

*Paper ten behoeve van het Voorjaarscongres van de Vereniging van Bestuurskunde, te houden op 26 en 27 maart 1992 te Amersfoort.*

## Observaties over verzelfstandiging

*Drs. D.P. Noordhoek*

Deze paper heb ik gestructureerd aan de hand van een aantal observaties over verzelfstandigingsprocessen. Observaties die ik in de vorm van stellingen op papier heb gezet. Deze stellingen zijn weer gebaseerd op mijn kennis van- en ervaring met- diverse verzelfstandigingsprocessen. Daarmee hoop ik in onze werkgroep de discussie over verzelfstandiging een wat meer empirische basis te geven. Graag had ik mijn observaties willen koppelen aan meer theoretische noties over bureaucratische processen die gaan spelen bij het doorvoeren van dit soort veranderingsprocessen, maar daarvoor ontbrak mij helaas de tijd.

Bronnen voor mijn stellingen en observaties zijn met name:

- vijf jaar management-verantwoordelijkheid voor een te verzelfstandigen organisatie;
- ervaringen van collega's in vergelijkbare organisaties;
- observaties gemaakt tijdens opleidingsituaties; (ontwikkeling van een vijftal verschillende opleidingen en een simulatiespel);
- acht jaar literatuuronderzoek naar organisatie-ontwikkelingen binnen de (Rijks-)overheid, in het bijzonder de verschillende vormen van de Grote Operaties.

De wetenschappelijke waarde van de stellingen en observaties blijft beperkt. Het zou aardig zijn als deze paper iemand met meer tijd dan ondergetekende zou kunnen inspireren tot meer systematisch onderzoek.

### **Stelling 1.**

*Ook indien een organisatie-eenheid de stringente opdracht heeft om marktgericht te opereren, zal de organisatie en de betrokken overheidsmanager, zolang deze werkzaam blijft binnen het overheidsverband, uiteindelijk altijd prioriteit geven aan politiek-beleidsmatige overwegingen boven marktoverwegingen.*

### Toelichting:

De manager van een te verzelfstandigen organisatie heeft een strijd te voeren op drie fronten: richting markt, richting interne organisatie en richting de 'moeder-organisatie'. Dat is een zware opdracht voor iedere manager. In wezen mag niet verwacht worden dat een manager 'vaardig' is -qua kennis, netwerkvorming en sociale vaardigheden- op meer dan twee fronten. In de praktijk zal de manager van een te verzelfstandigen organisatie een ervaring hebben die aansluit bij het werken in een overheids sfeer. De druk die gedurende het verzelfstandigingsproces op de manager komt te staan is dusdanig dat de manager de aandacht vooral richt op de moederor-

ganisatie. In de praktijk komt daardoor te weinig terecht van het meer marktgericht maken van de organisatie. Elke manager van een te privatiseren organisatie doet er daarom verstandig aan een zo vroeg mogelijk stadium 'de rug naar de overheid te keren', ongeacht wat daardoor gemist gaat worden aan bruidsschatten e.d. Binnen een organisatie die na verzelfstandiging binnen het overheidsverband blijft, bestaat die mogelijkheid niet. Dat voorspelt weinig goeds voor de succeschansen van de organisatie en de betrokken manager.

Observatie:

Tijdens een simulatiespel wordt een 'management team' gevormd door een groep van 7 deelnemers (van algemeen directeur tot een lid van de dienstcommissie) gedwongen tot het maken van een strategische keuze. Geconfronteerd met een forse bezuinigingsopdracht kan men kiezen: of de bezuiniging compenseren door meer inkomsten uit de markt te halen, of de bezuinigingen intern ophoesten, of vragen aan Den Haag of ze het te bezuinigen bedrag willen verminderen.

Dit spel is tot nu toe door 14 teams gespeeld. In het begin van het spel kiest men zowel individueel als als groep in grote meerderheid (60-70%) voor het compenseren van de bezuiniging door het ontplooiën van meer marktgerichte activiteiten. Echter, reeds na korte tijd blijkt dat er weinig concrete gedachten zijn over de manier waarop de markt benaderd moet worden. Deze gedachten heeft men wel over de manier waarop Den Haag benaderd moet worden. Het resultaat is, dat 13 van de 14 teams veruit de meeste tijd besteden aan het bewerken van Den Haag. Zelfs al wordt te voren gewaarschuwd tegen deze strategie en wordt elke benadering van Den Haag door de spelleiding bestraft met extra bezuinigingen, dan nog lukt het de teams niet om tot een marktgerichte strategie te komen. De meeste teams eindigden met een hoger te bezuinigen bedrag dan waarmee ze begonnen!

**Stelling 2.**

*Verzelfstandiging binnen het overheidsverband is op de langere termijn onmogelijk zolang de eigen verantwoordelijkheid voor beheerstaken niet op alle bestuurslagen is vastgesteld.*

Toelichting:

Altijd dreigt het 'Jo-Jo-effect'. Een organisatie is verzelfstandigd, is min of meer in staat op eigen benen staan, dan is er een incident - een ruzie of iets dat de kranten haalt- en de moederorganisatie komt bij het enig mogelijke antwoord uit: hercentralisatie.

Het is onvermijdelijk dat de moederorganisatie vanuit haar politieke en beleidsmatige eindverantwoordelijkheid uitspraken doet over het functioneren van een verzelfstandigde overheidsdiensten. Maar moet dat ook voor elk incident gelden dat een beheersmatige achtergrond heeft? En zo niet, waar ligt dan de grens tussen beleid en beheer?

Verzelfstandiging is pas mogelijk als (a) de verantwoordelijkheden van de betrokken organisatie nauwkeurig zijn omschreven, (b) de organisatie een eigen impuls heeft om de kwaliteit van haar dienstverlening zo hoog mogelijk te maken.

In Groot-Brittannië kunnen de zgn. Citizen's Charters een goed instrument blijken te zijn om de eigen verantwoordelijkheid van de verzelfstandigde organisatie in alle richtingen helder te houden.

#### Observaties:

Afdelingen Personeelszaken van de departementen worden, na eerst te zijn gedecentraliseerd, nu weer gecentraliseerd. De decentrale afdelingen bleken niet krachtig genoeg te zijn om de eisen van zowel de moederorganisatie als de lijnchefs op decentraal niveau tegemoet te komen.

Het enthousiasme over de Deelraden van de gemeente Amsterdam is verdwenen. Het wachten is op een aantal schandalen of incidenten en dan zullen we waarschijnlijk zien dat een aantal bevoegdheden weer op een hoger niveau terecht gaan komen.

#### **Stelling 3.**

*De steun voor verzelfstandigingsprocessen is binnen de overheid op alle niveaus aanwezig en tegelijk zonder praktische betekenis.*

#### Toelichting:

Zowel op basis van overwegingen van 'gezond verstand' als op basis van meer theoretische overwegingen -bijvoorbeeld Niskanen's beginsel van budgetmaximalisatie- wordt aangenomen dat de overheid belang heeft bij de status quo en in principe tegen ontwikkelingen in de richting van verzelfstandiging zal zijn. Deze aanname klopt niet - althans niet als we mogen afgaan op de uitspraken die daar binnen de overheid over worden gedaan. In feite lijkt de overheid zelf de grote motor achter dit soort veranderingsprocessen en is er nauwelijks aanmoediging van buiten nodig. Tegelijk moet er ook geconstateerd worden dat dit niet leidt tot een snelle doorvoering van een verzelfstandigingsbeleid. Waar loopt het vast?

#### Observaties:

In de periode 1983-1991 zijn door mij ongeveer 800 Nederlandse en 500 Amerikaanse boeken, artikelen en nieuwsberichten verzameld over deregulering. Slechts vier Nederlandse (kranten)artikelen hebben zich ronduit tegen deregulering gekeerd, een twintigtal auteurs geloven er eenvoudig niet in. Bij veel andere auteurs is ook scepsis aan te treffen, maar zelden wordt deze scherp benoemd (een enkele verwijzing naar de weerbarstige houding van het middenkader daargelaten). In alle artikelen wordt een zekere mate van deregulering gewenst geacht.

Nagenoeg alle auteurs hebben een ambtelijke of wetenschappelijke achtergrond. Het aantal artikelen vanuit het bedrijfsleven over dit thema valt te verwaarlozen. Een overweldigende steun vanuit de overheid dus. Maar wat is er van deregulering terecht gekomen?

Ook over privatisering en verzelfstandiging is inmiddels een aanzienlijke reeks publikaties verschenen (ong. 200 in de laatste vijf jaar). Hier is een vergelijkbare trend te zien: soms is er scepsis, maar doorgaans is men ronduit positief. Toch zegt dat weinig over het feitelijk verloop van het proces.

Als manager van een te privatiseren opleidingsorganisatie heb ik in de vijf jaar dat ik contacten heb onderhouden met departementen, universiteiten en andere instanties nimmer iemand ontmoet die zich tegen het beginsel van de verzelfstandiging van de organisatie keerde. Niettemin was de organisatie nog steeds niet verzelfstandigd geweest als er niet door de organisatie zelf tot een 'buy-out' was besloten.

#### **Stelling 4.**

*Een scheiding tussen beleidsmatige en de beheersmatige verantwoordelijkheden bij de moederorganisatie is funest voor de te verzelfstandigen organisatie.*

#### Toelichting:

Binnen een aantal departementen is besloten tot een scheiding van de beleids- en de beheersactiviteiten. Deze organisatorische scheiding veroorzaakt een scheiding van belangen waar de te verzelfstandigen organisatie het slachtoffer van kan worden.

#### Observatie:

Bij mijn eigen contacten over de verzelfstandiging van mijn organisatie met het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen ervoer ik een grote mate van medewerking van de beleidsmakers en een sterke terughoudendheid van de zijde van de 'beheerders'. Dit laatste had een financiële achtergrond: er waren nooit financiële reserveringen gemaakt voor de privatiseringskosten (pensioenen e.d.). Deze reserveringen waren weer niet gemaakt omdat de beleidsmakers prioriteit hadden gegeven aan een aantal 'beleidsintensiveringen'. Zo komen de te verzelfstandigen organisaties tussen wal en schip terecht.

#### **Stelling 5.**

*Het systeem van 'geleidelijke subsidie-afbouw' of 'startsubsidies' is organisatorische en bedrijfseconomische onzin.*

#### Toelichting:

De financieringsbehoefte van een organisatie loopt niet in een rechte lijn - en zeker niet die van een te verzelfstandigende organisatie. Doorgaans wordt aangenomen dat de financieringsbehoefte het hoogste is in de startfase van een verzelfstandiging, maar dat hoeft geenszins het geval te zijn. Wel zal de financieringsbehoefte opeens snel stijgen als de organisatie succes blijkt te hebben. Juist dan moet er hevig geïnvesteerd worden in promotie, automatisering e.d. Daarna neemt de financieringsbehoefte weer relatief af totdat de organisatie haar volgende 'sprong' moet gaan maken. De overheid heeft over het algemeen geen enkel oog voor deze 'levenscyclus'-problematiek. Daardoor wordt in het begin vaak te veel gefinancierd en later te weinig. De te verzelfstandigen organisatie kan hier makkelijk op sneuvelen: dan is er pas echt geld over de balk gegoid.

#### Observatie:

Met behulp van een fikse startsubsidie heb ik o.a. bij mijn eigen organisatie in de beginfase directeuren een enorm imperium zien opbouwen. Vervolgens blijkt er niet de gedachte markt te zijn of verschuift het beleid van de overheid. Het grote gebouw en een fiks aantal werknemers vergt niettemin grote sommen geld. De overheid koopt haar verplichtingen vervolgens af en stelt een afbouw van de subsidie in het vooruitzicht. Een nieuwe directeur en een kleinere organisatie gaan vervolgens echt aan de slag om de markt te bewerken. Met hard werken lukt ze dat, maar dan blijkt dat er investeringen moeten worden gedaan in automatisering e.d. Voor financiering richt de organisatie zich tot de overheid, maar deze zegt nee, onder verwijzing naar de eerdere

kostenoverschrijdingen. Statistieken die omzetstijgingen laten zien van vele tientallen procenten kunnen de overheid niet meer overtuigen: de afbouw van de subsidie staat vast. Voor mijn eigen organisatie is het meerdere jaren noodzakelijk gebleken om voor een subsidieafbouw met 20% per jaar een omzetstijging van boven de 100% te realiseren.

#### **Stelling 6.**

*De gemiddelde duur van het daadwerkelijke verzelfstandigingsproces is minimaal vijf jaar. Dat is te lang om voor de betrokken organisatie-eenheid voldoende bestuursaandacht te garanderen.*

#### Toelichting:

De tijdsduur die nodig is voor een verzelfstandigingsproces wordt verschillend ingeschat. In de praktijk is tot nu toe meestal gesproken over een periode van twee jaar als zijnde 'haalbaar'. In ieder geval is dit een periode die past binnen termijn die politici nog kunnen overzien en waar ambtenaren budgettair mee uit de voeten kunnen.

De werkelijke tijdsduur is vele malen langer. Daarbij moet een onderscheid worden gemaakt in een aantal fasen: een eerste fase die leidt tot het beleidsvoornemen om tot verzelfstandiging van een specifieke organisatie over te gaan, een tweede fase die leidt tot het uitgewerkte verzelfstandigingsbesluit en een derde fase waarin de organisatie reeds formeel verzelfstandigd is, maar in de praktijk nog werkzaam is binnen de overheidssfeer. De drie fasen kunnen elkaar overlappen en in kleinere fasen worden onderverdeeld. Iedere fase strekt zich uit over meerdere jaren. Slechts de eerste fase kan inderdaad tot zo'n twee jaar beperkt blijven, al zijn mij daar geen voorbeelden van bekend. De tweede fase neemt, zeker als er van privatisering sprake is (pensioenproblematiek!), minimaal vijf jaar in beslag. Het valt niet goed te overzien hoe lang de derde fase duurt. Aan het einde van deze fase dient een cultuuromslag van de organisatie zijn gerealiseerd en de literatuur rondom cultuurverandering laat zien dat daar vele jaren voor nodig kunnen zijn.

Het eindresultaat is een 'zwevende organisatie': zonder de zekerheid van een hechte positie op de markt en zonder de (rechts)zekerheid van de overheid. Een moordende combinatie voor elke organisatie.

#### Observaties:

Kijkend naar het verloop van privatiseringsoperaties kan nu reeds geconstateerd worden dat de werkelijke duur de prognoses van de beleidsmakers ver overtreft. Veel managers van de betrokken organisaties weten dat ook. Dik (PTT): "minimaal vijf jaar". Zwijnenburg (RIB) in 1989: "Bij mijn aantreden werd mij een termijn van een anderhalf jaar in het vooruitzicht gesteld voordat de privatisering een feit zou zijn. We zijn nu drie jaar verder en ik weet nog niet waar ik aan toe ben."

Een mooi voorbeeld van het overschrijden van tijdstermijnen is het Rijks Opleidings Instituut (ROI). Reeds voor 1983 is de discussie over de verzelfstandiging gestart. In 1987 is dit beleid geconcretiseerd door in ieder geval met het doorberekenen van prijzen te beginnen. Pas in 1991 is het formele besluit tot verzelfstandiging gevallen. Het ROI is nu nog steeds in een overgangsfase tussen wel

of niet echt geprivatiseerd zijn. Het moment van echt op eigen benen staan moet waarschijnlijk niet voor 1995 worden verwacht.

De organisatorische problemen die deze termijnoverschrijdingen opleveren, worden nog verergerd doordat de ambtenaren die het proces moeten begeleiden vaak niet langer dan twee, drie jaar op dezelfde positie te vinden zijn (bedenk dat in de laatste 10 jaar ook menige reorganisatie zich heeft voltrokken). Overheidsorganisaties zijn geen sterke 'lerende organisaties'; kennis wordt zelden doorgegeven. Dit dwingt het management van de te verzelfstandigen organisatie om de verantwoordelijke ambtenaren als het ware steeds opnieuw 'op te voeden'. Dit lost zich doorgaans nog wel op als het om de technische kanten van de verzelfstandiging gaat. Erger is, dat er niet zelden opnieuw onderhandelt moet gaan worden over de voorwaarden van het verzelfstandigingsproces, mede omdat omdat naar het lijken ambtenaren zich per definitie gebonden achten aan afspraken die met voorgangers zijn gemaakt. De drang of noodzaak tot profilering is vaak bijzonder groot. Met name de te verzelfstandigen organisaties zijn kwetsbaar voor deze profileringsdrang omdat zij al 'op de weg naar buiten zijn'. De gezamenlijke PAO-organen hebben in een door mij meegemaakte periode van vijf jaar drie keer een wisseling van de ambtelijke wacht meegemaakt. Ook na de formele privatisering en afbouw van de subsidie is het nog niet afgelopen. Accountants zijn nog héééél lang bezig met het controleren van de boeken. Er mocht eens een computer mee zijn geprivatiseerd.

#### **Stelling 7.**

*Onmiddellijk na het verzelfstandigingsbesluit voor een organisatie-eenheid voelt de centrale organisatie zich vrij om een nieuwe organisatie op te richten met een vergelijkbare taak.*

#### Toelichting:

Hierboven is geconstateerd dat de tijd die het kost om een organisatie daadwerkelijk te verzelfstandigen in de praktijk vele jaren belooft. Deze periode is in ieder geval te lang om de aandacht van de besturende organisatie vast te kunnen houden. Andere zaken krijgen prioriteit, de verdere begeleiding van de verzelfstandiging wordt naar een lager niveau gedelegeerd. De aandacht voor het werk van de te verzelfstandigen organisatie kan zelfs zo ver weg zakken dat men bij nieuwe problemen eerder geneigd zal zijn er een nieuwe organisatie voor in het leven te roepen dan de oude nog een nieuwe kans te geven. Zo loopt de verzelfstandigende organisatie het risico dat achter haar rug het wiel opnieuw wordt uitgevonden en dat ze er zelfs een concurrent bij krijgt.

in de kern is dit het probleem van het gebrekkige leervermogen van de overheid; of liever gezegd: het stellen van het korte termijn-denken boven dat van het lange termijn-denken.

#### Observatie:

Voor voorbeelden van dit proces moet vooral naar de lagere overheden gekeken worden. Vooral als het gaat om bureaus voor hulpverlening aan allerlei bijzondere doelgroepen kan het nogal eens voorkomen dat een nieuw bureau wordt opgericht terwijl de taken ook bij een ander bureau houden kunnen worden ondergebracht. Voorbeeld: een speciaal bureau dat in het kader van de sociale vernieuwing is opgericht voor etnische minderheden in Rotterdam. Bij

de rijksoverheid doet het gegeven zich voor daar waar de overheid niet-monopolistische diensten levert op bijvoorbeeld het terrein van opleidingen en onderzoek.

### **Stelling 8.**

*De mensen die in het begin van het verzelfstandigingsproces bij een organisatie werken, werken daar aan het einde van het proces niet meer.*

#### Toelichting:

Dit is in feite een uitwerking van de eerste stelling. Naar mate de organisatie meer marktgericht zal gaan werken, moet het management zich daar ook meer op gaan richten.

Wat voor de manager geldt, zal in wat mindere mate ook voor de andere medewerkers gelden. De verschuivingen die daar uit voortvloeien in de samenstelling van het personeelbestand zijn logisch en onvermijdelijk. Niettemin heeft de organisatie het daar in de praktijk bijzonder moeilijk mee. De druk op de organisatie is doorgaans dusdanig dat de tijd ontbreekt om mensen op natuurlijke wijze te laten afvloeien. Als dat zo is dan kan de gehele discussie over verzelfstandiging worden 'gereduceerd' tot een vraag over 'wie gaat er uit en wie niet'. Dat is funest voor een organisatie die zich juist meer naar buiten moet richten. Het management zal dit probleem zeer veel zorg en aandacht moeten geven. Dat is meer dan alleen een kwestie van goed omgaan met de regels rondom de rechtspositie, dat is vooral ook een kwestie van cultuurveranderen.

#### Observatie:

Niemand die in 1984 bij mijn organisatie werkte, werkte daar in 1990 nog steeds. Dat is geen negatief oordeel over de betrokken mensen, integendeel. Maar het geeft aan dat de eisen die aan deze mensen worden gesteld èn hoog zijn èn in de loop der tijd veranderen.

Er zijn mij geen organisaties bekend waarbij de manager die leiding aan de organisatie gaf voor het verzelfstandigingsbesluit daarna nog als manager actief is. Meestal, met wellicht een onderbreking via een interimmanager, moet een nieuwe manager aantreden met een taakomschrijving die sterk af zal wijken van die van zijn voorganger.

### **Stelling 9.**

*Te verzelfstandigen organisaties dienen binnen het kapitaalstelsel te kunnen werken.*

#### Toelichting:

Organisaties die voor hun inkomsten voor het grootste deel afhankelijk worden van de markt dienen hun administratie daar op af te stellen. Dit betekent in de praktijk dat ze een financiële planning moeten maken die zich over meerdere jaren uitstrekt. Daar horen ook investeringen bij. Het ontbreken van die mogelijkheid leidt tot ernstige vertekeningen in het financiële bedrijfsvoering van de organisatie. Daarnaast leidt het ontbreken van de mogelijkheid om investeringen af te schrijven ook tot vertragingen in de besluitvoering die de betrokken organisatie op dat moment niet kan hebben. De overheid is totaal niet gewend om te denken in termen van 'rendement op investering' en dit wreekt zich heel hard op de mo-

menten dat de te verzelfstandigen organisatie haar bedrijfseconomische uitgangspositie met haar moederorganisatie wil bespreken. Ook het fiscale regiem dient op de toekomstige situatie van de organisatie te zijn afgestemd.

Er is nog een meer principieel punt. Op het moment dat een organisatie op een markt gaat opereren mag er geen sprake van concurrentievervalsing meer zijn. Het bedrijfseconomische en fiscale regiem moet zijn afgestemd op het functioneren na verzelfstandiging.

#### Observatie:

Organisaties die moeten worden verzelfstandigd wringen zich in allerlei bochten om maar analoog aan het bedrijfsleven te kunnen administreren. Het hele financiële denken is gericht op het doel: verzelfstandiging na X-jaren. Directies en besturen nemen hun besluiten op basis van dat gegeven. Helaas is men gedwongen om op jaarbasis gevechten aan te gaan met de centrale organisatie om bepaalde investeringen geaccepteerd te krijgen. Dit wordt vooral zuur voor een organisatie die nog maar voor een klein deel afhankelijk is van overheidsbijdragen en nog wel geheel onder de voorwaarden van het kasstelsel blijft vallen.

Er zijn een aantal terreinen waar het al dan niet btw-plichtig tot ernstige concurrentievervalsing heeft geleid. Voorbeelden: opleidingen, adviesdiensten, uitgeversactiviteiten. Reeds in 1984 is dit probleem geconstateerd. Pas in 1990 heeft dit tot een richtlijn van het ministerie van Financiën geleid, een richtlijn die nog niet op alle punten helder is. In de praktijk is het nogal afhankelijk van de Inspectie of een te verzelfstandigen organisatie btw-plichtig is of niet. Terecht heeft dit tot protesten geleid van de zijde van commerciële leveranciers van diensten.

#### **Stelling 10.**

*Vervelfstandiging is goed voor de betrokken organisatie.*

#### Toelichting:

Zou de organisatie zonder het verzelfstandigingsproces nog bestaan? Is het functioneren van de organisatie na de verzelfstandiging beter dan daarvoor?

Om te kunnen bepalen of een verzelfstandiging zinvol is geweest of niet zijn dat de belangrijkste vragen om te beantwoorden. Minder belangrijk, maar vaak van doorslaggevend belang voor de organisatie zelf, zijn vragen als: hoeveel mensen werken er voor en na de verzelfstandiging? wat is er gebeurd met het kwaliteitsimago van de organisatie?

Ik ben van mening dat verzelfstandiging een enorme vitalisering kan betekenen voor de betrokken organisatie. Deze conclusie staat los van de prijs die voor de verzelfstandiging is betaald. In veel gevallen is die prijs veel te hoog uitgevallen. Te veel mensen zijn geschaad en beschadigd door verzelfstandigingsprocessen. Niet zelden was het beter geweest als de oude organisatie was opgeheven en er een nieuwe voor in de plaats zou zijn gekomen. Het verzelfstandigingsbesluit is vaak het besluit van een 'zachte heelmeeester' die het echte ontmantelingsbesluit niet aandurven. Maar wat slecht is voor de betrokken mensen, kan goed zijn voor de organisatie. En verzelfstandiging lijkt nog altijd een goede zaak voor de betrokken organisatie. In de meeste gevallen zal het voor de organisatie ook niet goed mogelijk zijn om de status quo te handhaven. De optie van verzelfstandiging geeft het management



van de organisatie meer het gevoel dat ze haar toekomst in eigen handen heeft, dan als ze moet afwachten wat er zal gebeuren als het verbonden blijft aan de centrale organisatie.

Observatie:

De organisatie waar ik zelf voor verantwoordelijk ben geweest heeft nu een uitstekende positie op de markt. Er werken meer mensen dan voor het besluit tot verzelfstandigende omzet is een veelvoud van die voor het besluit tot verzelfstandiging. Het imago is bijna tegengesteld aan dat van voor de verzelfstandiging. De prijs is te hoog geweest. In menselijk opzicht zijn er dingen gebeurd die niet te verantwoorden zijn. Ruim vijf jaar lang is een organisatie aan het lijntje gehouden en is er na het besluit tot afbouw van subsidie geen wezenlijke bijdrage van het departement geweest aan het overleven van de organisatie. Dat is niet de fout van het beleid. Het verzelfstandigingsbeleid was en is in de kern uitstekend. Maar er is geen enkel besef van de randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn wil een verzelfstandiging kunnen slagen. De stellingen 1 t/m 9 zijn natuurlijk niet opzienbarend. Iedereen met enige kennis van de overheid kan ze bedenken. Maar in de praktijk wordt er niet naar gehandeld. Dat maakt de laatste stelling echt opzienbarend. We kunnen rustig constateren dat een verzelfstandiging slaagt *ondanks* het verzelfstandigingsbeleid en niet *dankzij* dat beleid. Als verzelfstandiging dan toch goed is voor de organisatie, dan komt dat m.i. vooral doordat verzelfstandiging de betrokken organisatie een helder en herkenbaar doel geeft: overleven. De overheid wordt dan gewoon een van de vele vijanden om te overwinnen.

26 maart 1992.

Drs. D.P. Noordhoek  
Rodenrijseweg 377  
2651 AM Berkel en Rodenrijs  
Telefoon privé: 01891-18991

Stichting de Baak  
Koningin Astridboulevard 23  
2202 BJ Noordwijk ZH  
Telefoon 01719-90100  
Telefax 01719-90176

Management Studiecentrum  
Van het Verbond van Nederlandse  
Ondernemingen

**deBaak**

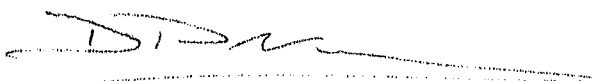
Privatisering  
T.a.v. de heer F. Oremus  
Postbus 30104  
2500 GC Den Haag

29 januari 1990  
PN 30

Geachte heer Oremus,

Bijgaand ontvangt u een artikel van mijn hand over fusie en samenwerkingsverbanden bij verzelfstandiging. Naar ik hoop past dit binnen de redactionele formules van het blad Privatisering.

Hoogachtend,



Drs. D.P. Noordhoek.