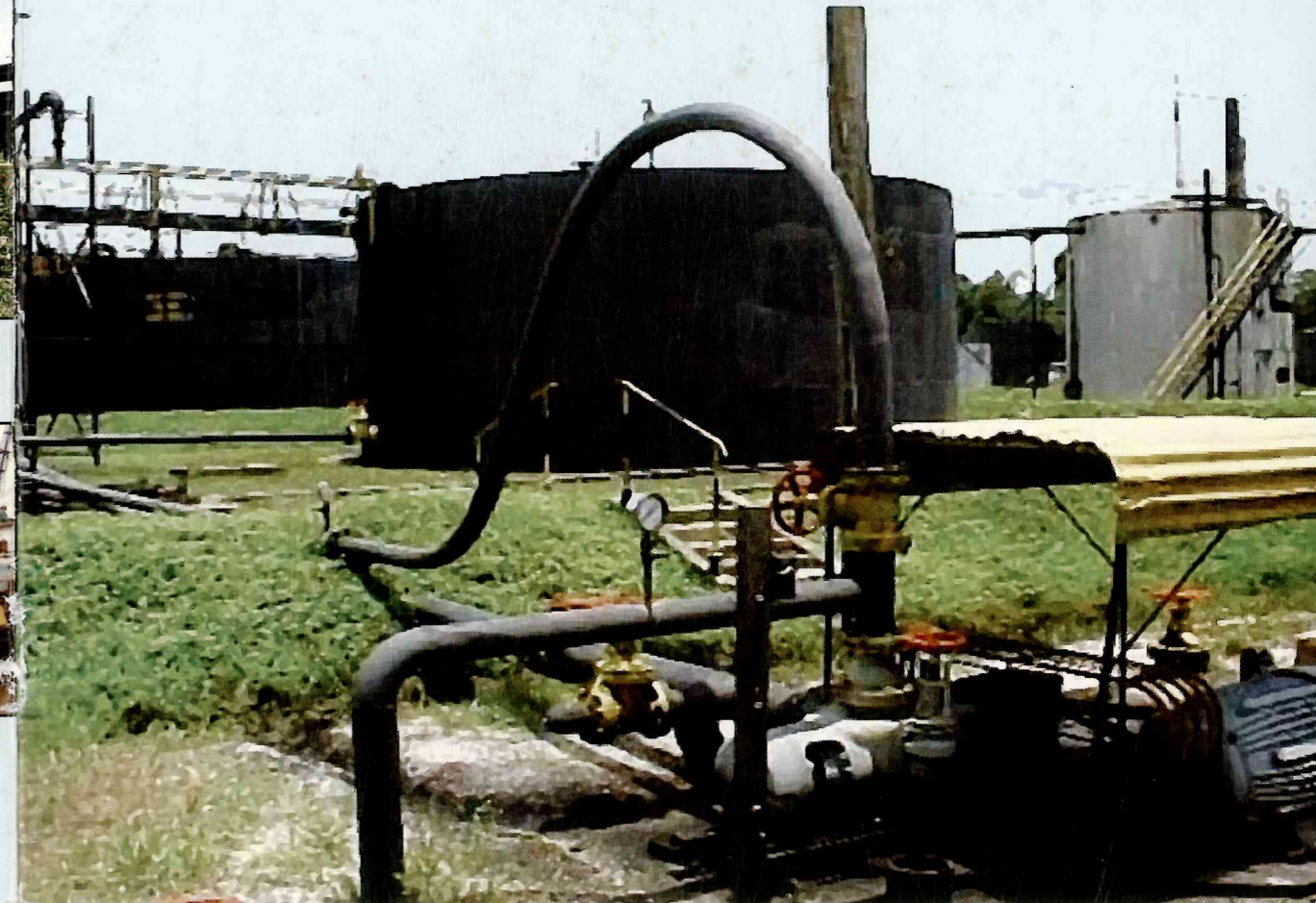
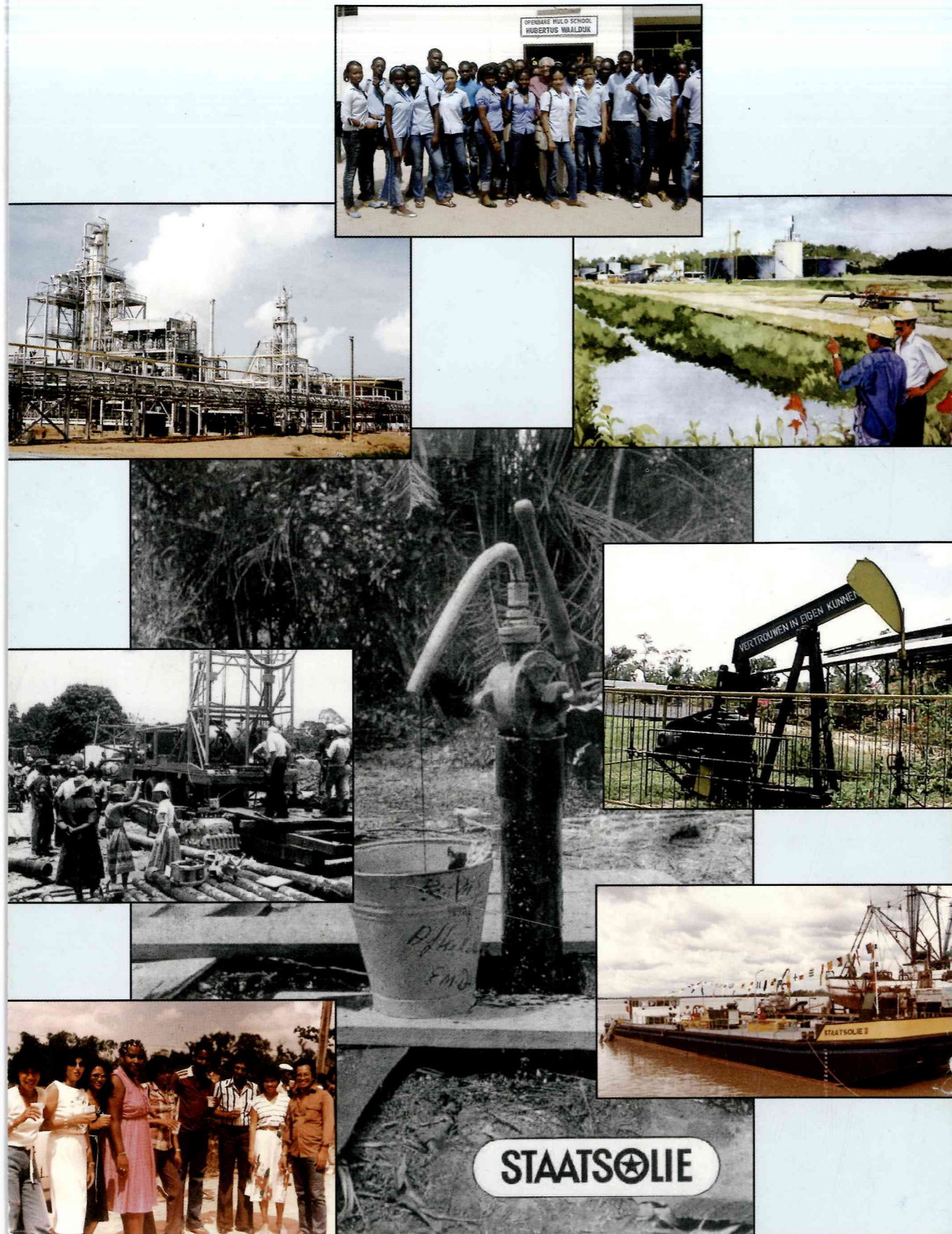


# Realisatie van een droom

*Property of Staatsolie Library*

**Staatsolie:**  
een model voor de ontwikkeling  
van natuurlijke hulpbronnen

**Eddy Jharap**





**Realisatie van een droom: Staatsolie, een model voor de ontwikkeling van natuurlijke hulpbronnen in Suriname**

**Voor de jeugd en jonge ondernemers van Suriname**





Dr. S.E. Jharap

Sirahmpersad Eduard Jharap (Eddy) werd in 1944 geboren in het district Wanica van Suriname in een kinderrijk gezin van kleine, arme landbouwers. Na een jeugd vol obstakels slaagde hij erin om de middelbare school in 1964 af te ronden en een studiebeurs te bemachtigen van de bauxietmaatschappij Suralco om geologie aan de Rijksuniversiteit in Leiden te studeren. In Nederland werd hij naast de studie ook actief in de Surinaamse studentenbeweging die zich steeds meer politiek profileerde: de heersende renteniersmentaliteit en patronagepolitiek in het land moesten vervangen worden door een beleid van sociale rechtvaardigheid.

Na het afstuderen in 1970 keerde Jharap direct naar Suriname terug om als veldgeoloog te werken bij de Geologische en Mijnbouwkundige Dienst van Suriname (GMD). Terug in Suriname werd hij ook actief in buurtwerk en vakbondswerk en was mede-oprichter van de linksgeoriënteerde Volkspartij. In 1980 kwam er een eind aan zijn politieke aspiraties door de militaire coup. Toch kreeg hij de gelegenheid om de verhalen die hij op het podium van de Volkspartij verkondigde, in de praktijk te brengen met Staatsolie. In de daarop volgende 25 jaren heeft hij zich volledig toegelegd op de ontwikkeling van het nationale oliebedrijf tot aan zijn pensionering in december 2005.

Jharap is op verscheidene wijzen door de gemeenschap en de Regering van Suriname onderscheiden en gedecoreerd voor zijn prestaties, waaronder een eredoctoraat van de Universiteit van Suriname en de benoeming tot Drager Grootlint van de Ere-Orde van de Gele Ster. Zijn ervaringen met Staatsolie zijn in 2007 in een biografie: *Eddy Jharap- Vertrouwen in eigen kunnen* – uitgebreid vastgelegd door de schrijver Sandew Hira.

Auther: S.E. Jharap  
Uitgave: Jharap Consulting Services N.V.  
Kanastraat 8, Paramaribo-Suriname

ISBN: 978-99914-7-051-1

Design & Print: Art Sabina Design & Printing N.V., Paramaribo, maart 2010

(Bewerkte lezing voor de NRC-Academie  
Paramaribo, 18 februari 2010)

## Inhoudsopgave

1. Samenvatting .....	4
2. Inleiding .....	4
3. Deel I. Het motief om een nationaal bedrijf voor de ontwikkeling van aardolie op te zetten .....	5
a. Rol van natuurlijke hulpbronnen .....	5
b. Vertrouwen in eigen kunnen - Yes, you can .....	5
4. Deel II. Ontwikkelingsstrategie en leiderschap .....	7
a. Nationaal beleid aardolie .....	7
b. Ontwikkelingsstrategie voor nationale aardolie-industrie .....	8
c. Rol van leiderschap .....	10
5. Deel III. De verwerving van noodzakelijke technische, operationele en management-expertise en investeringskapitaal en organisatieontwikkeling .....	11
a. Specifieke kennis- de multinational .....	11
b. Noodzaak van eigen olie-infrastructuur .....	12
c. Risico-kapitaal en financiering .....	12
e. Afzetmarkt voor ruwe olie .....	17
f. Management, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling .....	18
6. Slot .....	19



## 1. Samenvatting

Om ontwikkeling en welvaart te krijgen, moeten wij de handen niet ophouden, maar zelf aan de slag gaan. Jharap laat met een voorbeeld uit eigen ervaring zien, hoe zelfs een eenvoudige afstammeling van contractarbeiders, geboren uit arme en ongeletterde ouders, een niet-traditioneel technologisch geavanceerd bedrijf bijna uit het niets heeft opgebouwd in een politiek turbulent ontwikkelingsland. De weg is zeker niet eenvoudig geweest. Hij heeft persoonlijke gezondheidsproblemen, vooroordelen van ras en cultuur, en veel ongeloof moeten overwinnen. Hij is niet uitgerust met bijzondere gaven, maar kreeg een droom om iets bijzonders te presteren, niet iets alleen voor hemzelf, maar iets waar de hele gemeenschap voordeel van zou hebben. Technische kennis en kapitaal alleen zijn niet doorslaggevend. Er zijn bezieling, hard werken en offers nodig om een droom te realiseren. Er moet “vertrouwen in eigen kunnen” zijn. In het begin zal er veel twijfel heersen bij sleutelpersonen in de directe omgeving, maar als heel serieus en fanatiek aan de realisatie van het doel gewerkt wordt, zullen mensen zich aandienen om die droom te helpen realiseren. Het voorbeeld is STAATSOLIE. Dit bedrijf levert anno 2010 niet alleen een belangrijke economische en technologische bijdrage aan de ontwikkeling van Suriname, maar het land is ook verrijkt met een goed geschoold nationaal kader, met praktische ervaring, dat in staat is om de exploitatie van natuurlijke hulpbronnen te bevorderen en te beheren, en wel zodanig dat het volk een rechtvaardig aandeel uit deze hulpbronnen verkrijgt. Jharap is van mening dat de hier beschreven aanpak te herhalen is en ook in andere sectoren toegepast kan worden. Hij noemt dit het Staatsolie-model. Deze lezing draagt hij op aan de jeugd en jonge ondernemers van Suriname en hoopt dat zij na het lezen hiervan luid zeggen: “Als die kleine koeli-boi, van boiti, dit heeft kunnen doen, dan kan ik mijn droom ook realiseren.”

## 2. Inleiding

De Staatsolie Maatschappij Suriname NV (Staatsolie) werd in 1980 opgericht. Dit bedrijf is thans (anno 2010) uitgegroeid tot een van de toonaangevende, veel inkomsten genererende bedrijven van Suriname. Staatsolie heeft zich ondanks de bekende turbulente politieke verwickelingen van de jaren tachtig in Suriname; de voorthollende inflatie, economische achteruitgang; kapitaalvlucht en het wegtrekkend kader, gestaag en voorspoedig kunnen ontwikkelen en heeft zodoende zich een plaats verworven binnen de Surinaamse gemeenschap als ‘De trots van de Natie’.

In deze presentatie zal ik een aantal stappen, die bepalend zijn geweest voor het succes van de Staatsolie Maatschappij Suriname NV, Staatsolie, bespreken. Het proces van aanpak heb ik in drie delen verdeeld:

a. het motief om een nationaal bedrijf voor de ontwikkeling van aardolie op te zetten;

b. de toegepaste ontwikkelingsstrategie, de bezieling en het leiderschap bij de uitvoering;  
c. het verkrijgen van ontbrekende maar noodzakelijke technische, operationele en managementexpertise en investeringskapitaal om een niet-traditioneel nationaal bedrijf, op commerciële basis in eigen beheer en eigendom, op te zetten.

## 3. Deel I. Het motief om een nationaal bedrijf voor de ontwikkeling van aardolie op te zetten

### a. Rol van natuurlijke hulpbronnen

Natuurlijke hulpbronnen nemen een cruciale plaats in het dagelijkse leven van mensen in. Geen enkel volk of regering, zowel in ontwikkelde als in ontwikkelingslanden, kapitalistisch of socialistisch, kan onverschillig blijven ten aanzien van het beleid voor de exploitatie van natuurlijke hulpbronnen. Natuurlijke hulpbronnen, vooral mijnbouw-delfstoffen, en in het bijzonder strategische delfstoffen zoals aardolie, zijn nodig voor veiligheid, economische welvaart en militaire macht. Deze middelen leggen ook de basis voor enorme winsten voor maatschappijen en hun thuislanden, en zij vormen de sleutel tot industriële en economische ontwikkeling.

Ook in Suriname neemt de mijnbouw een zeer belangrijke plaats in. Al bijna een eeuw lang komt 90 tot 95% van de export uit de mijnbouw en deze sector draagt tussen 60 tot 70% bij aan het BNP. Toch heerst in Suriname de opvatting dat ondanks de lange rijke geschiedenis van delfstoffenproductie, wij er niet in geslaagd zijn, om een rechtvaardig aandeel uit de opbrengsten te krijgen, of de sector meer in overeenstemming met de nationale doelen te brengen.

De roep die vaak gehoord wordt is: “onze bodemschatten worden door buitenlandse bedrijven weggedragen en wij moeten ons met de kruimels tevreden stellen.” Intussen komt de industriële en economische ontwikkeling niet op gang en wij raken verslaafd aan de ontwikkelingshulp. De vraag die rijst is: “Wat moeten wij doen om een groter aandeel uit de exploitatie van onze natuurlijke hulpbronnen te verkrijgen?”

### b. Vertrouwen in eigen kunnen - Yes, you can

Tijdens een ontmoeting in Ghana in juni 2009 sprak de president van de VS, Barack Obama, de politieke leiders van Afrika zeer openhartig toe. De inhoud van zijn betoog kwam erop neer dat de volkeren van Afrika niet passief moeten wachten op giften uit het buitenland, maar goed bestuur moeten voeren, en de handen zelf uit de mouwen moeten steken om het geweldige potentieel aan natuurlijke hulpbronnen van het continent zelf tot ontwikkeling te brengen. Uiteraard ten behoeve van het gehele volk. “Yes, you can,” voegde hij eraan toe.

Deze toespraak kreeg ruime aandacht in de internationale pers. In het Amerikaanse weekblad *Time* van 3 augustus 2009 las ik een ingezonden artikel van iemand uit Nigeria, dat mijn aandacht trok. De inzender schreef:

“Ik was geïnteresseerd om het artikel “Cutting Off a Continent?” van Vivienne Walt te lezen. Hoewel ik de filantropie van de rijkste landen van de wereld apprecieer, ben ik het niet eens met de vorm van hun geste. Het probleem is educatie. Waarom zijn de volkeren in het Westen geïndustrialiseerd en wij niet? Leer ons hoe wij onze delfstoffen moeten ontginnen en hoe wij de mijnbouwinstallaties moeten ontwerpen en bouwen, dan zal Afrika de achterstand inlopen. Dat is de beste manier om ons te helpen. Anders lijkt het alsof jullie moedwillig de werkelijke bron van ontwikkeling achterhouden.”

De roep van deze Afrikaanse broeder, heeft mij geïnspireerd om mijn ervaringen op deze manier op te schrijven.

Voor een buitenstaander is het toch een beetje verwonderlijk dat de slagzin “Yes, we can” door President Obama uitgerekend werd gelanceerd in het land waar grote groepen mensen juist naar toe gaan om hun “dromen” te realiseren. President Obama vond het kennelijk nodig om voornamelijk het achtergebleven Afro-Amerikaanse deel van de bevolking van de VS, dat eeuwenlang gekleineerd en gediscrimineerd is geweest, een hart onder de riem te steken en duidelijk te maken dat het ook voor hun legitiem is om dromen te hebben en die te realiseren. Afrika kon die slagzin ook gebruiken.

De vraag die dan gelijk meekomt is: “Hoe staat het met de dromen van mensen in postkoloniale ontwikkelingslanden, waaronder Suriname?” Voor een antwoord hierop, neem ik u mee naar een passage uit het boek “The Middle Passage” van Nobelprijswinnaar V.S. Naipaul, dat hij in 1962 schreef:

“Trinidad was onbelangrijk, fantasieloos en cynisch. Geschoolde beroepen waren slechts die van rechten en medicijnen, omdat er geen noodzaak was voor andere. De succesvolste personen waren commissionairs, bankdirecteuren en distributiehandelaren. Macht werd erkend, maar waardigheid werd aan niemand toegekend. Elke persoon van enige importantie werd verdacht van onoirbare praktijken en diende vermeden te worden.

Wij leefden in een maatschappij, die haar helden ontkende. Het was een plaats waar de verhalen nooit over succes gingen, maar over mislukkingen. Verhalen over briljante personen, winnaars van wetenschapsprijzen, die of te vroeg stierven, of krankzinnig werden, of aan de drank verslaafd raakten. Of het ging over carrières van veelbelovende cricketspelers, die kapot werden gemaakt door twistende bestuursfunctionarissen.

Het was ook een plaats waar het woord “conceited” – vrij vertaald als - erg verwaand - veel voorkwam. Een uitdrukking van afkeer tegenover een ieder die bijzondere gaven had. Zulke gaven waren niet nodig in een maatschappij die niets produceerde, nooit haar waarde hoefde te bewijzen en nooit geroepen werd om efficiënt te zijn. En zulke mensen moesten tot gangbare proporties worden teruggebracht: - ‘be made to boil down.’ De bewondering voor gelijken door gelijken was daarom onbekend. Dat was een deugd, die ik slechts uit boeken kende en alleen maar in Engeland werd gevonden.”

De lokale bourgeoisie heeft Naipaul deze beschrijving niet in dank afgenomen. Maar het verklaart wel waarom de industriële ontwikkeling en de private sector in West-Indië nauwelijks op gang zijn gekomen. Deze beschrijving kon ook voor Suriname van toepassing zijn of voor menig ander postkoloniaal land. Het “vertrouwen in eigen kunnen” was de grond ingeslagen.

Vijftig jaar geleden is mijn generatie, in een cultuur zoals beschreven door Naipaul, opgegroeid. Toen wij naar school gingen, waren bijna alle belangrijke bestuurlijke functies in het bedrijfsleven en de overheidsbureaucratie bezet door blanke mensen uit het buitenland. Er waren nauwelijks rolmodellen in het land aanwezig die op ons leken.

Voor hogere opleidingen waren wij op het buitenland aangewezen. Ook daar moest je bescheidenheid in acht nemen en er geen bijzondere droom op nahouden. Als je het hoofd omhoog stak, werd je vaak belachelijk gemaakt. “Wat kletsen jullie over onafhankelijk worden? Jullie kunnen toch niets op eigen kracht produceren. Voor alles van enig belang, hebben jullie ons nodig.”

Die denigrerende opmerkingen hadden mij wakker gemaakt. 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 laten zien dat wij mensen uit de ontwikkelingslanden niet de minderen waren van mensen uit de eerste wereld. Praten had geen zin meer. Ik zou het met daden bewijzen. Mijn droom had nu een vorm gekregen.

## 4. Deel II. Ontwikkelingsstrategie en leiderschap

### a. Nationaal beleid aardolie

Na het afstuderen in 1970, keerde ik zeer gedreven terug naar Suriname en nam een baan aan bij de Geologische en Mijnbouwkundige Dienst van Suriname (GMD). In de daarop volgende 10 jaren heb ik naar verschillende mogelijkheden gezocht, waaronder

de actieve politiek, om mijn droom waar te maken. Vordering was heel langzaam.

Met de militaire coup van 1980 kwam er plotseling een verandering in de ontwikkeling. Door de coupgevers werden de regering en een groot deel van de gevestigde regeringsadviseurs aan de kant gezet. Er werd gezocht naar nieuwe gezichten met frisse ideeën om de ontwikkeling op gang te brengen. Ik werd ook benaderd om mijn "linkse opvattingen" in de oliesector in de praktijk te brengen. Na enige aarzeling heb ik die kans aangegrepen, en niet meer omgekeken.

Een oliecommissie onder mijn leiding werd samengesteld en in een korte tijd hadden wij een voorstel voor een nieuw aardoliebeleid opgesteld, waarin de deelname van de Staat bij de exploratie en productie centraal stond. Voor de uitvoering van dat beleid werd een staatsoliemaatschappij op commerciële basis, STAATSOLIE, opgericht. Er kwamen een nieuwe petroleumwet en modelcontracten voor de participatie van internationale oliemaatschappijen. En omdat ik het verhaal van het nieuwe beleid zo goed kon vertellen, werd ik benoemd tot directeur van de nieuwe staatsonderneming.

#### **b. Ontwikkelingsstrategie voor nationale aardolie-industrie**

Reeds bij de oprichting van Staatsolie werd een oliecontract met de grote Amerikaanse oliemaatschappij Gulf Oil voor een deel van het zeegebied getekend. Dat contract voorzag in vergaande deelname van de staatsmaatschappij in de besluitvorming bij de uitvoering van haar werkzaamheden. Echter, om zinnig deel te kunnen nemen aan de besluitvorming, was specifieke kennis nodig. Die kennis was er nog niet. Na het eerste overleg met de multinational werd de directe taakstelling voor de jonge maatschappij duidelijk: Staatsolie diende zo snel mogelijk een groep van loyale landgenoten op te leiden voor de aardolie-industrie, zodat de belangen van de Staat zo goed mogelijk gediend konden worden.

De vraag was: "Hoe krijg je zulk een kader in een land zonder enige aardolie-infrastructuur, en hoe behoud je die mensen in het bedrijf?"

Oriëntatie bij diverse andere staatsoliemaatschappijen leverde geen concreet antwoord op. In het voorjaar van 1981 vond in Den Haag een groot seminar van de VN plaats over aardolie-exploratiestrategieën voor ontwikkelingslanden. Ik nam ook deel aan dit seminar, met de hoop daar wat ideeën op te doen. Een week lang konden wij naar diverse voordrachten luisteren. De presentatie van dr. Jan Olaf Willums van de Zweedse Volvo Energy Corporation, over een exploratiestrategie voor ontwikkelingslanden, schudde mij helemaal wakker. Dit is wat ik te horen kreeg:

"Het traditionele beeld dat men tot de jaren tachtig als buitenstaander heeft van de aardolie-industrie, is dat de grote oliemaatschappijen alle kennis die nodig is om olie te vinden en te produceren bezitten, en deze ook controleren; dat deze technologie erg geavanceerd is en dat de selectieve toepassing daarvan, de ontwikkeling van de aardolie-industrie in de derde wereld heeft tegengehouden. Dat is maar een deel van de waarheid.

Aardolie-exploratietechnologie is in feite een combinatie van specifieke kennis in diverse aan aardolie verwante disciplines, gereedschappen en technieken, en de operationele kennis om die technieken zodanig aan te wenden, opdat de einddoelen bereikt kunnen worden.

Daarnaast en misschien het belangrijkste, is de managementexpertise die nodig is om de toepassing van kennis, technieken en gereedschappen zodanig op elkaar af te stemmen, dat de gewenste resultaten worden bereikt, namelijk het vinden en produceren van olie en gas.

De kracht van de internationale oliemaatschappijen ligt in hun management-expertise. Teneinde alle individuele taken en diensten, die aangeboden worden door een leger van consultants, subcontractors en in-house experts, te managen, rekeninghoudend met de financiële en juridische eisen, is specifieke expertise vereist, die deze maatschappijen hebben opgebouwd na jaren van praktische ervaring.

Exploratie-technologie is geen enkelvoudige kennis die geconcentreerd is in een enkel type onderneming (de internationale oliemaatschappij), maar het bestrijkt vele disciplines en is verspreid over vele bronnen.

Het management en de coördinatie van deze verscheidenheid aan middelen, diensten en mensen, is de voornaamste kracht van de oliemaatschappij. Het is deze expertise, die de ontwikkelingslanden moeten zien te verkrijgen, kopen of lenen van de oliemaatschappijen. Daarnaast moeten de ontwikkelingslanden een eigen infrastructuur voor de petroleumsector opbouwen, waardoor ze met succes zaken kunnen doen met buitenlandse oliemaatschappijen, en de kennis waaraan ze blootgesteld worden, kunnen absorberen en vergroten."

Ik was bijzonder onder de indruk van deze presentatie. Op een eenvoudige wijze werd uitgelegd hoe de olie-industrie in elkaar zat, hoe ze functioneerde en wat ontwikkelingslanden moesten doen om de kennis en ervaring op te bouwen. Deze strategie was bijna "het ei van Columbus."

Ik had mijn besluit genomen en wilde zo snel mogelijk terug naar Suriname om die strategie in de praktijk te brengen. Ik zou ontslag nemen uit mijn functie van Hoofd van de Mijnbouwkundige Dienst, om me volledig te kunnen concentreren op de nieuwe uitdaging. Toen de verantwoordelijke Minister mijn plan aanhoorde, had hij zijn twijfels. Mijn besluit om ontslag te nemen, gaf echter de doorslag. De minister zegde ondanks zijn twijfels, de nodige steun toe. Het ontslag had ook een symbolische betekenis: naar buiten toe was het een bewijs dat ik serieus en vastberaden was; en naar binnen toe was voor mij geen terugkeer meer mogelijk en ik mocht niet mislukken.

### c. Rol van leiderschap

Goede voornemens of mooie dromen blijven wenselijkheden als die niet gevolgd worden door acties aan de hand van een plan. Daar is leiderschap voor nodig. De rol van leiderschap neemt een heel belangrijke plaats in, in mijn verhaal. Ik wil daarom daarover iets meer zeggen.

Er is een geweldig groot aanbod van literatuur over leiderschap en er zijn verschillende opvattingen hierover. Het leiderschap in mijn model is niet beperkt tot het besturen van de organisatie, of het streven naar nog meer efficiëntie en winstmaximalisatie.

Leiderschap is een spirituele aangelegenheid, waarin de ene ziel de andere weet te raken, deze in beweging zet, oriëntatie biedt en stimuleert tot groei en commitment. Geloof in eigen kunnen, zelfkennis, mensenkennis, creativiteit, fantasie en volharding zijn hierbij voorwaarden. In feite zijn leiders net missionarissen en priesters. Zij moeten integer en open zijn, betrouwbaar en consistent in normen en waarden, en geloven in wat zij doen. Goed leiderschap is gericht op het realiseren van waarden binnen deugdelijke normen. Een deugd is een verworven en toegeëigende menselijke houding van voortreffelijkheid.

Ik spreek hier van "bezielend leiderschap." Bezielend leiderschap is een keuze en men moet bereid zijn offers te brengen, zonder vooraf van succes verzekerd te zijn. Ter verduidelijking wil ik hier nog een 9-tal aspecten van bezielend leiderschap, samengevat uit het eeuwenoude filosofische werk *Bhagavad Gita* noemen.

- 1) Leiders hebben zelfkennis. Zelfkennis stelt leiders in staat om hun sterkte en zwakte te kennen en hun kracht aan te wenden om organisaties te leiden.
- 2) Leiders moeten niet te veel in het verleden of het heden graven. In plaats daarvan moet hun blik gericht zijn op de toekomst en op de strategieën om de doelen van de organisatie te realiseren.
- 3) Leiders worden onsterfelijk als hun leiderschap de harten van mensen raakt.
- 4) Leiders moeten begrijpen dat slechts verandering blijvend is in deze wereld en dat zij verantwoordelijk zijn om positieve veranderingen te brengen.
- 5) Leiders moeten veerkrachtig zijn in hun handelingen en moeten niet verzwakt worden door teleurstelling, verdriet of plezier.

- 6) De essentie van leiderschap kan langlevend en onverwoestbaar zijn, als leiders de bron van kracht en bezieling worden van de organisatie.
- 7) Leiders moeten weten dat conflicten en tegenslagen nieuwe mogelijkheden brengen om grotere doelen voor hun organisatie te vinden.
- 8) Kwaadwillige mensen en onproductieve factoren moeten uit de organisatie verwijderd worden.
- 9) Leiders moeten hun blik richten op de handelingen en verantwoordelijkheden van hun leiderschap, en niet op de mogelijke beloningen voortvloeiende uit hun positie.

Deze punten zijn eenvoudig en spreken voor zichzelf. Een aantal herken ik uit mijn eigen ervaring.

## 5. Deel III. De verwerving van noodzakelijke technische, operationele en management-expertise en investeringskapitaal en organisatieontwikkeling

### a. Specifieke kennis- de multinational

Zoals eerder in de strategie vermeld, was een relatie met een internationale oliemaatschappij nodig, om aan de specifieke kennis en ervaring van de aardolie-industrie te komen. Staatsolie had reeds bij haar oprichting een exploratie-overeenkomst met Gulf Oil voor een deel van het zeegebied afgesloten. Dat contract voorzag ook in de verplichting van de multinational om personeel van Staatsolie deel te laten nemen aan haar trainingsprogramma's. Nu wij een duidelijk doel voor ogen hadden, hebben wij zeer intensief gebruik gemaakt van die mogelijkheid. Het is goed te vermelden dat Gulf Oil van haar kant daarbij zeer voortvarend en behulpzaam is geweest.

Over de deelname aan deze trainingen kreeg ik eens het volgende verslag van Gulf Oil: – "Meneer Jharap, wij willen u complimenteren met de instelling van uw mensen die u naar onze opleidingen stuurt. Het is een groot verschil met de gasten die wij uit andere landen krijgen. Terwijl die vaak zo snel mogelijk de shopping malls willen opzoeken, zijn uw mensen niet weg te slaan van de instructeurs. Ze hebben een enorme drang om zoveel mogelijk te weten te komen en hebben duizend en één vragen. Onze instructeurs hebben echt plezier om met ze te werken, en zijn bereid om een "extra mijl" te gaan."

**b. Noodzaak van eigen olie-infrastructuur**

Scholing alleen was niet voldoende. Zonder een eigen olie-infrastructuur, om de opgedane kennis vast te houden, was het gevaar groot, dat de opgeleide mensen binnen de kortste tijd weggezogen zouden worden naar de particuliere bedrijven. Om dat te voorkomen, zijn wij gelijk begonnen met de uitvoering van een eigen aardolie-exploratie en productieproject.

In de jaren zestig (1965-1970) waren diverse kleine olievondsten gedaan op het landareaal in het district Saramacca. Die vondsten waren voor de buitenlandse oliemaatschappijen te klein, of werden onrendabel geacht. Met Staatsolie besloten wij om die vondsten opnieuw te evalueren, op eigen kosten en voor eigen risico. Met een beetje geluk zouden wij een kleine commerciële olieproductie op gang kunnen brengen, kennis en ervaring opdoen, cashflow genereren en daarmee de exploitatiekosten van de nieuwe organisatie zelf betalen. Op die manier kon de nationale aardolieinfrastructuur stap voor stap opgebouwd worden.

**c. Risico-kapitaal en financiering**

Elke beginnende maatschappij heeft werkkapitaal nodig. Hoewel het idee van een eigen exploratie- en productiemaatschappij ook bij de nieuwe regering met de nodige twijfels ontvangen werd, was zij toch bereid om Staatsolie een voorschot van 500.000 Surinaamse guldens (ca. 275.000 US-dollars) als werkkapitaal te geven. Met dat geld werden een kleine organisatie en een kantoor opgezet.

Vervolgens werd een programma voor een haalbaarheidsstudie op een van de oude vondsten opgesteld. De kosten voor die studie, met drie nieuwe putten en een productietest, werden begroot op 1 (een) miljoen US dollars. De aandeelhouder (hier de Regering) verwees ons naar de Nederlandse ontwikkelingshulp of de Wereldbank. Die weg echter was voor ons geen aantrekkelijke optie.

Financiering voor deze studie werd kort daarop door ons zelf verdiend. Gulf Oil was inmiddels begonnen met haar eigen onderzoeken in het zeegebied. Spoedig kwamen zij tot de conclusie, dat een gebied naast hun eigen contractareaal, betere perspectieven had. Dat gebied was in concessie van Staatsolie. Wij wilden wel meewerken, maar als tegenprestatie zou Gulf Oil een bedrag van een (1) miljoen US dollars en technische bijstand voor ons project moeten geven.

De multinational schrok van onze eis, maar kon toch overtuigd worden dat de deal ook additionele voordelen voor Gulf Oil bracht. Zij mocht ook beschikken over de gegevens van ons project. Daarnaast was zij er bij gebaat, dat er aardolie kennis binnen Staatsolie kwam, zodat besluiten in de toekomst sneller en evenwichtiger genomen konden worden. Na intensieve onderhandelingen ging Gulf Oil akkoord. Staatsolie zou technische bijstand tegen kosten krijgen, en ook een schenking van een half miljoen US dollars als tegenprestatie voor de gebiedsruil. Het geld mocht uitsluitend voor het project gebruikt worden.

De evaluatiestudie werd vervolgens in 1981 met succes uitgevoerd. Een kleine olie-reserve van het type "zware olie" werd vastgesteld. Het resultaat van de productietest was erg positief. Aanbevolen werd om een klein proef-productieproject op te zetten om het rendement van het veld beter te onderzoeken. Gulf Oil was bereid om de technische bijstand ook in de volgende fase voort te zetten. De investeringskosten van dat project, bestaande uit 5 productiebronnen en een complete verwerkingsinstallatie, werden geschat op twee miljoen US dollars.

Ik had nooit eerder een bankier gesproken over een lening voor Staatsolie. Ik dacht dat zij voor ons onbereikbaar waren. Om de drempelvrees te overwinnen, had ik een van de beste financiële adviseurs van Suriname uit die tijd, Lesley Goede, in de arm genomen. Ik had eerder kennism gemaakt met Lesley toen hij Minister van Financiën was en ik de leiding had van de Oliecommissie. Wij hadden een goede verstandhouding opgebouwd. Hij begeleidde mij naar de bankiers en met hem voelde ik mij gesterkt. De bankiers zouden serieus naar ons luisteren. Sinds dat bezoek heb ik een goede relatie opgebouwd met de directeurs van de Surinaamsche Bank, Josef Brahim; van ABNAMRO: Freddie Vos in Paramaribo; Joost Ooievaar in Amsterdam; en Don Hanna in Houston.

Op zoek naar investeringskapitaal, hebben wij de vijf commerciële banken van Suriname uitgenodigd voor een bezoek naar Saramacca. Daar kregen ze de stromende olie uit de test-put te zien en uitleg van onze plannen. De bankiers werden enthousiast en wij werden uitgenodigd om een leningsaanvraag in te dienen. Een consortium van lokale banken werd gevormd en was bereid om Staatsolie dat geld te lenen, mits de regering zich voor die lening garant stelde. Staatsolie zelf had toen nog geen eigen dekkingsmiddelen. De Minister van Financiën was een grote promotor voor de garantie en in hetzelfde jaar, 1981, konden wij reeds beschikken over de financiële middelen ten behoeve van het vervolgproject.

Met het geld van de lokale banken werd in 1982 een complete productie-installatie gebouwd en in gebruik genomen. De olieproductie werd verkocht, de lening werd afgelost, en het veld werd in de jaren daarna stap voor stap, met nog meer leningen en eigen cashflow, uitgebreid. Staatsolie was een geziene klant van de commerciële banken geworden, nu zonder staatsgaranties.

Toekomstige ondernemers van natuurlijke hulpbronnen moeten begrijpen dat als zij in het bezit zijn van ontginningsrechten, zij daarmee ook een vermogen hebben, dat aangewend kan worden om kapitaal aan te trekken en dat kan op verscheidene manieren gebeuren. Een financiële expert kan daarover adviseren.



#### d. Kennisoverdracht

Gulf Oil en haar medewerkers hebben op een royale manier hun kennis en ervaring ter beschikking gesteld aan de jonge maatschappij. Soms klaagde de manager van Gulf Oil Suriname over, naar zijn zeggen, de voorkeursbehandeling die ons project kreeg boven hun eigen activiteiten in ons land. Ik heb eens aan een van de medewerkers van Gulf Oil op het hoofdkantoor in Houston gevraagd, hoe men binnen de multinational over de relatie met Staatsolie dacht. Hij schreef daarover een verslag. Het rapport geeft heel interessante informatie en ik zal nu enkele passages daaruit citeren :

Ed White, Purchasing Manager bij Gulf Oil, wordt eind 1981 op het hoofdkantoor in Houston TX USA, opgebeld. Hij neemt op en zegt:

“Purchasing, Ed White”; “Hi Ed, dit is Pete Ralston, zou je aan een diner met een kleine groep kunnen deelnemen a.s. dinsdag om dr. Eddy Jharap van de Staatsolie Maatschappij Suriname N.V. te ontmoeten?” (Pete Ralston was een hoge baas bij Gulf Oil, en als hij je vroeg, zei je geen nee). “Zeker, Pete, ik ben verheugd en voel mij vereerd.” “Ed, Mr. Jharap is erg belangrijk voor Gulf Oil. Zoals je weet, beginnen wij met een offshore exploratie-project in Suriname, en wij hebben medewerking nodig van Corporate Purchasing and Export Traffic Department voor de aanschaf van goederen en diensten zowel voor onze eigen Gulf Oil activiteiten in Suriname, als voor het project van de Surinaamse regering.”

De dinner party was de eerste keer dat ik Eddy Jharap heb ontmoet. Reeds toen wist ik dat ik hem zou mogen: hij was niet langer dan ik en ook niet forser. Op de dinner party waren 5 tot 6 hoge pieten van Gulf Oil. Ik (Ed) was de laagste in rang. Ik herinner mij niet iedereen meer, maar wel Lou Ramsey, President Worldwide van Gulf Exploration and Production Company, R.W. “Bob” Crebbs, Vice President Exploration Latin America; Pete Ralston, President of Geoman (de Gulf Oil Service Maatschappij voor Staatsbedrijven van o.m. Kuwait, Nigeria, Angola, Venezuela en Suriname), Jo Martinelli Vice President van Geoman, en natuurlijk Dr. Jharap, als eregast. Deze kleine dinner party was de manier waarop Ralston werkte. Hij nodigde de hoogste bazen uit en ook mensen zoals ik die het werk feitelijk moesten uitvoeren. Dat was de stijl van Gulf. Als een werknemer zag dat de grote bazen achter een nieuw project stonden, deed een ieder zijn uiterste best om het tot een succes te maken.

Pete Ralston heeft op eigen gezag er voor gezorgd dat Staatsolie een top-prioriteit binnen Gulf Oil werd, en dat Eddy Jharap toegang kreeg tot alle faciliteiten (zowel intern als extern) van deze multinational, een van de oorspronkelijke “Seven Sister Companies.” Heel vroeg in het begin heeft Geoman Jack Bradford, een gepensioneerd Gulf Oil Production manager, aan boord gebracht om naar Suriname te gaan, daar te verblijven en dagelijks met Eddy Jharap te werken.

Eddy Jharap vertelde mij later, dat zijn ontmoetingen met personeel van Gulf Oil het begin waren van zijn kennisvergaring hoe een grote oliemaatschappij te werk ging. Elke keer als hij Gulf Oil mensen ontmoette keek hij niet alleen naar de technische

en organisatorische procedures, maar ook naar de informele en sociale gewoonten en gebruikte hij de nieuw verworven kennis om zijn eigen handelingen te verfijnen bij de opbouw van Staatsolie.”

Ed White's beschrijving geeft een goed beeld van de relatie weer. Ik moet eerlijk bekennen dat voordat ik met Staatsolie begon, mijn opvatting over multinationals zeer eenzijdig was. Die opvatting was hoofdzakelijk gevormd uit literatuur waarin de uitbuiting van de Derde Wereld door koloniale en imperialistische machten en hun bedrijven werd beschreven. Onze ontwikkelingsstrategie voor aardolie (in dit artikel beschreven) heeft mij naar de multinationals toe gedreven. Daar heb ik persoonlijk kennisgemaakt met hun houding en opvattingen waardoor ik mijn beeldvorming drastisch heb moeten wijzigen. Ik heb daar mensen ontmoet die hardwerkend, en eerlijk waren, en ook enthousiast werden om iemand te ontmoeten die iets bijzonders voor zijn land wilde doen. Zij wilden daarbij graag een handje meehelpen.

Ik zal nu de relatie met één speciale persoon m.b.t. de kennisoverdracht bespreken: Jack Bradford. Over Jack Bradford schreef Ed White het volgende:

”Hoewel Jack Bradford pas gepensioneerd was bij Gulf Oil, na een grote hartoperatie, kwam hij naar Suriname, geladen met het enthousiasme van een jonge man. Hij was een pionier van Gulf Oil en had de leiding gehad van verscheidene grote productie-operations van Gulf, zowel in de VS als daarbuiten. Hij bracht een geweldige praktische, operationele en technische kennis met zich mee. Maar bovenal bracht hij een onverzadigbare wens om zijn kennis en ervaring te delen met een ieder die wilde luisteren. Hij gaf royaal zijn tijd, persoonlijke kennis en ervaring in Suriname. Hij liep hand in hand in de hete tropenzone met het jonge personeel en bleef in het veld tot laat in de avond, zolang iemand nog bereid was te blijven. Hij werkte onvermoeibaar om het project tot een succes te maken. Zijn grootste nalatenschap was de constante aanmoediging van elke medewerker, dat zij ook zelf in staat waren om de op handen zijnde taken tot een goed einde te brengen. Hij moedigde iedereen voortdurend aan, complimenteerde hen en zei dat ze zouden slagen. Eddy Jharap zegt dat Jack Bradford de “godfather” is van Staatsolie.”

Jack Bradford heeft een belangrijke rol vervuld om de noodzakelijke aardolie-kennis aan Staatsolie personeel bij te brengen. Voordat Bradford naar Suriname kwam, had hij een adviesjob in Venezuela. Hij was nogal teleurgesteld over die missie. Hij had daar geen bijzondere interesse ondervonden voor zijn aanwezigheid bij de lokale partners. Voor hen was hij een van de zovele gringo's die Venezuela aandeden.

In Suriname echter trof hij zeer gedreven en leergierige mensen aan. Jack en ik brachten veel tijd met elkaar door. Ook buiten de werktijd. In de weekends, als het enigszins kon, bracht ik hem rond om Suriname en haar bevolking te leren kennen. Van oost naar west en van noord naar zuid. Hij was zeer onder de indruk van de manier waarop

de verschillende groepen hier met elkaar samenleefden. Het project kreeg daardoor nog meer dimensie voor hem. Tijdens deze trips vroeg ik hem honderduit. Natuurlijk had hij door, dat ik wel een grote drang had, maar in feite niet veel wist van operationele zaken van deze industrie. Geduldig gaf hij mij uitleg op de vele vragen, vaak met een voorbeeld uit zijn rijke ervaring. Zo groeiden wij naar elkaar toe en mijn droom werd ook een beetje zijn droom.

Jack had de rol van projectadviseur en ik was projecteigenaar, die uiteindelijk de beslissingen moest nemen. Jack gaf adviezen met meestal een paar alternatieven waaruit ik moest kiezen. In het begin wist ik niet welke keuze ik moest maken. Ik zei dan eerlijk: "Jack, ik weet het niet, wat zou jij doen als je in mijn schoenen stond?" Dan herinnerde hij zich een soortgelijk voorval bij Gulf Oil en de oplossing die hij daar met succes had toegepast. Op deze manier gingen we voort, totdat ik voldoende van zijn kennis en ervaring had geabsorbeerd en bijgestudeerd om zelfstandig operationele beslissingen te kunnen nemen.

Overdracht van kennis is voor een belangrijk deel afhankelijk van de instelling en de persoonlijke band tussen de verstrekker en de ontvanger. Er is wederzijdse interesse, vertrouwen, respect en zelfs vriendschap nodig, om de kennis en ervaring die in het hoofd is opgesloten, onbevangen over te dragen.

Nog een voorbeeld uit het veld:

Op een erg hete dag trof ik Jack tegen het middaguur alleen op het veld aan, werkend in de felle zon. Onze jonge en industrieel onervaren veldploeg was nergens te bekennen. Ik was een beetje bezorgd over zijn gezondheid, liep naar hem toe en vroeg: "Jack, waarom moet je in deze felle zon doorwerken? En waar is de rest van het personeel?" Jack zei toen heel kalm: "Eddy, jouw mannen hebben de schaduw van de bomen opgezocht. Maar deze metingen kunnen niet uitgesteld worden. Zij zijn erg belangrijk voor het welslagen van het project. Ik heb gezien wat voor grote risico's jij zelf hebt genomen. Het mag niet fout gaan. Trouwens, ik heb nu zelf ook een vaderlijk belang in dit project gekregen en zie graag dat het een succes wordt. Het project is belangrijk voor Suriname en zijn bevolking. Ik wil aan het eind van mijn carrière ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van dit land."

Ik werd er stil van en dacht bij mij zelf: "Die multinationals konden alleen groot worden door de inzet van mensen zoals Jack Bradford. Als wij in Suriname ook olie willen produceren en onze technologische achterstand willen inlopen, dan zullen wij tenminste met een commitment als van Jack, en tweemaal zo hard, moeten werken om ons doel te bereiken." Dit voorval met Jack Bradford heeft mijn eigen inzet voor de daarop volgende jaren bepaald.

Jack nam afscheid van Staatsolie daags nadat de eerste productie-installaties in 1982 officieel in gebruik werden genomen. Ik was een beetje onzeker en zei: "Jack, de productie is nauwelijks begonnen of je gaat weg. Wat moeten wij doen als de kinderziekten beginnen?" Jack glimlachte en zei: "Eddy, jouw mensen zijn erg intelligent. Ik heb ze meegemaakt, ze hebben de toestellen helpen installeren. Ze zullen snel de operations ook onder de knie krijgen, en de problemen zelf oplossen. Als je er dan nog niet uitkomt, kun je mij altijd opbellen." Die geruststelling heeft ons zelfvertrouwen enorm opgekrikt en de werkzaamheden verliepen zoals Jack voorspeld had. De slagzin "Vertrouwen in eigen kunnen" werd gelanceerd en op elke productiepomp geschilderd. Jack en ik hebben nog steeds contact met elkaar en ik zoek hem vaak op in Texas.

#### e. Afzetmarkt voor ruwe olie

Al tijdens de uitvoering van de evaluatiestudie, werd nagedacht hoe wij het productieproject self-supporting zouden kunnen maken. Er was nog geen raffinaderij in Suriname en de export van de verwachte kleine productie zou haast onmogelijk en onrendabel zijn.

Na bestudering van de kwaliteit van de ruwe olie, kwamen wij tot de conclusie dat de ruwe olie van Saramacca in kwaliteit vergelijkbaar was met, of zelfs beter dan, de stookolie die in grote hoeveelheden in Suriname geïmporteerd werd. Onze bedoeling was om de ruwe olie zonder te raffineren, als brandstof voor stoomketels tegen een aantrekkelijke prijs aan te bieden.

Potentiële klanten waren echter niet overtuigd van deze Derde Wereldtechnologie. Met medewerking van enkele lokale ondernemers hebben wij proeven met onze ruwe olie uitgevoerd in installaties van hun bedrijven. De olie bleek een uitstekende brandstof te zijn. Uiteindelijk is het ons gelukt om een afnamecontract te krijgen van de Suriname Aluminium Company, Suralco. Dit bedrijf verbruikte grote hoeveelheden bunkerolie voor haar aluinaarderaffinageproces. Met dit contract waren wij welkom bij de commerciële banken.

Hoewel Suralco de gehele productie kon afnemen, bleven wij niet stilzitten. Door menging van de ruwe olie met kleine hoeveelheden geïmporteerde dieselolie, werden verschillende cocktails gemaakt die wij als brandstof tegen een zeer aantrekkelijke prijs aan diverse lokale industrieën aanboden. Soms lieten wij zelfs hun installaties op onze kosten ombouwen. We hadden een service-organisatie voor klanten opgezet. Het aantal klanten groeide gestaag en het geld kwam binnen stromen.

Bestaande leningen werden afgelost en nieuwe weer opgenomen voor verdere uitbreidingen. Zo groeide de productie stap voor stap van 250 vaten per dag in 1982 naar 15.000 in 2006, bijna net zoveel als de totale behoefte aan petroleumproducten van Suriname op volumebasis. In 1997 werd een olieraffinaderij in gebruik genomen waarmee Staatsolie een volledig geïntegreerd oliebedrijf werd.



**f. Management, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling**

In het prille begin werd het bedrijf geleid als een “beweging.” Elke week kwamen alle medewerkers, van schoonmaakster tot de directeur, op een vast tijdstip bijeen. Steeds weer werd het belang van Staatsolie en zijn doelstellingen besproken. Veel nadruk werd gelegd op het “vertrouwen in eigen kunnen.” Ook werd een ieder geïnformeerd over de werkzaamheden en vorderingen. De mensen werden opgeroepen om zich extra in te zetten. Wij zouden samen iets presteren, wat niemand in Suriname tot nu toe had gedaan. Het werk was niet om meneer Jharap rijk te maken, maar eventuele opbrengsten zouden ten goede komen van de totale gemeenschap. Onze beschikbare financiële middelen waren erg krap en wij moesten met zijn allen offers brengen.

Het bedrijf begon snel te groeien. Er kwamen jaarlijks grote groepen nieuwe mensen binnen, en onder druk van de omstandigheden werd het contact minder met de mensen in het veld. Er werd een vakbond opgericht en de “beweging” moest plaats maken voor een meer bedrijfsmatig organisatie-model. Deze omschakeling is met de nodige turbulentie en pijn gegaan. Het bedrijf werd doorgelicht en een traject van organisatieontwikkeling, met een transparant personeelsbeleid, geïntegreerde administratie, automatisering, planning en control, veiligheid en milieuzorg werd doorlopen. Die stap, hoewel uit nood geboren, is als heel positief ervaren en in het vervolg werd het bedrijf periodiek door externe deskundigen op diverse onderdelen doorgelicht om knelpunten tijdig te herkennen en verbeteringstrajecten uit te voeren.

Net als de multinationals, hebben wij geleerd dat het niet nodig is om alle specifieke kennis zelf in huis te hebben. Daar waar de eigen kennis onvoldoende was, werden externe consultants ingehuurd. In de loop der jaren hebben wij een netwerk van betrouwbare en kundige externe dienstverleners opgebouwd. Voor het organisatie traject hebben wij zeer veel steun gehad van de bijdrage van Ernst & Young en de teamleader Ing. Arnold van den Heijden.

Staatsolie heeft thans een solide organisatie. De ontwikkeling daarvan is wel met de nodige turbulentie en pijn gegaan. Maar de bereidheid om te leren en te veranderen in het belang en het behoud van het bedrijf, is altijd doorslaggevend geweest.

De organisatieontwikkeling komt niet vanzelf. Het vereist ook specifieke kennis. Het moet ook niet als het sluitstuk van de bedrijfsvoering gezien worden maar moet een gelijke tred houden met de productieonderdelen van het bedrijf. Jonge ondernemers worden aanbevolen om zich periodiek door een betrouwbare en ervaren organisatiedeskundige te laten adviseren.

## 6. Slot

Aan het eind van deze presentatie, wil ik terugkeren naar de roep van de inzender uit Nigeria. Om ontwikkeling en welvaart te krijgen, hoeven wij de handen niet meer op te houden. We moeten en kunnen zelf aan de slag gaan. Technische kennis en kapitaal zijn niet doorslaggevend. In de eerste plaats zijn er bezieling, hard werken en bereidheid tot offers nodig om een droom te realiseren. Er moet “vertrouwen in eigen kunnen” zijn. Ik heb uitgelegd hoe en waar specifieke technische en managementexpertise verkregen kan worden. Bankinstellingen bestaan omdat zij verdienen door kapitaal uit te lenen, niet alleen voor de import van handelsgoederen, maar ook voor de ontwikkeling van natuurlijke hulpbronnen. De aanvrager moet een degelijk projectdossier hebben, goede cashflow laten zien en een bezielend leiderschap tonen. In feite staan banken op potentiële klanten te wachten. In het begin zal niet een ieder direct warm lopen, maar als de projecteigenaar voldoende vertrouwen en commitment voor het project aan de dag legt, vasthoudend en fanatiek aan de realisatie werkt, zal hulp en ondersteuning van buiten komen. Dit verhaal is begonnen in de aardoliesector, maar het proces is ook toepasbaar op vele andere gebieden.

Ik hoop dat als jongeren dit verhaal lezen, zij tot zich zelf zullen zeggen: “als die kleine koeli-boi van boiti zo’n oliebedrijf heeft kunnen opzetten, dan kan ik ook mijn droom realiseren.”  
YES, YOU CAN.

Eddy Jharap,  
Paramaribo, 18 februari 2010