het des te meer grote mate van transparantie en betrokkenheid van het volk, zij het via de Nationale Assemblee, die het volk vertegenwoordigt. Het is noodzakelijk om in de beleidsvoorbereiding een Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats- analyse (SWOT) maken van alle bedrijfsonderdelen, alsook evident aan te geven, welke oorzaken ten grondslag liggen aan de privatisering van staatsbedrijven ([www.ves.sr](http://www.ves.sr), 2015).

In onze kleine economie moet de voorkeur aan commercialisering van staatsbedrijven gegeven worden in plaats van privatisering. Zeker de bedrijven welke wij technisch in eigen beheer kunnen managen. Commercialisering wordt omschreven als; het exploiteren van goederen en diensten met het primaire doel winst te maken ([www.ves.sr](http://www.ves.sr), 2015).

In China zijn de meeste staatsbedrijven gecommmercialiseerd, waardoor deze staatsbedrijven de concurrentiestrijd aangaan door ingebouwde preferentiële maatregelen van de overheid. Voorts worden de productiekosten laag gehouden, waardoor vele van deze bedrijven winsten maken. Enkele voordelen van commercialisering zijn dat bedrijven 100 % eigendom van de Staat blijven, de winsten in de vorm van dividenduitkering komt 100% in Staatskas, inkomsten- en loonbelasting zijn ten behoeve van de Staat ([www.ves.sr](http://www.ves.sr), 2015).

## **Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet, resultaten en analyse**

### **4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk komen de opzet en uitvoer van het onderzoek aan de orde. Met name de methodische karakterisering van het onderzoek, de beschrijving van de onderzoekseenheden en het verloop van het onderzoek. Verder komen de resultaten en de analyse van het empirisch onderzoek aan de orde.

### **4.2 Methodische karakterisering van het onderzoek**

Het onderzoek is kwalitatief van aard en kan getypeerd worden als een exploratief onderzoek.

Het exploratief karakter van dit onderzoek komt in deze thesis tot uiting als gekeken wordt naar de probleemstelling, welke luidt: Hoe kan privatiseren van parastatale bedrijven bijdragen aan de hervormingen van de publieke sector?

De gekozen methode om de empirische data voor dit onderzoek te verzamelen is literatuurstudie, bestaand materiaal en interviews. Er zijn binnen de onderzoeksmethode interview verschillende varianten. In dit onderzoek is gekozen voor “semigestructureerde interviews”, waarbij een interview wordt afgenomen middels vooraf opgestelde vragen.

De betrokken respondenten in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van theoretische relevante criteria (van Thiel, 2010). Het gaat hierbij met name om vooraanstaande personen, in een leidinggevende of hoge bestuurlijke functie. De onderzoekseenheden die betrokken zijn bij dit onderzoek zijn de overheid en overige actoren die afkomstig zijn uit de publieke sector

### **4.3 Dataverzameling en dataverwerking**

Voor het theoretisch gedeelte van dit onderzoek is de relevante data vrijwel vlot verzameld ten op zichte van het empirisch gedeelte. Het empirisch gedeelte verliep moeizaam, omdat bepaalde respondenten vanwege de aangepaste werktijden als gevolg van de covid-19 maatregelen niet direct bereikt konden worden. Dit zorgde voor enorm veel vertraging in het proces van dataverzameling.

De data die verzameld is voor dit onderzoek is verkregen uit literatuuronderzoek, bestaand materiaal en interviews met behulp van vooraf opgemaakte vragen. Bij het literatuuronderzoek en het bestaand materiaal zijn onder andere online beleidsdocumenten, het ontwikkelingsplan van

Suriname, het regeerakkoord 2020-2025 (Overheid van Suriname, 2020) wetenschappelijke boeken over het openbaar bestuur, de overheid, beleidsmaatregelen op het gebied van hervorming en privatisering geraadpleegd. De verkregen informatie is na het interview en het literatuuronderzoek geanalyseerd en uitgewerkt. Voor dit onderzoek zijn er respondenten gekozen die wellicht over de kennis en expertise beschikken ten aanzien van het te onderzoeken onderwerp. De gekozen respondenten zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Instantie	Naam	Functie
Surinaamse Luchtvaartmaatschappij	Mevr. Drs. J. Lecton	HR-Manager
	Mevr. Drs. A. Landbrug	Corporate Planner
Surinaamsche Waterleiding Maatschappij	Mevr. Drs. L. Duurham	Onderdirecteur afdeling financieel economische zaken
Nationaal Vervoerbedrijf	Dhr. Drs. M.H. Jahangier	Coördinator Operations
Ministerie van Financiën en Planning	Dhr. Drs. F. Noordwijk	Stafmedewerker afdeling Economische Aangelegenheden, Sectie Staatsbedrijven
Ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen	Mevr. Drs. G. Asadang	Directeur afdeling Water
Telecommunicatiebedrijf Suriname	Mevr. B. van Hetten	Manager Strategy and Corporate Development

#### 4.4 Onderzoeksresultaten & analyse van het onderzoek

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten en de analyses van de geïnterviewde respondenten achtereenvolgens gepresenteerd. Zoals voorheen is aangegeven, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews door middel van semigestructureerde vragen om data te verzamelen voor dit onderzoek. Er zijn twee verschillende interviews handleidingen opgesteld namelijk één voor respondenten die zich bevinden in bedrijven afkomstig uit de publieke sector en één voor respondenten van de ministeries van Natuurlijke Hulpbronnen en Financiën en Planning.

##### 4.4.1 Staatsbedrijven in Suriname.

Uit het onderzoek blijkt dat staatsbedrijven met name de Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM), het Telecommunicatiebedrijf Suriname (TELESUR), de Surinaamse Luchtvaart

Maatschappij (SLM), het Nationaal Vervoersbedrijf Suriname (NVB) allemaal in een zwakke financiële positie verkeren. Mismanagement, de COVID-19 pandemie, overheidsbemoediging, en een ineffectief controleapparaat zijn slechts enkele oorzaken die daartoe ten grondslag liggen.

Staatsbedrijven hebben zowel positieve als negatieve invloeden op de publieke sector. De toegevoegde waarde van staatsbedrijven voor de publieke sector is terug te vinden in het dividend, de winstdeling, en de vennootschapsbelasting die door hun geleverd worden. Daarnaast zorgt de positieve bijdrage van staatsbedrijven ervoor dat er een dusdanig regeringsbeleid uiteengezet kan worden dat gestoeld is op sociaaleconomische ontwikkeling. Echter oefenen deze bedrijven ook een negatieve invloed uit op de publieke sector. Slechte managementbeslissingen zijn veelal de oorzaak van slechte bedrijfsresultaten waardoor er subsidie wordt aangevraagd. Daarnaast hebben staatsbedrijven hoge schulden bij derden, hetgeen een enorme druk veroorzaakt op de publieke sector (Noordwijk, persoonlijke communicatie, 2 juli 2021).

Het financieel aspect speelt een grote rol bij de staatsbedrijven. Het gebrek aan financiële middelen is het grootste knelpunt waarmee dit ministerie geconfronteerd wordt als het gaat om staatsbedrijven. De meeste bedrijven opereren niet marktconform waardoor er een financiële druk ontstaat op de publieke sector. De nutsbedrijven met name EBS zijn enorm subsidie afhankelijk. De subsidie die door de overheid aan de SWM gegeven wordt is in de vorm van het financieren van investering, en het aflossen van leningen ten behoeve van de SWM (Asadang, persoonlijke communicatie, 29 mei 2021).

De huidige watertarieven zijn niet marktconform waardoor de economische positie van de SWM in het min staat. Het watertarief wordt kunstmatig laag gehouden. Omdat de prijs voor drinkwater beneden de kostprijs wordt aangeboden heeft dit tot gevolg dat de dienstverlening minder goed is. Daarnaast kan de SWM niet anticiperen op vraag en aanbod omdat de overheid de tarieven bepaald. Verder heeft dit bedrijf een winstogmerk, echter is gebleken dat de SWM momenteel niet winstgevend is. De huidige regering is de mening toegedaan dat zij wel voornemens is om in enige mate dividend te halen uit dit bedrijf (Duurham, persoonlijke communicatie, 24 mei 2021).

De bemoeienis van de overheid met operationele aangelegenheden van TELESUR wordt als een knelpunt ervaren in het staatsbedrijf. Dit heeft als gevolg dat het bedrijfsmatig aansturen van het bedrijf vaker in gedrang komt. Daarnaast zorgt politieke bemoeienis ervoor dat de besluiten die worden genomen, niet altijd de beste zijn voor het bedrijf. Het bedrijf is nog net winstgevend.

Vanwege de lagere wisselkoers waarmee TELESUR moet werken van overheidswege, alsook de grote openstaande vorderingen van de overheid kan de liquiditeit van het bedrijf op termijn onder druk komen te staan. Momenteel heeft TELESUR geen overheidssubsidie nodig en om continuïteit hieraan te geven zal de winstgevendheid van het bedrijf op korte termijn omhoog moeten gaan (van Hetten, persoonlijke communicatie, 26 juli 2021).

De SLM verkeert al geruime tijd in een slechte financiële positie vanwege verscheidene oorzaken. Het bedrijf is al langer dan een jaar niet op het niveau waar het bedrijf het graag wil. De covid-19 pandemie is één van de grootste oorzaken geweest voor de zwakke financiële positie, daarnaast is de SLM enorm subsidie afhankelijk. Vóór de pandemie was het bedrijf enigszins kostendekkend en in een betere financieel-economische positie. Alhoewel er geen sprake was van winst, opereerde de SLM wel break-even (Lecton & Landbrug, persoonlijke communicatie, 8 juli 2021).

De precaire economische situatie in Suriname heeft als gevolg dat de continuïteit van de dienstverlening van het Nationaal Vervoersbedrijf Suriname (NVB) niet altijd te garanderen is. De slechte financiële prestaties van het bedrijf leiden ertoe dat het bedrijf subsidie afhankelijk is. De NVB onderhoudt de niet commerciële bus trajecten en biedt vervoer aan de sociaal zwakkeren in Suriname; overheidssubsidie is derhalve noodzakelijk voor het voortbestaan van het bedrijf. Vanwege het sociaal karakter van de NVB worden er geen marktconforme tarieven gehanteerd (Jahangier, persoonlijke communicatie, 9 juli 2021).

#### **4.4.2 Beleid ten aanzien van het hervormen van staatsbedrijven door privatisering**

Beleid is een poging om een probleem op een bepaalde manier namelijk door doelgericht denken en handelen te bestrijden (curatief) of te voorkomen (preventief). Overheidsbeleid kan worden gezien als een antwoord op een maatschappelijk probleem (Hoogerwerf en Herweijer, 2014).

Volgens het ministerie van Financiën en Planning is er op verschillende momenten inventarisatie geweest van de doelstellingen van de staatsbedrijven voor actualisering, en zijn er brainstormsessies geweest ter formulering van de gewenste structuur. Het voornoemde is gedaan in relatie tussen de overheid en parastatalen waardoor de overheid beter in staat kan zijn om sturing te geven aan deze instellingen. Daarnaast zijn er beleidsplannen opgesteld om de activiteiten van de verschillende parastatalen te coördineren. Inherent aan deze plannen is getracht om een structureel kader te maken ten aanzien van de zeggenschap en de controle van staatsbedrijven. De wet op de jaarrekening is goedgekeurd, deze wet heeft tot doel dat alle rechtspersonen verplicht

zijn jaarlijks een jaarrekening op te stellen. Er is een aanzet gegeven voor het maken van een subsidiewet; praktische subsidie richtlijnen zijn opgesteld en zijn tot nog toe operationeel. Er worden gesprekken gevoerd met diverse staatsbedrijven om te praten over de knelpunten en oplossingen. Evenzo is de overheid met de International Development Bank (IDB) en andere actoren bezig met een plan van Aanpak voor het gezond maken van de parastatale sector (Noordwijk, persoonlijke communicatie, 2 juli 2021).

Enkele hervormingen zijn teweeggebracht in de afgelopen jaren met name bij de nutsbedrijven. Buitenlandse consultants zijn aangesteld die een analyse hebben gemaakt bij de nutsbedrijven. Er was in dit kader sprake van een plan van aanpak, en daarnaast was er een voorbereidingstraject die tot heden niet tot uitvoering is gekomen. Ook zijn er aanbevelingen gedaan met als doel de nutsbedrijven te hervormen. Het huidige beleid dat geïmplementeerd wordt heeft tot doel om marktconforme prijzen te introduceren bij de SWM en de EBS. De output moet zijn dat tenminste de operationele kosten worden gedekt en dat de bedrijven minder subsidie afhankelijk moeten zijn. Belangrijk is dat de nutsbedrijven hun investering zelf ter hand kunnen nemen oftewel het zelf bekostigen van hun investering (Asadang, persoonlijke communicatie, 29 mei 2021).

Binnen de publieke sector is er een bedrijf genaamd Dienst Watervoorziening welk onderdeel is van het ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen. In kader van hervorming zijn alle taken en verantwoordelijkheden van de Dienst Watervoorziening overgenomen door de SWM (Duurham, persoonlijke communicatie, 24 mei 2021).

#### **4.4.3 De bijdrage van privatiseren aan de hervormingen van de publieke sector**

Wanneer er gesproken wordt over Public Sector Reform dan zijn er diverse beleidsopties die gepresenteerd worden. Het privatiseren van staatsbedrijven wordt in dit kader als beleidsoptie onder de aandacht van de overheid gebracht. Immers is het van belang dat de nadruk gelegd wordt op de bijdrage die deze staatsbedrijven kunnen leveren na te zijn geprivatiseerd.

Volgens het ministerie van Financiën en Planning zal de wijze van privatisering doorslaggevend zijn voor de hoogte van economisch maatschappelijke verbetering. Echter moet er rekening gehouden worden dat niet elk staatsbedrijf geprivatiseerd kan worden. Het privatiseren van bedrijven zonder winstoogmerk, zoals sociale instellingen en gezondheidsorganisaties is complexer, er kan in zo een geval gekeken worden naar de optie van fusie of overname.

Het is belangrijk dat het privatiseren van staatsbedrijven samengaat met strategische -, economische belangen en de betreffende arbeidsverhoudingen; derhalve is het essentieel dat er een helder beleidskader wordt neergezet inzake het voorgenomen privatiseringsbeleid. Daarnaast zal privatisering volgens het best practices model, waarbij er rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden voor het proces, leiden tot een verheffing van de publieke sector. Door privatisering kunnen verlieslatende bedrijven efficiënter met de nodige kostenbeheersing opereren waarbij de private sector ook de mogelijkheid heeft om door innovatie en continu ontwikkeling een beter product aan de man te brengen (Noordwijk, persoonlijke communicatie, 2 juli 2021).

Het privatiseren van staatsbedrijven zal ervoor zorgdragen dat er geen subsidie meer verleend wordt door de overheid. Het voordeel hiervan is dat de subsidie middelen in andere sectoren geïnvesteerd kunnen worden. Overigens is het belangrijk om op strategisch niveau een analyse te maken en na te gaan welke bedrijven geprivatiseerd kunnen worden. Daarnaast gaat de overheid een versterkt juridisch systeem in werking moeten stellen waardoor zij meer financiële armslag kan krijgen. Verder zal privatisering van staatsbedrijven zorgen voor een transformatie van bedrijven met een publiekrechtelijke grondslag naar bedrijven met een privaatrechtelijke grondslag met als resultaat weinig tot geen overheidsbemoeienis in de bedrijfsvoering van die bedrijven. De publieke diensten krijgen dan meer ruimte voor ontwikkelingen. Overigens kan de overheid besluiten om een gedeeltelijk privatiseringsbeleid te implementeren waardoor de zij nog steeds de grootste aandeelhouder is (Asadang, persoonlijke communicatie, 29 mei 2021).

De privatisering van staatsbedrijven is een correcte beleidsoptie, echter moet er rekening gehouden worden dat de wettelijke randvoorwaarden voor privatisering aanwezig zijn. De bedrijven moeten ook de gelegenheid krijgen om de privatisering op een verantwoordelijke manier te doen, welke het belang van het bedrijf niet schaadt en waarbij de arbeiders ook de gelegenheid krijgen om deel te nemen in het aandelenkapitaal van het bedrijf. Verder moeten besluiten op bedrijfseconomische factoren gestoeld zijn, waardoor zij effectiever en efficiënter kunnen opereren. Personeel zal alleen op basis van de juiste overwegingen aangetrokken worden en zal de onderhandelingspositie van het bedrijf bij het aangaan van samenwerkingen verbeterd worden (van Hetten, persoonlijke communicatie, 26 juli 2021).

## Conclusie & Aanbevelingen

In dit onderzoek is gepoogd antwoord te geven op de probleemstelling die als volgt luidt: **Hoe kan privatiseren van parastatale bedrijven bijdragen aan de hervormingen van de Surinaamse publieke sector?**

Uit de onderzoeksresultaten kan het volgende worden geconcludeerd:

New Public Management is de theoretische veronderstelling die zich richt op het vernieuwen, verbeteren en moderniseren van de overheid. Kortom is de doelstelling van deze theorie namelijk het ontwikkelen van een nieuwe overheid. Privatisering is één van de facetten die afkomstig is uit NPM en betekent dat de overheid afstand doet van een bepaalde taak of organisatie door aandelen in een staatsdeelneming te verkopen of door een onderdeel van de overheidsorganisatie te verkopen. Onderzoek wijst uit dat er verschillende beweegredenen aanwezig zijn die leiden tot het privatiseren van staatsbedrijven. Daarnaast is er een streven aanwezig naar een efficiëntere overheid die zich primair richt op haar kerntaken.

De rode draad van dit onderzoek is uiteraard om te beschrijven hoe privatiseren van staatsbedrijven een bijdragen kan leveren aan de hervormingen van de Surinaamse publieke sector.

Vanuit een theoretisch oogpunt kan gesteld worden dat het privatiseren van staatsbedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervormingen van de publieke sector. Dit kan gestaafd worden door het te benaderen vanuit een bedrijfseconomisch perspectief waarbij de primaire doelstelling van het bedrijf gericht is op het maken van winst. Uiteraard moet ook benadrukt worden dat het privatiseringsbeleid een proces is van vallen en opstaan, met onvoorziene effecten, incomplete besluiten en een complex eindresultaat. Sommige privatiseringen voldoen niet aan de verwachtingen.

Wellicht kan geconcludeerd worden dat het privatiseren van Surinaamse staatsbedrijven een positief effect kan hebben, omdat het een commercieel resultaat teweeg zal brengen ten voordele van de economie. Het afslanken van de publieke sector is ook een der doeleinden waarnaar er gestreefd wordt in kader van hervorming van de Surinaamse publieke sector. Om invulling hieraan te geven zal het privatiseren van onze staatsbedrijven zorgdragen voor het saneren van de publieke sector waardoor deze sector minder log is. Privatisering zal ervoor zorgen dat de besluiten die



genomen worden, op bedrijfseconomische factoren gestoeld zullen zijn, waardoor het bedrijf effectiever en efficiënter zal kunnen opereren. Als private bedrijven in de Surinaamse publieke sector marktconforme prijzen hanteren zal dit uiteraard leiden tot een betere financieel economische posities van de bedrijven.

## **Aanbevelingen**

1. Privatiseringsbeleid moet geïmplementeerd worden. Het is gebleken dat de roep naar privatisering al geruime tijd onder de aandacht van de overheid wordt gebracht, echter blijkt dat er niet voldoende werk is verzet om invulling hieraan te geven. Derhalve ben ik de mening toegedaan dat er adequaat en transparant privatiseringsbeleid ontwikkeld moet worden. In het privatiseringsbeleid moeten er duidelijke randvoorwaarden, wet en regelgeving aanwezig zijn die als houvast dienen voor de overheid als het gaat om privatisering van staatsbedrijven.
2. Gedeeltelijke privatisering. Indien de overheid overgaat tot privatisering ben ik van mening dat de overheid overgaat tot gedeeltelijke verkoop van aandelen, maar nog steeds de meerderheid in zeggenschap heeft omdat staatsbedrijven altijd in een maatschappelijke behoefte voorzien. Gedeeltelijke privatisering zal zorgen dat managementtechnieken en expertise vanuit de private sector gehaald kunnen worden met als doel dat bedrijven efficiënter gaan functioneren.
3. Een SWOT-analyse maken. Er moet een analyse gemaakt worden met als doel te kijken wat de voor- en nadelen zullen zijn, en als dit inderdaad zal leiden tot een betere economische positie. Privatisering kan positieve effecten hebben omdat het een commercieel resultaat teweegbrengt. Het moet op een weloverwogen en beheersbare manier geschieden met inachtneming van alle pro's en contra's.
4. Transparantie en Betrokkenheid. De overheid moet een transparanter beleid gaan voeren waarbij staatsbedrijven ook betrokken worden in besluitvormingsprocessen. De communicatie met de staatsbedrijven is essentieel omdat er strategische beslissingen genomen worden door de beleidsmakers die neveneffecten hebben voor staatsbedrijven. De overheid moet de staatsbedrijven betrekken in besluitvormingsprocessen die op strategisch niveau genomen worden.

## Geraadpleegde bronnen

- Afbouw subsidies parastatale bedrijven (2017). Geraadpleegd op 4 april 2021 van <https://www.dbsuriname.com/2017/11/03/abdoel-wil-tactische-afbouw-subsidies-parastatale-bedrijven/>
- Atkinson and Halvorsen. (1986), "The Case o U.S electric Utilities " Journal of Public Economics 29-281-294
- Baarspul scriptie (2007). Geraadpleegd op 26 maart 2021 van [https://essay.utwente.nl/513/1/scriptie\\_Baarspul.pdf](https://essay.utwente.nl/513/1/scriptie_Baarspul.pdf)
- Beleid en Bestuur in Suriname (2001). Geraadpleegd op 30 oktober 2021 van <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Beleid-en-Bestuur-in-Suriname.pdf>
- Bishop, M.R., abd Kay, J.A,(1989). "Privatization in Pakistan", International labour Organisation (ILO), Geneva, Switzerland.
- Bovens M., 't Hart P., van Twist M. (2012), *Openbaar bestuur, Beleid, organisatie en politiek*. 8e herziene druk.
- Crisis- en Herstelplan 2020-2022 (2021). Geraadpleegd op 28 oktober 2021 van <http://gov.sr/media/1753/herstelplan-2020-2022-versie-12jan2020-final.pdf>
- Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking (2012). Geraadpleegd op 10 april 2021 van <https://library.oapen.org/bitstream/id/3ecb6915-fa37-4283-8999-318a711ddce4/431117.pdf>
- Dowlah, C.A.F. (1996) "Privatization Experience in Bangladesh, 1991-1996", Dacca, unpublished paper submitted to the World Bank, 1996.
- Fundamentele Surinaamse Wetgeving; Grondwet; 1<sup>e</sup> druk; 1995; deel 1
- Hervorming en Privatisering van staatsbedrijven (2019). Geraadpleegd op 26 april 2021 van <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/546876/adbi-wp1057.pdf>

- Hoogerwerf A., Herweijer M. (2014), *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*, 9de druk, uitgeverij Alphen aan den Rijn.
- K. Mclaughlin, P. Osborne & E. Ferlie, (2002) *New Public Management- Current trends and future prospects*, Routledge.
- Kuhry, B. en A. van der Torre (2002), *De vierde sector. Achtergrondstudie quartaire sector*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP-publicatie 2002-15).
- La Porta, R. and Lopez-de-Silanes, F. (1997) "The Benefits of Privatization-Evidence from Mexico" Public Policy for the Private Sector, The World Bank Group, Note No. 117, June.
- Maatregelen voor Economisch Herstel (2020). Geraadpleegd op 4 april 2021 van [https://vsbstia.org/wp-content/uploads/2020/09/VSB-ASFA-document-herstel-maatreg-Eco.-finaal\\_juli2020.pdf](https://vsbstia.org/wp-content/uploads/2020/09/VSB-ASFA-document-herstel-maatreg-Eco.-finaal_juli2020.pdf)
- Megginson, W., Nash, R., Netter, J. & Poulsen, (2004). The choice of private versus public capital market: Evidence from privatizations. *Journal of Finance*, 2835 -2870
- Megginson W.L and Netter, J. (1998). "From State to Market: A survey of Empirical studies on Privatization", paper presented to the Global Equity Markets conference, Paris, December 1998
- Mokhtar, K. (1998) "Constraints of Privatization in the Egyptian Experience", paper delivered at the conference on Public Private Partnerships in the Middle East and North Africa Region, Marrakech, September, 1998, p. 35
- Mwandenga A.M. (2000) "Social-Economic Impact of privatization: The Tanzania Experience" *African Journal of Finance and Management*, Vol. 9
- Ntiri, A. C. (2010). *Can the Performance of State-Owned Enterprises improve when privatized?*
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366)

- Ooft, C.D (1980), *Surinaams Staatsrecht voor en na de omwenteling*. Paramaribo, Sr.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*.
- Overheidsmanagement (2021). Geraadpleegd op 22 februari 2021 van <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Nieuw%20overheidsmanagement.pdf>
- Privatisering energiebedrijf (2014). Geraadpleegd op 24 februari 2021 van <https://www.waterkant.net/suriname/2014/06/19/privatisering-energiebedrijf-eerst-doorlichten/>
- Privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten (2012). Geraadpleegd op 12 maart 2021 van [https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20121030/aanbiedingsbrief\\_en\\_hoofdrapport/f=/vj411693r7ww.pdf](https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20121030/aanbiedingsbrief_en_hoofdrapport/f=/vj411693r7ww.pdf) Parlementair
- Privatisering van drinkwatervoorziening (1993). Geraadpleegd op 3 maart van <https://edepot.wur.nl/373849>
- Privatisering van staatsbedrijven (2015). Geraadpleegd op 31 oktober van <http://www.ves.sr/privatisering-staatsbedrijven/>
- Regeringsverklaring 1988-1993. 1982. Paramaribo.
- Schoone, E. (2013). *Privatisering in het parkeerdomein*. Verkennende studie naar de toepasbaarheid van denkbepelden op het gebied van privatisering en marktwerking in het parkeerdomein.
- van Thiel S. (2007), *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*, 2e druk, uitgeverij Coutinho.
- van Thiel S. (2010), *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*, 3e druk, uitgeverij Coutinho.
- Twist, M.J.W. van, en W. Veeneman (red.), *Marktwerking op weg – Over concurrentiebevordering in infrastructuurgebonden sectoren*, Lemma, Utrecht, 1999.

Uitgebreid programma voor hervorming ambtenarenbestand (2021). Geraadpleegd op 20 februari 2021 van [www.dbsuriname.com/2021/01/14/president-santokhi-uitgebreid-programma-voor-hervorming-ambtenarenbestand/](http://www.dbsuriname.com/2021/01/14/president-santokhi-uitgebreid-programma-voor-hervorming-ambtenarenbestand/)

## Bijlage I De lijst van respondenten

In de onderstaande tabel zijn alle geïnterviewde respondenten schematisch weergegeven met de bijbehorende gegevens.

Instantie	Naam	Functie
Surinaamse Luchtvaartmaatschappij	Mevr. Drs. J. Lecton	HR-Manager
	Mevr. Drs. A. Landbrug	Corporate Planner
Surinaamsche Waterleiding Maatschappij	Mevr. L. Durham	Onderdirecteur afdeling financieel economische zaken
Nationaal Vervoerbedrijf	Dhr. Drs. M.H. Jahangier	Coördinator Operations
Ministerie van Financiën en Planning	Dhr. Drs. F. Noordwijk	Stafmedewerker afdeling Economische Aangelegenheden, Sectie Staatsbedrijven
Ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen	Mevr. Drs. G. Asadang	Directeur afdeling Water
Telecommunicatiebedrijf Suriname	Mevr. B. van Hetten	Manager Strategy and Corporate Development

# **Bijlage II Interviewhandleiding Ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen en Financiën en Planning**

## **Interviewhandleiding 1**

### Introductie

Ik heet Jeiel Valpoort en ik ben een student van de studie richting “Public Administration” van de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Ik ben nu in de afrondende fase van mijn studie waarbij ik een thesis moet schrijven. Mijn thesis heeft als doel om te kijken hoe het privatiseren van staatsbedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervormingen van de publieke sector. Privatiseren houdt hierbij in wanneer de overheid zich terugtrekt uit de uitvoering en/of financiering van economische activiteiten om die over te laten aan marktconform handelende bedrijven in de private sector. Uiteraard moet deze verandering hervorming teweegbrengen in de publieke sector, hetgeen beschouwd wordt als de “nieuwe overheid”

1. Wat is uw functie binnen het ministerie?
2. Hoeveel jaren bent u al werkzaam op het ministerie?
3. Wat zijn de knelpunten uit de public sector waarmee de overheid getroffen wordt?
4. Welke positieve en negatieve invloeden hebben staatsbedrijven op de overheid met name dit ministerie?
5. Wat wordt er momenteel gedaan om de negatieve invloeden aan te pakken?
6. Wat is het beleid vanuit het ministerie de afgelopen jaren geweest ten aanzien van hervormen staatsbedrijven?
7. In welk stadium is het beleid van de overheid ten aanzien van het hervormen van de publieke sector middels het privatiseren van staatsbedrijven?
8. A Is privatisering een mogelijkheid om de economisch maatschappelijke positie van de staatsbedrijven te verbeteren?  
B kan deze methode doorgevoerd worden bij elk staatsbedrijf?
9. Aan welke voorwaarden zouden bedrijven moeten voldoen om geprivatiseerd te worden?
10. Welke staatsbedrijven zijn tot nu toe geprivatiseerd en wat is het effect geweest van deze bedrijven na te zijn geprivatiseerd?
11. Zal privatisering van staatsbedrijven leiden tot een verheffing van de publieke sector?

12. Hoe denkt u dat privatisering van parastatale bedrijven kan bijdragen aan de hervormingen van de publieke sector.

13. Heeft u nog wat erbij te voegen?



## **Bijlage III Interviewhandleiding Staatsbedrijven**

### **Interviewhandleiding 2**

Ik heet Jeiel Valpoort en ik ben een student van de studie richting “Public Administration” van de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Ik ben nu in de afrondende fase van mijn studie waarbij ik een thesis moet schrijven. Mijn thesis heeft als doel om te kijken hoe het privatiseren van staatsbedrijven een bijdrage kan leveren aan de hervormingen van de publieke sector. Privatiseren houdt hierbij in wanneer de overheid zich terugtrekt uit de uitvoering en/of financiering van economische activiteiten om die over te laten aan marktconform handelende bedrijven in de private sector. Uiteraard moet deze verandering hervorming teweegbrengen in de publieke sector, hetgeen beschouwd wordt als de “nieuwe overheid”

1. Wat is uw functie? Hoelang bekleedt u deze functie?
2. Wat zijn de knelpunten waarmee dit bedrijf te maken heeft?
3. Wat is de rechtsvorm van dit bedrijf en hoe zit het met het eigendom van dit bedrijf?
4. Hoe zit het met de financieel economische prestaties van dit bedrijf?
5. New Public Management (NPM) is gericht op het hervormen van de publieke sector. Op welke wijze komen de aspecten van NPM zoals prestatiegerichtheid, marktgerichtheid en vraagsturing tot uiting in het functioneren van dit bedrijf?
6. Welke significante bijdrage heeft dit bedrijf geleverd in de loop der jaren voor de publieke sector?
7. Wat is uw mening ten aanzien van een meer marktgeoriënteerde economie, waarbij staatsbedrijven transformeren naar particuliere bedrijven?
8. Op welke wijze komt marktmechanisme tot uiting en is het behalen van winst belangrijk voor dit bedrijf?
9. Zo ja, hoe wordt er invulling hieraan gegeven?
10. Wat is de betrokkenheid van de overheid in dit bedrijf?  
Zo ja, hoe belangrijk is de betrokkenheid van de overheid
11. Zal meer marktwerking leiden tot betere prestaties van dit bedrijf op het gebied van efficiëntie, prestatiegericht, en marktgerichtheid?
12. Hoe geschiedt de bedrijfsvoering op het gebied van management?
13. Privatiseren is het terugtrekken van de overheid, waarbij activiteiten van de overheid geheel afgestoten worden naar de private sector. Hoe ziet u naar aanleiding van het bovenstaande dit bedrijf invulling geeft aan het bovenstaande?
14. In hoeverre is overheidssubsidie noodzakelijk in het voortbestaan van dit bedrijf?
15. Wat is het beleid vanuit de overheid geweest in de afgelopen 10 jaren m.b.t. het hervormen van dit bedrijf

16. Het regeerakkoord 2020-2025 geeft aan dat in kader van hervorming diverse staatsbedrijven mogelijkwijs geprivatiseerd zullen worden, in hoeverre is dit bedrijf betrokken in die beleidsdoelstelling?
17. Welke factoren spelen volgens u een rol als het gaat om het privatiseren van dit bedrijf?
18. Kan privatisering de economische positie van dit bedrijf op de markt versterken en uiteindelijk leiden tot verheffing van de publieke sector?