



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Ervaringen met verzelfstandiging: Symposiumverslag

Drimmelen, K. van; Smolenaars, M-L.

### Citation

Drimmelen, K. van, & Smolenaars, M. -L. (1995). Ervaringen met verzelfstandiging: Symposiumverslag. *Bestuurskundige Berichten*, 10(3), 14-16. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233937>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233937>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Ervaringen met verzelfstandiging

## Symposiumverslag

Op woensdag 10 mei jl. vond ter gelegenheid van het tweede lustrum van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden (BIL) een symposium plaats onder de titel "Ervaring met verzelfstandiging". Om optimaal voorbereid aan dit symposium deel te kunnen nemen verstrekte de BIL een inleidende leesbundel "Vezelfstandigen: hoe, wat en waarom?", met daarin enkele recente artikelen uit allerlei bladen die betrekking hadden op verzelfstandigen.

Karen van Drimmelen & Marie-Louise Smolenaars

De dag begon in het Pieter de la Court gebouw, waar na een kort openingswoord door Harold Schepers, voorzitter van de Lezingen- & Foracommissie, workshops gevolgd konden worden. De workshops werden verzorgd door de Algemene Rekenkamer, het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Orde en Milieubeheer (VROM), de Nederlandse Munt, de Nederlandse Spoorwegen, het Kadaster, het ministerie van Financiën en de Nederlandse Loodsencorporatie.

's Middags vond er een forum plaats met veel vooraanstaande deelnemers die vanuit verschillende invalshoeken het begrip verzelfstandiging nader zouden toelichten. Maar voor dat ik hier verder op in ga volgt hier eerst een kort verslag van enkele workshops.

### Ministerie van VROM

De workshop van het ministerie van VROM werd gegeven door de heer Erpers Royaards. Het ministerie van VROM heeft te maken met een grote hoeveelheid verzelfstandigingen, zowel intern als extern. Een bezinning op de kerntaken van het departement geeft aan wat wel en wat niet voor verzelfstandiging in aanmerking kan komen. Als een deel van de organisatie kan worden verzelfstandigd, dan moet er worden gekeken of de taken van de organisatie beter kunnen worden uitgevoerd door verzelfstandiging, en dan natuurlijke nog de soort verzelfstandiging. Neemt het departement verder afstand of worden er meer zaken met contractmanagement opgelost? Er is nog de nodige discussie mogelijk of verzelfstandiging wel een goed iets is. Iets

wat uit bezuinigingsoogpunt wordt ingegeven, kan op andere terreinen ongewenste effecten hebben. Zo kan het politieke primaat in het gedrang komen, dat wil zeggen de democratische controlemogelijkheden worden beperkt. Bovendien, hoe zit het met de macht van de



■ Workshop Algemene Rekenkamer ■

bestaande netwerken? Het blijkt dat verkokering hardnekkig is. Bij VROM zijn de discussies beperkt gebleven, omdat er per geval wordt gekeken of verzelfstandiging wel of niet nodig is.

### De Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer was vertegenwoordigd door M.Tolsma, die onderzoek heeft gedaan naar verzelfstandiging, G. Brouwers, die het jaarverslag heeft gemaakt en F. v.d. Broek, die onderzoek heeft gedaan naar de personeelsuitgavenontwikkeling bij verzelfstandiging.

Het onderzoek van de Algemene Rekenkamer heeft

zich vooral toegespitst op de doelmatigheid van de verzelfstandiging. Het zijn tenslotte publieke taken die met publieke gelden betaald worden. Men heeft gekeken naar de proceskant (besluitvorming en de uitvoering van de besluitvorming) en naar de effecten van de verzelfstandiging (financiële gevolgen en verantwoordelijkheden van de minister).

In het huidige regeerakkoord wil men het politieke primaat meer controle geven. Het onderzoek van de Algemene Rekenkamer wijst echter uit, dat die controle in het gedrang komt. Er zijn gaten in de regelgeving en er is weinig stroomlijn, waardoor er wildgroei heeft plaatsgevonden. De informatiestromen zijn onvoldoende en het toezicht is slecht. De minister heeft geen zicht op wat er zich allemaal afspeelt, laat staan of hij/zij daar controle over heeft. Vaak ontbreekt een duidelijke motivering voor verzelfstandiging en de doelstellingen zijn vaag. De minister heeft weinig bevoegdheden, in de verzelfstandigde organisatie, waardoor de ministeriële



■ Workshop Nederlandse Spoorwegen ■

verantwoordelijkheid onvoldoende is.

De Algemene Rekenkamer heeft daarom een aantal aanbevelingen gedaan voor verbeteren van het verzelfstandigen:

1. Heldere, duidelijke regelgeving met betrekking tot openbaarheid, bevoegdheden en inrichting.
2. Een adequaat stelsel van toezicht opstellen.
3. Gebruik maken van de bevoegdheden voor het verkrijgen van informatie en een goede besluitvorming.

### De Nederlandse Munt

De workshop van de Nederlandse Munt werd gegeven door de heer Joost de Vries. De Nederlandse Munt werd op 1 juli 1994 verzelfstandigd en maakte eind vorig jaar voor het eerst winst.

De heer de Vries liet duidelijk merken erg blij te zijn met de verzelfstandiging van de Nederlandse Munt. De Nederlandse munt is namelijk een productiebedrijf en binnen de overheid is men voornamelijk bezig met allerlei bureau-werk.

Richtlijnen die algemeen gelden bij de overheid zijn vaak belemmeringen voor het efficiënt functioneren van de productiebedrijven. Een voorbeeld hiervan is dat er bij de overheid mensen worden aangenomen voor een afdeling met een precieze functie omschrijvingen en zij kunnen dan ook niet zomaar op een andere afdeling te werk worden gesteld en daar ander werk doen. Dit soort richtlijnen had bij de Nederlandse Munt tot gevolg dat er situaties ontstonden waarbij mensen op één afdeling, die bezig waren met een onderdeel uit het

productieproces, zich uit de naad aan het werken waren terwijl mensen op een andere afdeling zich aan het vervelen waren omdat daar bijna niets te doen was en als men aan het volgende onderdeel uit het productieproces begon was alles omgekeerd. Nu kunnen mensen flexibeler worden ingezet en dit heeft onder andere geleid tot een enorme stijging van de productie. Nam de afname van munten en allerlei onderscheidingen door de overheid voor de privatisering zo'n 80 procent van de productie in en was slechts 20 procent van de productie bestemd voor derden. Nu, een jaar later, neemt de afname van munten en onderscheidingen van de overheid nog maar 30 procent van de

productie in beslag, terwijl de hoeveelheid die door de overheid wordt afgenomen hetzelfde is gebleven.

### Openingstoespraak middagsessie

De middagsessie werd gehouden in het Academiegebouw, in de vorm van een forum. Begonnen werd er natuurlijk met een openingstoespraak en deze werd gehouden door de heer Vredevoogd.

De heer Vredevoogd ging in zijn toespraak in op het thema verzelfstandiging van het universitaire onderwijs. Verzelfstandigen zou bij universiteiten niet moeten betekenen dat er geen enkele financiële bijdrage



■ Forumleden Land, Nijse, Blokdijk en voorzitter De Vries ■

meer vanuit de publieke sector naar de universiteiten gaat, maar dat universiteiten minder financieel afhankelijk worden van de publieke sector, zoals bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, waar *private universities* toch nog een bijdrage van zo'n 60 % van de lokale en landelijke overheden krijgen. De overheidsbijdrage aan de Rijksuniversiteit Leiden bedraagt ongeveer 75%.

Verder zouden universiteiten in Nederland zich meer van elkaar moeten kunnen onderscheiden, terwijl de overheid toch een oogje in het zeil houdt wat betreft de kwaliteit van het onderwijs. Tot nu toe wordt er bij de Nederlandse universiteiten gewerkt met het gelijkheidsbeginsel. Er zijn veel regelingen om de diverse



universiteiten te uniformeren. De RUL probeert zich toch te onderscheiden door te "koersen op kwaliteit".

#### Het forum

Na deze openingstoespraak werd begonnen met het forum dat werd voorgezeten door de heer Jouke de Vries. Deelnemers aan het forum waren:

mevr. mr. G.M.M. Blokdijk-Hauwert,  
W.C.M. van den Thillart,  
drs. A. Halm,  
J.W. de Vries,  
T.J.M. Meeuws,  
A.N. Land,  
prof. dr. F.L. Leeuw,  
mr. H. Nijse,  
drs. J.C. Hellendoorn,  
drs. A. Bestebreur,  
prof. dr. N.P. Mol en  
drs. J.F.T. Erpers Royaards.

Zoals u aan deze lijst met deelnemers kunt zien was dit een erg breed forum waarbij het begrip verzelfstandiging vanuit allerlei oogpunten werd bekeken en waarbij de verschillende vormen van verzelfstandiging allemaal aan bod kwamen. Echter zo'n grote hoeveelheid deelnemers heeft ook nadelen want het bleek aan het einde van de middag erg moeilijk om na een lange rij van sprekers nog geconcentreerd te blijven luisteren naar de volgende sprekers. Daarnaast kon men niet erg diep op onderwerpen ingaan en moesten vragenrondjes en discussies soms vroegtijdig worden afgekapt omdat hier geen tijd voor was. Dit laatste was echter niet altijd een nadeel, maar soms ook een duidelijke opluchting. Ondanks deze minpuntjes was dit toch een absoluut zeer geslaagde dag die werd afgesloten met een gezellige borrel in Barrera. ■

De auteurs zijn redacteur van de BB.

## De toekomst van het kapitalisme

Een recensie van het boek *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism* van Robert B. Reich, in 1968 met onder andere Bill Clinton een van de Rhodes scholars aan Oxford University, sindsdien hoogleraar politieke economie aan de John F. Kennedy School of Government van Harvard University, een invloedrijke economische adviseur van Clinton tijdens de verkiezingen van 1992 en momenteel minister van Arbeid onder President Clinton.

Marc E. Fox

### recensie

De indrukwekkende gebeurtenissen die sedert 1989 in Oost-Europa en de voormalige Sovjet-Unie hebben plaatsgevonden zijn het bewijs dat politieke verandering nauw gelieerd is aan historische processen. Observanten en participanten, geleerden en journalisten hebben allen de complexe taak om de huidige ontwikkelingen te begrijpen, te duiden en te verklaren zodat de toekomst kan leren van haar verleden.

De noodzaak om het grote aantal complexe krachten dat zijn invloed slechts op langere termijn doet gelden te analyseren intimideert zelfs nog meer; de duizelingwekkende omvang van interacties verhindert het krijgen van een zekere mate van overzicht voor beleidmakers, wetenschappers en niet te vergeten de burgers in het algemeen. Vragen die het karakter en de toekomst van de economische verandering betreffen zijn even fundamenteel als vragen betreffende de politieke verandering. Juist op deze economische vragen vestigt Reich in zijn boek *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism* de aandacht.

Volgens Reich vindt er momen-

teel een transformatie plaats die de nationale elementen van de economie in een hoog tempo doet vervagen. Met een grimmige toon beweert hij dat "...there will be no national products or technologies, no national corporations, no national industries". De primaire produktiemiddelen van een land zullen technieken, kennis en inzichten van zijn burgers worden.

Dus "each nation's primary political task will be to cope with the centrifugal forces of the global economy which tear at the ties binding citizens together". Om zijn zaak kracht bij te zetten opent Reich zijn boek met een breed historisch overzicht van de economische ontwikkeling in de Verenigde Staten. Hier legt hij de basis van wat hij *vestigial thinking* noemt; een denkpatroon waarbij ooit nauwkeurige, maar inmiddels achterhaalde denkbeelden over instituties, activiteiten en relaties onze economische perspectieven en beleid blijven vormgeven. Dit soort denken kan schadelijk zijn, aangezien het massaconsumptie aanspoort door massaproductie, de enorme ondernemingen accepteert als symbolen van nationale trots (*big is beautiful*) en blokvorming toestaat tussen werkgevers, werknemers en de nationale overheid ten einde een enorme

produktie en een hoge levensstandaard voor alle burgers veilig te stellen.

Volgens Reich zijn dit soort denkbeelden, die in de jaren '50 nog nauwkeurig waren, heden ten dage gevaarlijk misleidend. Massaproductie van relatief gestandaardiseerde goederen is vervangen door de produktie van gespecialiseerde goederen en diensten voor consumenten van beperkte deelsectoren van de markt. Netwerken van ondernemingen - losse verbanden van specialisten werkzaam in verschillende facetten van het economische leven - doen het werk dat vroeger werd uitgevoerd door grootschalige bureaucratiese entiteiten. Deze specialisten - die problemen identificeren, problemen oplossen en problemen en oplossingen aan elkaar koppelen - komen in diverse combinaties samen om nieuwe oplossingen te vinden voor de immer verschuivende behoeften van de consument. Hun 'thuisbases' zijn vaak tijdelijk en kunnen in de tijd van land tot land verschuiven.

De notie van een nationale onderneming is, aldus Reich, historisch achterhaald; ondernemingen gebruiken het kapitaal, de arbeidskracht en de diensten van werknemers van over de hele wereld, net zoals 'buitenlandse' ondernemingen nationale inputs in