

# De Back Story bij de "De realisatie van een droom (Staatsolie)", van Eddy Jharap

Paramaribo, 13 december 2010



*Foto studenten VWO-4*

## 1. Inleiding

Begin van het jaar 2010 heb ik een lezing gehouden met als titel: "Realisatie van een droom", met de ondertitel: "Staatsolie - een model voor de ontwikkeling van natuurlijke hulpbronnen". In deze lezing heb ik mijn ervaringen bij het opzetten van een niet-traditionele, maar een technologisch geavanceerd en kapitaalsintensief bedrijf, in nationaal eigendom en in eigen beheer, Staatsolie, besproken. Het succes schreef ik niet zo zeer toe aan het in bezit zijn van investeringskapitaal, technologie en ervaring, maar aan bezieling (drive), vertrouwen in eigen kunnen, leiderschap, doorzetting en hardwerken. Ik werd gedreven door de bezieling om te bewijzen dat ook wij in ontwikkelingslanden in staat zijn om een modern industrieel bedrijf zelf op te zetten en te beheren. Ik heb uitgelegd waar de kracht van de grote internationale

bedrijven zit, en op welke wijze die bedrijven functioneren. Die kracht is de ervaring en de specifieke management- en technische kennis die zij over vele tientallen jaren hebben opgebouwd. Het is die kennis en ervaring die wij in ontwikkelingslanden nodig hebben. Die kennis en ervaring kan afgekeken, geleend of gekocht worden. Gedreven door de bezieling, hebben wij een alliantie met een multinational gesloten, de genoemde expertise afgekeken en een moderne aardolie-industrie in Suriname opgebouwd. Ik ben van mening dat dit model ook in andere sectoren toegepast kan worden. Op deze manier kan de ontwikkeling van het land versneld worden.

Ik heb de tekst van die lezing breed verspreid en vele lezers hebben de inhoud als zeer motiverend ervaren. Er waren ook een paar indringende vragen van mensen die geïnteresseerd waren in de achtergrond waaronder de ontwikkeling van Staatsolie plaats kon vinden. Ik weet dat veel mensen met soortgelijke vragen zitten en dat er twijfels bestaan over de vraag of een staatsbedrijf wel efficiënt en commercieel gerund kan worden (binnen de boezem van de overheid). In deze presentatie geef ik mijn reactie op de volgende vragen:

- a. Hoe is het "vertrouwen in eigen kunnen" bij mij ontstaan?
- b. Hoe kon ik dat vertrouwen ook op andere stake-holders, zoals personeel, aandeelhouders (regering), regeringsinstanties, financiers en afnemers overbrengen?
- c. Hoe ben ik met het patronage verschijnsel, hoge inflatie en de politieke inmenging bij een staatsbedrijf omgegaan en hoe ik op een integere manier een modern en efficiënt bedrijf in een land met een gebrekkige infrastructuur en zwak bestuur, voorspoedig kunnen ontwikkelen?

Ik geef eerst een toelichting over dromen en doelstellingen.

## **2. Over dromen en doelstellingen**

Ieder van ons heeft wel eens een droom. Soms droom je dat je de grote jackpot wint en nooit meer hoeven te werken of je droomt er van om een beroemde zanger te worden, een schoonheidskoningin of een sportheld. Soms droom je er van om ook naar de universiteit te kunnen gaan, of een eigen business te beginnen. Wat

je droom ook mag zijn, de realisatie daarvan is van groot belang voor zowel de persoon als voor de gemeenschap. Dromen vormen de motor van onze ontwikkeling en vooruitgang. Voor velen van ons wordt de toekomst bepaald door de dromen die wij hebben.

Dromen zijn geen wonderen. Ze geven ons geen grote "break". Je kunt niet werkeloos zitten en hopen dat je droom plotseling werkelijkheid zal worden. Jij alleen, bepaalt of je droom werkelijkheid zal worden. Je moet acties ondernemen om je droom werkelijkheid te doen worden. Kies wel voor een realistische droom: een droom waarvoor je al enkele kiemen, zoals een training of opleiding in huis hebt. Maak je doel ook niet te groot of onoverzichtelijk. Verdeel de droom zo mogelijk in "hapklare brokken", in kleine doelen, die je kunt overzien en stap voor stap kunt realiseren. Een berg verplaatst je door te beginnen met de eerste steen.....

Mocht je obstakels of problemen bij de realisatie van je droom tegenkomen, aarzel dan niet om hulp te vragen. Zoek naar mensen die sympathiek tegen over jou en je droom staan. Leg ze uit wat je droom inhoud, welk voordeel het voor jou en voor hen zal brengen, als zij jou helpen. Als mensen zien dat je heel serieus en gedreven bent, zal er hulp komen. Door de realisatie van elke stap naar je doel toe, wordt ook je zelfvertrouwen versterkt en kun je met meer zelfvertrouwen naar de volgende stap. Leg de lat dan een beetje hoger. Je zult ook steun krijgen als je kunt aangeven hoe de totale gemeenschap er voordeel van zal krijgen als je droom werkelijkheid wordt.

### **3. Ontwikkeling van mijn droom, zelfvertrouwen en bezieling**

#### ***Mijn droom***

Ik ben niet op een ochtend opgestaan met een droom dat ik een oliebedrijf zou opzetten. Mijn droom is heel geleidelijk gevormd. Mijn wereld op boiti (Surinaams platteland) waar ik geboren ben en de kinderjaren heb doorgebracht was maar heel klein. Er was geen radio en tv beschikbaar op boiti. Kranten konden wij niet betalen. Je werd dan ook niet door bijzondere dromen aangestoken. Je volgde gewoon het voorbeeld van je ouders en grootouders op. Toen ik naar de lagere school ging, ontstond mijn eerste droom: "Ik wilde niet mijn hele leven op

boiti doorbrengen en mijn kinderen elke ochtend ook door de modder zien ploeteren om de school te bereiken". Ik zou op een plaats willen wonen met elektriciteit, stromend water en verharde wegen. De enige manier om die droom te realiseren toen, was door mijn best te doen op school, diploma's te behalen en dan een baantje bij de overheid of een bedrijf proberen te bemachtigen, dacht ik.

De school bezoeken in mijn jeugd, was op zich zelf een grote uitdaging: dagelijks vier kilometers door modderige paden en wegen op blote voeten lopen, en na school weer die lange weg in zon of regen naar huis terug, meestal met een lege maag. Ik herinner mij ook vaak blaren aan de voetzolen gekregen te hebben door het hete zand. Toch ging het goed op school, totdat ik op mijn tiende jaar ernstig ziek werd en in een inrichting ver van huis verpleegd moest worden.

Weg was mijn droom, zou je zeggen. Nee, en achteraf gezien, lijkt het als of die ziekte juist een voorwendsel was om mij tijdelijk uit boiti weg te halen en mij een andere deel van de wereld te laten zien en zelfs voor te bereiden op de uitdagingen die ik later zou tegengekomen.

### ***Over zelfvertrouwen en doorzetting***

Ik had lepra en werd naar de leprozerie Bethesda op Livorno, aan de Suriname rivier, verbannen. Lepra was in die tijd nog een afschrikwekkende ziekte en lijdens daaraan moesten geïsoleerd verpleegd worden. Toch ging in Bethesda een geheel nieuwe wereld voor mij open: ik maakte er kennis met de toen in Suriname overheersende creools-christelijke cultuur, de christelijke godsdienst en met een groep van ca. 150 kinderen uit nagenoeg alle etnische groepen van Suriname. In Bethesda groeiden wij ondanks de omstandigheden als een grote familie op. Wij speelden samen, vochten samen en hielden samen van pijn of verdriet. Deze periode heeft een geweldige invloed op mij gehad. Door dit gezamenlijke lot en het samenzijn met de andere kinderen ben ik mijn etnisch gevoel kwijtgeraakt. Ik zag geen rasverschillen meer. Ieder van ons werd door dezelfde "boeman" gekweld en wij zochten steun bij elkaar. Hulp en offervaardigheid werden bij mij een deugd. Christus werd mijn rolmodel en ik zou ook dominee willen worden om zwakkeren en zieke mensen te helpen en te troosten.

Na drie jaar werd ik uit de inrichting ontslagen en ging terug naar mijn ouders op boiti. Dat was een hele schok. Ik was veranderd en had moeite om mij er cultureel weer aan te passen. Ik miste de vriendjes van Bethesda. Ook de woonomstandigheden op boiti waren erg primitief, zelfs vergeleken met Bethesda. Ik had geen andere keus dan de situatie te accepteren en een oplossing voor een betere toekomst via de school te zoeken. Onder zeer moeilijke omstandigheden legde ik weer elke dag de weg naar school; te voet, per trein en per bus naar de Muloschool in Paramaribo en terug. Het ging goed en de vrije tijd na school in de stad, bracht ik door in de bibliotheek van het CCS. Door de daar aanwezige literatuur begon ik zelfs te dromen van een HBO opleiding (in Nederland).

Na het behalen van het Mulo-diploma, omzeilde ik de wens van mijn ouders om een baan te zoeken en ging geheel zelfstandig verder naar de middelbare school, de AMS. Tijdens de AMS periode maakte het streven van een HBO-opleiding plaats voor een universitaire studie. Ik moest echter een studiebeurs te pakken zien te krijgen en probeerde zoveel mogelijk hoge cijfers te halen. Eerdere aanvragen voor een HBO studiebeurs werden afgewezen. Ik zou niet voldoende capaciteit hebben, werd gezegd. Terugkijkend, denk ik dat het isolement van boiti en Bethesda mijn algemene ontwikkeling achter gehouden had. De testen die je bij studiekeuzes ondergaat veronderstellen een groei in een stedelijk milieu.

Toen ik op het punt stond het VWO-diploma (AMS) te behalen, vroeg ik een studiebeurs aan voor geologie bij de bauxietmaatschappij Suralco. Ik redeneerde dat de Suralco gevoeliger zou zijn voor een aanvraag van geologie en deze studiekeuze hun beslissing in mijn voordeel zou kunnen beïnvloeden. Ik kreeg die beurs en ging op 20-jarige leeftijd geologie studeren aan de Rijksuniversiteit van Leiden in Nederland. De droom om later een goedbetaalde baan te vinden en in een nette omgeving te wonen had een duidelijker vorm gekregen. Reeds op jonge leeftijd had ik vele obstakels met succes overwonnen en dat had mijn zelfvertrouwen enorm versterkt.

### ***Over bezieling***

In Nederland aangekomen kreeg de droom een andere dimensie. Ik begon heel ijverig aan de studie van geologie. De studie met vele buitenlandse reizen, vond

ik interessant en gemakkelijk. Naast de studie en deelname aan studenten activiteiten, deed ik ook catechisatie bij de Nederlandse Hervormde Kerk, werd gedoopt en deed er belijdenis. Dat was nog een invulling van een belofte uit mijn periode van Bethesda. Tegelijkertijd werd ik ook meegezogen in de sociale en maatschappelijke ontwikkelingen van de jaren zestig van de vorige eeuw. Onder studenten klonk de roep naar maatschappelijke verantwoordelijkheid en medezeggenschap, dekolonisatie van koloniën, en politieke bewustwording met op de achtergrond, de sociale revoluties in China en Cuba en de oorlog in Vietnam. Ik ging ook vaak naar colleges en lezingen over sociale en maatschappelijke processen en maakte er kennis met het socialisme. Ik begon die filosofie intensief te bestuderen. Voor mij was het socialisme een kleine stap van het christendom en een noodzakelijke aanvulling.

Ik werd ook actief in de Surinaamse Studenten Verenigingen in Nederland. Naast opvang en begeleiding van nieuwe studenten ging de vereniging zich meer en meer met politieke vraagstukken van de wereld en Suriname bezig houden. Wij verspreiden gestencilde kopieën van het boek "Wij slaven van Suriname" van Anton de Kom. In Nederland werd ik een keer in een verhitte discussie met de volgende opmerking geconfronteerd:

*"Wat kletsen jullie Surinamers over onafhankelijkheid? Jullie kunnen toch niets op eigen kracht produceren. Voor alles van enig belang, hebben jullie ons nodig."*

Die opmerking heeft een heel diepe indruk op mij gemaakt. Ik vond het onterecht en denigrerend. Maar praten had voor mij geen zin meer. Ik zou snel afstuderen, terug naar huis gaan en daar iets bijzonders op mijn vakgebied doen, wat tot nu alleen door buitenlanders voor mogelijk gehouden werd. Ik zou daarmee laten zien dat wij mensen uit ontwikkelingslanden niet de minderen waren van mensen uit de eerste wereld. Mijn droom kreeg een andere wending. Het was niet meer persoonlijk gericht, maar gericht op verlichting van de gemeenschap.

#### **4. Het overbrengen van vertrouwen op anderen.**

##### ***Vorbereiding overdracht van vertrouwen.***

In 1970 studeerde ik af en keerde zeer gedreven terug naar Suriname met een baan bij de Geologisch Mijnbouwkundige Dienst van Suriname (GMD). Ik heb gedurende de daaropvolgende tien jaar bij deze instelling gewerkt als maatschappelijk werker, vakbondsleider, veldgeoloog, chef veldwerk en op het laatst, als diensthoofd. Deze periode is een geweldige leerschool voor mij geweest vooral voor mijn latere functie van directeur van Staatsolie. Hier heb ik geleerd om ongeschoolde mensen te motiveren en bijzondere prestaties te laten leveren. Ook heb ik geleerd om het vertrouwen van mensen die niet op mij leken, te winnen. Als ambtenaar heb ik ook geleerd hoe de organisatie van de overheid functioneerde, waar de knelpunten zaten en hoe besluitvorming tot stand kwam.

Ik zal nu een voorbeeld van het overbrengen van vertrouwen naar anderen bespreken. Toen ik bij de GMD kwam werken, bestond het lagere veldpersoneel uit voornamelijk ongeletterde bosnegers (nu Marrons) en indianen. Er waren geen Hindoestaanse of Javaanse veldarbeiders. Deze twee groepen zouden niet bestand zijn tegen het zware werk en de primitieve arbeidsomstandigheden van het bos, dacht men. Toen ik bij de GMD kwam, was men daarom nogal sceptisch en vroeg zich af hoe lang ik het zou uithouden.

Ik was echter als kind al bekend met het bos en kon ook goed met de veldarbeiders omgaan. Al vroeg kwamen zij met hun problemen bij mij. Hun klachten gingen vooral over de voeding en veldkleding, die zeer pover en ontoereikend waren. De toelagen dateerden nog van de Tweede Wereldoorlog. Ik vond ook dat daarin verbetering moest komen, maar na een gesprek met de leiding werd ik naar de vakbond verwezen. Tijdens een onderhoud met bestuursleden van de bond aan wie ik de arbeidsomstandigheden van de veldarbeiders beschreef, kreeg ik het volgende commentaar: "Meneer Jharap, dat wat u zegt is waar, en u heeft mooie ideeën, maar wij Creolen hebben een gezegde: 'Wiens wan koeli fa a leri, toch ai was' eng bèle nanga watra'".

Toen ik deed als of ik de opmerking niet begreep, kreeg ik de volgende uitleg: "Meneer Jharap u bent een Hindoestaan en u heeft geleerd. U moet niet boos worden. Wij Creolen zeggen dat een Hindoestaan altijd een Hindoestaan blijft, al

heeft hij nog zo veel geleerd. Wij (Creolen) vertrouwen ze niet. Wij hebben ervaren dat als het te heet wordt, Hindoestanen je in de steek laten". Wat ik hoorde kwam als een koude douche over mij heen, maar ik zei tegen mezelf. "Ik zal ze laten zien dat zij het aan het verkeerde eind hebben".

Ik ging door met mijn veldwerk en betrok de veldarbeiders ook bij het werk. Ik gaf ze uitleg over wat wij daar deden, over het waarom en over de verwachtingen. Dat vonden ze prachtig. "Voor het eerst worden wij als mensen behandeld", zeiden ze. Op de GMD hebben wij ook een eenvoudig leesboekje samengesteld en 's avonds hielp ik ze bij het lezen daarvan. De prestaties van mijn ploeg gingen omhoog. Ik kon ze als het ware wonderen laten verrichten.

Niet lang na mijn gesprek met de vakbond brak er een spontane opstand uit onder de veldarbeiders. Men wenste niet meer naar het veld te vertrekken zolang de veldtoelagen niet aangepast werden. Om kracht bij hun eisen te zetten, bezetten zij de kantoren van het Ministerie. Ik was ook verrast door de acties, maar sloot mij snel bij hun aan om te voorkomen dat de acties uit de hand zouden lopen. Bij de Minister aangekomen wezen zij mij als hun woordvoerder aan. De Minister had begrip voor de situatie, maar wenste alleen met een georganiseerde groep te onderhandelen. De veldarbeiders richtten daarop een nieuwe vakbond op en ik werd tot hun voorzitter benoemd. Na een strijd van bijkans twee jaren en twee grote stakingen, werden de voorzieningen van veldarbeiders voor heel Suriname eindelijk aangepast. Onder het personeel van de GMD dat voor het overgrote deel uit Afro-Surinamers, Marrons en indianen bestond, had ik mijn plaats veroverd. Toen ik met Staatsolie begon, kon ik te alle tijde op ondersteuning van deze loyale mensen rekenen.

Ik heb ook geleerd om massa-organisaties op te zetten, te motiveren en te mobiliseren. Ik ben in de jaren zeventig ook politiek actief geweest en medeoprichter de linkse Volkspartij. Deze partij bouwde haar aanhang op door het opzetten van buurtorganisaties, vrouwenorganisaties, jeugdorganisaties en vakbonden. De partij had ook een drukkerij en gaf een weekblad uit ter ondersteuning van haar activiteiten en doelstellingen. Ik was kandidaat tijdens de verkiezingen van 1977. Ik heb in het openbaar leren spreken en leren ontdekken wat wel goed overkwam en

wat niet. Weliswaar werd ik niet gekozen, maar ik had belangrijke kiemen van mobilisatie van de gemeenschap gelegd.

Door mijn werk in vakbonden van ambtenaren, lange carrière bij de overheid en politiek werk, had ik een goed netwerk vooral onder de ambtenaren opgebouwd. Men kende mij als hardwerkend en integer en was vaak bereid om iets extra's voor mij te doen. Ik vertelde hen dat Staatsolie, een voortzetting van mijn werk bij de GMD was en ook een van de doelen die de Volkspartij nastreefde. Bij succes van Staatsolie zouden er ook voordelen voor hen zijn: salarissen zouden op tijd betaald kunnen worden, voldoende scholen voor hun kinderen en betere wegen voor hun auto's komen. Ook de militairen van de jaren tachtig werden niet vergeten: met informatie en bedrijfsbezoeken werden de kanalen open gehouden. Een eigen olieproductie zou het imago van de "revolutie" geweldig goed doen. Wij, bij Staatsolie, moesten wel onze gang kunnen gaan om die olie te produceren. Zo kreeg een ieder een positief beeld en verwachting van Staatsolie. Het bedrijf werd ook een deel van hun en wij klopten zelden tevergeefs aan voor nodige medewerking.

### ***Vertrouwen bij medewerkers***

Direct na de coup van 1980, werden politieke partijen verboden. Ik was erg teleurgesteld dat de geplande verkiezingen van dat jaar niet doorgingen. De Volkspartij was flink gegroeid en maakte een goede kans voor een doorbraak. Een paar maanden na de coup ontstond toch een kans om iets van mijn droom te realiseren. Ik mocht een nieuw beleid voor het aardolieonderzoek aandragen en werd later zelf aangewezen om vorm en inhoud aan dat beleid te geven.

Staatolie werd op 13 december 1980 opgericht en ik werd tot directeur benoemd. In het begin was haar voornaamste doelstelling niet direct materieel, maar meer institutioneel: bevorderen en controleren. Onze strategie om goed te kunnen controleren, was de opbouw van een eigen organisatie met kennis van zaken door zelf aardolie te produceren.

Ik begon met de opbouw van de Staatsolie-organisatie met dezelfde technieken als wat ik bij de Volkspartij had geleerd. Net als bij de Volkspartij, hielden wij wekelijks motivatie en mobilisatie bijeenkomsten. Daarbij werden steeds het doel, de wijze van uitvoering en de vorderingen met iedereen besproken totdat mijn

werkkamer te klein werd. Het effect was erg positief. De medewerkers raakten enthousiast en waren bereid zich extra in te zetten. Wij maakten kleine doelen en er werd vaak tot laat in de avond en in de weekends gewerkt. Als een doel gehaald werd, gingen wij samen een biertje drinken en een hapje eten bij een warung of een chinees. Door deze succesjes nam het zelfvertrouwen en de motivatie toe. In het begin kregen wij ook veel steun van kaderleden van de Volkspartij en vrienden van de GMD. Die waren bekend met mijn stijl van werken.

Later zei een medewerker van Staatsolie: "Toen ik bij Staatsolie kwam werken, leek het niet op een bedrijf waar je voor je loon kwam werken, het leek meer op een beweging met een bijzonder doel". Iemand anders zei: "In het begin kwam de baas ook vaak in het veld meewerken. We hebben veel van hem geleerd. Het leek op een grote familie". Vertrouwen winnen is een langdurig proces en mensen volgen je pas als ze zien dat je ook doet wat je zegt en dat je oprecht en integer bent want er moet ook vertrouwen zijn en hoop op een voordeel als er succes bereikt wordt.

### ***Vertrouwen naar gezagdragers en publiek***

Wij hadden een uitstekende informatie voorziening opgezet, die direct onder mij ressorteerde. Propaganda-maken had ik geleerd bij de Volkspartij. Op tijd werd de statutair verplichte jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) gehouden en het jaarverslag met jaarrekening goedgekeurd, gepubliceerd en breed gedistribueerd. Daarnaast werd elk kwartaal het blad, Staatsolie Nieuws, uitgegeven ten behoeve van het personeel, klanten, scholen, opleidingsinstituten, overheidsinstellingen en andere relaties. Via de media werden persberichten over belangrijke gebeurtenissen regelmatig verspreid. Ook werden periodiek videofilms bij belangrijke mijlpalen gemaakt en via alle TV stations uitgezonden. Heel belangrijk waren de bedrijfsbezoeken van de gezagdragers, scholen, verenigingen en clubs. Een bezoek aan Staatsolie stond vaak op het programma van de Regering en het Parlement om hun gasten te entertainen. Al deze activiteiten hebben bijgedragen tot een goede beeldvorming over Staatsolie en haar leiding binnen de gemeenschap. Staatsolie werd geleidelijk de "trots van de natie".

### ***Vertrouwen bij financiële instellingen.***

De kleine successen die wij in het veld behaalden werden ook regelmatig aan de gemeenschap gepresenteerd. Zo kwamen wij ook in het beeld van de bankiers. Een toevallige ontmoeting met een bankier op een receptie leidde tot meerdere gesprekken en een uitnodiging om een aanvraag voor een lening in te dienen. Na vele gesprekken, rapporten en veldbezoeken kregen wij onze eerste commerciële lening van een consortium van de vijf commerciële banken van Suriname. Daarmee werden de eerste productie faciliteiten in 1982 opgezet. Tijdens de besprekingen met de bankiers, lieten wij ons bijstaan door een gerenommeerde financiële expert van Suriname. Dat maakte indruk.

Aangezien Staatsolie nog geen eigen vermogen had, konden wij de Regering, als vertegenwoordiger van de aandeelhouder ook bereid krijgen om een staatsgarantie ter dekking van de lening af te geven. Met deze lening hadden wij wel een zware hypotheek genomen op onze geloofwaardigheid en zouden er alles aan doen om het vertrouwen van de bankiers niet te beschamen.

Ik heb een ervaring bij het financieringsonderdeel die ik graag wil delen met vooral beginnende ondernemers. Het belangrijkste doel van een bedrijf, of je nou in een socialistisch of een kapitalistisch systeem bent, is het behalen van een gezonde cashflow. Ondernemers moeten hun persoonlijke aandacht niet alleen richten op de technische- en management aspecten van de bedrijfsvoering, maar vooral ook goed op de hoogte zijn van de financiële positie van het bedrijf. Het is niet voldoende om de cijfers aan de "financiële man" over te laten. De ondernemer zelf, moet de jaarrekening van het bedrijf kunnen lezen en begrijpen. Ook moet hij de kengetallen van het bedrijf als het ware uit het hoofd kennen en deze steeds "updaten". Iedereen met een middelbare opleiding kan met een beetje inspanning de jaarrekening leren lezen en begrijpen wat de consequenties voor het bedrijf zullen zijn bij veranderingen in posities. Om succesvol te ondernemen dienen ondernemers een besturingsmodel te hebben waarmee zij vooraf schommelingen in productie, kosten en marktprijzen kunnen simuleren, de consequenties overzien en voorbereid zijn op eventuele maatregelen.

Een besturingsmodel kan elke serieuze ondernemer met enige inspanning op een PC of een Laptop met een spreadsheet-programma opbouwen. Daarmee wordt

een prognose van de cashflow voor de toekomstige 5 tot 10 jaren gesimuleerd. Naar mate er meer harde cijfers beschikbaar komen, wordt het model geactualiseerd. Diverse factoren kunnen variabel worden gemaakt. Ik had reeds aan het begin van Staatsolie zulk een model voor Staatsolie gemaakt en 's avonds, met een borreltje in de hand, honderden "what if" scenario's gedraaid om de zwakke en sterke punten van het bedrijf te ontdekken. Daarmee waren wij in staat het bedrijf zonder "defaults" door moeilijke tijden heen te loodsen en alle informatie tijdig aan belanghebbenden te verstrekken.

Behalve dat het model mij informatie gaf om belangrijke beslissingen te nemen, begon ik de kengetallen van het bedrijf uit het hoofd te kennen en dat maakte een geweldige indruk op onze bankiers. Hun vertrouwen in ons nam toe en wij hoefden nooit tevergeefs aan te kloppen voor nieuwe leningen.

### ***Vertrouwen naar afnemers***

Voor het opzetten van een productieplant was er investeringskapitaal nodig. Na mijn eerdere ervaringen op de GMD had ik mijn twijfels over de effectiviteit van de ontwikkelingsfondsen en was meer geneigd om naar de commerciële banken te stappen. Het bedrijf moest echter cashflow tonen om een lening te kunnen krijgen. De ruwe olie moest daartoe verkocht worden. Er was nog geen olieraffinaderij in Suriname, en export was vanwege de verwachte kleine hoeveelheden vrijwel uitgesloten. Ik heb toen een gedegen studie van brandstoffen en de Saramacca olie gemaakt. Daaruit kwam ik tot de conclusie dat de Saramacca-olie een goede vervanger zou kunnen zijn voor stookolie die in grote hoeveelheden in de aluinaarde industrie werd gebruikt. Ondersteund door laboratorium analyses en eigen stookproeven in bestaande installaties met de Saramacca-olie, konden wij een principe afnemerscontract met de Suralco sluiten. Dat afnamecontract werd positief door de banken ontvangen en wij kregen onze lening. Hoewel de Suralco ook voordelen heeft gehad bij het verbruik van de Saramacca-olie, moet toch vermeld worden dat dit bedrijf bereid is geweest om een beginnende lokale industrie een steun in de rug te geven, terwijl er nog veel ongeloof in het land was.

Naast verkopen aan de Suralco hebben wij de afzet geleidelijk uitgebreid met diverse cocktails van brandstoffen op basis van de Saramacca-olie, die tegen zeer

aantrekkelijke prijzen aan de lokale industrie aangeboden werden. De Saramacca-olie werd ook in de eigen operations gebruikt, zodat wij kennis van mogelijke problemen verkregen en adequaat ondersteuning konden geven aan onze kleinere klanten.

## **1. Omgaan met patronage, vakbond, inflatie en politiek**

### ***Omgaan met patronage***

In het begin was het erg moeilijk om personeel met enige ervaring te rekruteren. Er was veel ongeloof en onzekerheid. De eerste medewerkers kwamen op tijdelijke basis uit mijn vriendenkring van de GMD en de Volkspartij, aangevuld met stagiaires van het Natin. Pas nadat de olie vanaf 1982 regelmatig uit de grond kwam, begon Staatsolie langzaam in de belangstelling te komen.

Naarmate het succes toenam, werd ik ook geconfronteerd met verzoeken voor banen en andere gunsten van zowel regeringsfunctionarissen als van particulieren. Ik was er niet aan gewend en vond het storend en deed daarover mijn beklag bij de president commissaris van Staatsolie. Van hem kreeg toen het volgende advies:

“Eddie, wij leven nu eenmaal in een land waar patronage- en kruiwagen-politiek zeer gangbaar zijn. Je moet er mee kunnen omgaan. Zelfs mensen die hoog opgeleid zijn, proberen eerst via een relatie aan een bepaalde baan te komen, in plaats van zelf rechtstreeks te solliciteren. Stel je de volgende situatie voor:

- een prominent politicus heeft op het podium allerlei beloften gedaan om gekozen te worden. Hij wordt gekozen en krijgt kort daarop op zijn kantoor, bezoek van een partijpropagandist vergezeld van diens zoon of dochter, die de politicus vraagt om een baan voor zijn kind bij Staatsolie te regelen. De politicus kan de mensen niet botweg wegsturen, maar toont zijn goede wil, door in hun bijzijn, de directeur van Staatsolie bellen en het verzoek over te brengen. Daarmee heeft de politicus zijn rol vervuld. De directeur op zijn beurt, moet de situatie van de politicus begrijpen en dat verzoek niet als een gebod zien. Hij moet dat verzoek gewoon als een open sollicitatie behandelen. Als het bedrijf de persoon inderdaad kan gebruiken, dan kan de directeur hem of haar een baan aanbieden, anders niet. Hij, de directeur is te allen tijde de verantwoordelijke man van het bedrijf”.

Ik heb dit advies ter harte genomen en vele soortgelijke verzoeken uit diverse kringen conform afgehandeld. Ik heb zelden boze reacties gekregen omdat een verzoek niet gehonoreerd kon worden. Mensen hebben uiteindelijk begrip en respect voor iemand die consequent handelt, integer en niet chantabel is.

Soms wordt misbruik van de positie van een hoge functionaris gemaakt. Een keer werd ik gebeld door een militair die zei dat hij namens de Bevelhebber (D.D. Bouterse) opbelde met de mededeling dat de Bevelhebber iemand had die zeer geschikt voor Staatsolie zou kunnen zijn. Ik moest hem maar aan het werk zetten. Ik zei daarop: "stuur alvast zijn papieren op en ik zal de details van het werk vanavond met de bevelhebber zelf bespreken, want ik zie hem dan". Die brief is nooit aangekomen.

### ***Omgaan met de Vakbond***

Hoewel ik zelf actief in de vakbeweging ben geweest en daar vele vrienden had, heeft een voorval met de vakbond van Staatsolie in de beginjaren (omstreeks 1985), mij diep geschokt. De achtergrond waarop dit voorval plaatsvond was het volgende.

Het begin van de olieproductie ging gepaard met allerlei operationele problemen waarvoor wij geen directe oplossingen hadden. De staf was wel zeer loyaal en werkte hard, maar door gebrek aan ervaring en specifieke kennis, kwamen toch vele onopgeloste technische problemen op mijn bord terecht. Ik moest 's nachts veel tijd besteden aan zelfstudie om de volgende dag met oplossingen te komen. Terwijl de olieproductie door technische problemen geplaagd werd, kelderde tot overmaat van ramp de olieprijs op de internationale markt naar een ongekend dieptepunt. Onze cashflow verwachtingen werden niet gehaald en wij liepen gevaar om in "default" te geraken.

Intussen ging de inflatie in Suriname met rasse schreden omhoog. Zoiets hadden wij nooit eerder meegemaakt. Staatsolie die US\_dollars voor haar olieverkopen kreeg, moest die dollars inleveren bij de CBvS en kreeg daarvoor Surinaamse guldens terug tegen de officiële koers die zeer onrealistisch was. Als wij met onze ingewisselde guldens vervolgens goederen en diensten op de vrije markt gingen kopen, bleek dat de kosten daarvan niet op basis van de officiële koers

werden berekend, maar tegen de z.g. zwarte markt koers, die twee tot drie keer hoger was. Door dit foefje werden onze olie-dollars minder waard, de CBvS was de lachende partij en wij geraakten sneller in financiële problemen. Een dergelijke situatie begint anno 2010 weer de kop op te steken

De situatie voor het personeel werd nog somberder. Als wij in onze boeken de werknemer b.v. US\$ 500 meenden uit te betalen in Surinaamse guldens, kreeg hij in werkelijkheid de koopkracht van slechts US\$200 op de vrije markt. De werknemer kon zodoende ook zijn verplichtingen niet nakomen. Geplaagd door vermelde situatie eiste het personeel een forse loonsverhoging. Er werd een vakbond opgericht en een eisenpakket voor een CAO ingediend. De onderhandelingen verliepen moeizaam en zouden zeker vele weken in beslag nemen. Begaan met het lot van de medewerkers besloot ik de lonen alvast te verhogen (zoals in voorgaande jaren), met het percentage dat de regering aan ambtenaren had gegeven en vertrok naar Amerika om wat financieringsruimte bij de bank te zoeken. Toen ik daar was, brak er een opstand uit onder een deel van het veldpersoneel. Men ageerde tegen mijn persoon en ik werd een slavendrijver en uitbouter genoemd. De opstand zelf kon ik wel begrijpen, maar de persoonlijke aantijgingen, nota bene door mijn eigen pupillen, aangestuurd door vroegere vrienden uit de vakbeweging, heeft mij erg pijn gedaan.

De term "uitbouter" kende ik uit het marxistische jargon en dat was voor mij een zeer geladen begrip. Mijn inspanningen waren juist gericht op het uitbannen van die "uitbouter". Nu werd ik zelf, die persoonlijk offers bracht, door mensen voor wie ik de beste bedoelingen had, voor een "uitbouter" uitgemaakt. Mijn collega's van andere bedrijven bij wie ik eerder gepleit had om wat aardiger tegen hun personeel te zijn, lachten mij uit.

Deze ontwikkeling had ik niet verwacht en was uit het veld geslagen. Ik mocht echter niet opgeven en na aanmoediging van enkele vrienden, kwam ik de persoonlijke crisis na een paar weken te boven. Ik had onder druk van de genoemde problemen en bedreigingen misschien onvoldoende aandacht aan het snel groeiende personeel kunnen besteden. Ik had verwacht dat mijn "vrienden" uit de vakbeweging mij bij deze inspanningen juist zouden steunen. Mijn organisatie model was misschien te sterk gericht op ideële motieven en voldeed niet in de gangbare industriële verhoudingen. Ik ben daarna op zoek gegaan naar meer praktische

modellen om toch te kunnen bewijzen dat wij in staat waren om een moderne industrie op te bouwen. De omslag ging bij mij niet als het omdraaien van een schakelaar maar heeft veel emoties en tijd gekost. Bij dit proces heb ik veel geleerd uit het boek de "Heerser" van Nicollo Machiavelli.

### ***Omgaan met de inflatie***

De stijgende inflatie en het vasthouden aan een onrealistische officiële koers door de CBvS had ook grote gevolgen voor de positie van het hoger kader. Men zag het niet meer zitten in Suriname. Met het salaris was men niet meer in staat om een acceptabel bestaan aan het gezin te geven, men dacht erover na om het bedrijf en het land te verlaten. Dat kader hadden wij met veel inspanning en financiële offers opgeleid. Wij mochten het personeel niet met dollars betalen en ook geen US-dollars op de zwarte markt verkopen.

Huisvesting bleek een belangrijk zorgpunt te zijn. Wij besloten toen om het personeel bouwmaterialen via de maatschappij voor nieuwbouw of voor renovatie en uitbreiding te verstrekken, die zij dan tegen de officiële koers met Staatsolie konden verreken. Zo nam de waarde van een deel hun salaris weer toe en het kostte Staatsolie niets meer dan wat extra administratie. Velen hebben hiervan gretig gebruik gemaakt en bleven bij de Maatschappij.

Een andere maatregel om de nood van het personeel te verzachten, was het periodiek verstrekken van voedselpakketten met basisgoederen, die dan ook met de officiële koers verrekend werd. Niet overal werd deze aanpak met gejuich ontvangen. In het voedselpakket van december 1990 waren een paar reepjes chocolade voor de kinderen bijgedaan. Toen dit bij het politiek bekend werd sprak een minister in DNA zijn afkeuring hierover uit. Hij vond dat ik misbruik van "staatsdeviezen" maakte. Een andere minister ging nog een stapje verder en suggereerde dat ik zelf commissie bij de aankoop van deze goederen zou verdienen. Er werd een onderzoek geëist. Dat onderzoek kwam er, maar uiteraard waren er geen malversaties te vinden. "Alla hogrie e tjari wan boen", zegt men in Suriname. Door de commotie die ontstaan was, werd de organisatie van het bedrijf doorgelicht door een internationaal adviesbureau. De sterke en zwakke punten werden in kaart gebracht. Lof werd toegezwaaid aan de prestaties van directie en personeel, maar opgemerkt

werd dat de pioniersfase voorbij was. Om verdere groei mogelijk te maken en beheersbaar te houden moest er een meer professionele organisatie worden opgezet. Er werd tevens aanbeveling gedaan voor een verbetertraject. Die aanbeveling hebben wij met veel zorg en inspanning gedurende 1991-1995 uitgevoerd. Wij hebben daarna regelmatig zulke onderzoeken door externe deskundigen laten uitvoeren. Hierdoor hebben wij Staatsolie tot een van de best georganiseerde bedrijven in Suriname gemaakt.

### ***Omgaan met de politiek***

Een grote politieke aanvaring vond in 1998 plaats. De regering Wijdenbosch had zich in grote financiële problemen gewerkt. De liquide middelen van het land waren op, het goud bij de Centrale Bank van Suriname en toekomstige inkomsten uit de mijnbouw sector waren verpand. Er werd naarstig gezocht naar andere activa van de Staat, waarmee de acute financieringsproblemen verlicht kon worden. Buitenlandse adviseurs werden ingehuurd om een inventarisatie te maken en hun oog viel op de bewezen reserves van Staatsolie in Saramacca. Op slinkse wijze probeerde men een "due diligence" bij Staatsolie uit te voeren om de waarde van de voorraden in de grond in te schatten. Toen de directie lucht daarvan kreeg en niet wenste mee te werken, werd zij bekritiseerd en zelfs van mismanagement beschuldigd. Vervolgens werd de zittende RvC opgedragen er zorg te dragen dat de directie mee zou werken. De RvC weigerde op haar beurt en werd ontslagen.

Een nieuwe RvC werd geïnstalleerd om de verkoop van de oliereserves te bevorderen. Als de deal doorging zou de regering een bedrag van ca. US\$ 60 miljoen ineens krijgen. Het Staatsolie personeel zou letterlijk het veld moeten ruimen in Saramacca en het olieveld aan buitenlanders moeten afstaan. Eufemistisch werd de deal een productie-delingsovereenkomst genoemd. In feite zou voor een bordje "linzensoep" het stukje zelfvertrouwen dat wij zo moeizaam hadden opgebouwd, in een klap vernietigd worden.

In een Bijzondere AvA, in juni 1998, werd ik door de Vice President en de Minister van NH (als vertegenwoordigers van de Aandeelhouder) opgedragen, mee te werken aan voornoemde deal. Ik weigerde en werd op die vergadering ontslagen.

Direct daarop ging het personeel in actie en de vakbond legde de olieproductie onmiddellijk stil.

Het bericht over het ontslag heeft grote verontwaardiging in de gemeenschap teweeggebracht. Onder leiding van een deel van de vakbeweging, politieke partijen in de oppositie en bedrijvenverenigingen werden grote demonstraties gehouden tegen het gevoerde economisch beleid, de voorgenomen verkoop van Staatsolie en het ontslag van de Algemeen Directeur.

Ik heb het ontslag in kortgeding aangevochten. De rechter verklaarde het ontslag nietig en gelaste dat ik mijn werkzaamheden ongehinderd moest kunnen uitvoeren. Er was n.l. geen ontslagvergunning aangevraagd. De regering fabriceerde daarna een ontslagvergunning en ik werd in augustus daarop alsnog ontslagen. Weer een kortgeding en weer nietig verklaring van het ontslag en veroordeling van Staatsolie en de Staat. Intussen had de regering Wijdenbosch haar parlementaire meerderheid verloren en moest vervroegde verkiezingen uitschrijven.

Hoewel ik na de uitspraak van de rechter, triomfantelijk door de werknemers op mijn kantoor werd binnengedragen, heeft deze affaire toch diepe sporen bij mij achter gelaten. Aan de ene kant werd bevestigd wat ik steeds had geloofd: dat als je iets goed doet voor de gemeenschap, die gemeenschap je niet in de steek zal laten. Maar aan de andere kant werd het vertrouwen in sommige mensen met wie ik samen moest werken ernstig verstoord. Voor mij is vertrouwen net als een spiegel: als die een barst krijgt, kun je het niet meer repareren.

De les die wij uit dit voorval kunnen leren is dat politieke gezagdragers vaak de neiging hebben zichzelf meer macht aan te meten dan zij in werkelijkheid hebben. Zij krijgen vaak hun zin doordat hun "slachtoffers" uit onwetendheid of angst, zich daaraan onderwerpen, of de weg van de minste weerstand kiezen. Iedereen die aan de weg timmert en actief wordt in een bedrijf of een organisatie zal vroeg of laat met enige vorm van macht geconfronteerd worden. Er zijn vele vormen van macht. Het is nuttig dat men kennis neemt van de verschillende machtbronnen en instrumenten voor de uitoefening daarvan. Ook het bedrijf Staatsolie had geleidelijk een eigen machtbasis opgebouwd, namelijk organisatorische macht, en daar moest ook rekening mee gehouden worden.

## **6. Slot en conclusies**

In de lezing: "Realisatie van een droom", of "Staatsolie - een model voor de ontwikkeling van natuurlijke hulpbronnen", heb ik beweerd dat ook wij mensen uit ontwikkelingslanden, bijzondere en fantasievolle dromen mogen hebben en die vervolgens kunnen realiseren. In deze presentatie ben ik nader ingegaan op een paar moeilijke vragen die aan mij waren voorgelegd. Vragen die betrekking hadden op de wijze van ontstaan van mijn droom; het ontwikkelen van "vertrouwen in eigen kunnen"; het overbrengen van dat van dat vertrouwen bij andere stake-holders; het omgaan met patronage en mogelijke negatieve beïnvloeding van dragers van macht uit de politiek en de vakbeweging.

De realisatie van mijn droom is zeker geen gemakkelijke taak geweest. Er waren vele hindernissen en uitdagingen op de weg. Er zijn fouten en tegenslagen geweest, maar ik wist niet van opgegeven. Eens had ik beweerd dat ook wij aardolie konden produceren en werd uitgelachen. Ik wilde die twijfelaars geen gelijk geven. Elke dag was voor mij als het ware een oorlog. Een oorlog tussen aan de ene kant mislukken en uitgelachen worden en aan de andere kant een droom te realiseren en af te rekenen met vastgeroeste opvattingen. De haast fanatieke wil om succes te hebben, gaf mij steeds energie om door te gaan en andere mensen en instituten te mobiliseren om mee te helpen bij de realisatie van het doel. Het succes van Staatsolie is geen toeval, maar dat succes is het resultaat van bezieling, vertrouwen in eigen kunnen, mobilisatie, ondernemerschap en hard werken. Ik blijf van mening dat het voorbeeld van Staatsolie te herhalen is.

00000000