

Memorandum betreffende de grondslagen en de modaliteiten van het garantiebeleid

Mission statement

Ondersteunen van de nationale economische ontwikkeling, door creatie van faciliteiten ten behoeve van de financiering van het Midden- en kleinbedrijf met het oog op verruiming van de economische bedrijvigheid, de werkgelegenheid en het terugdringen van armoede.

Paramaribo, 22 december 2014

Het Bestuur:

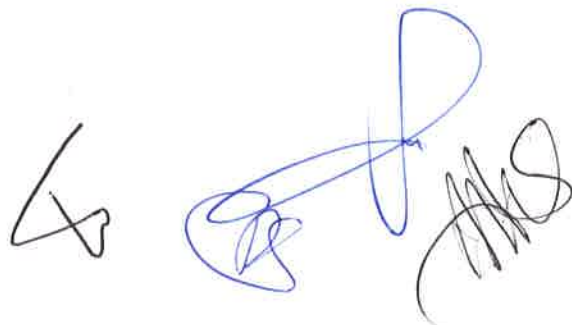
Drs. G.H. Gersie
Mr. R. Parohi
Drs. E. Müller
Mevrouw M. Stekkel-Vroom
Mevrouw M. Renardus-Tajib

De Secretaris:

Mevrouw Drs. W. Boedhoe

Inhoudsopgave

Algemeen	3
Mandaat, visie en missie	5
Mandaat.....	5
Visie	5
Missie	5
Beleidsuitgangspunten	6
Methodiek / Procedures.....	8
Middelenbeheer.....	9
Procedures garantieverstrekingen	10
Vestigingsplaats	10
Operationalisering van het Fonds.....	11
Bijlage 1: Artikel 12 van de Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten	12
Bijlage 2: Overeenkomst inzake het ter beschikking stellen van middelen van de NOB N.V. aan de Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten.....	13



Algemeen

Evenals dat het geval is in menig ontwikkelingsland blijkt het kunnen bekomen van financiering door het Midden- en kleinbedrijf ook in Suriname een vraagstuk te zijn waarvoor nog afdoend antwoord gevonden dient te worden.

In diverse studies van het afgelopen decennium, maar ook op verschillende momenten daarvoor, zijn daaraan gerelateerde knelpunten belicht. Initiatieven op basis van deze studies hebben nochtans niet de gewenste effecten opgeleverd en hebben dus nauwelijks of geen verlichting gebracht in deze nood waarmee met name het bedrijfsleven te maken heeft. Integendeel, vakverenigingen binnen ons economisch bestel vestigen bij voortdoring aandacht op de omstandigheid dat projecten, van ondernemers die niet bij machte zijn om tot genoeg van het commercieel bankwezen zekerheden te bieden, veel stuiting ondervinden.

In de samenleving blijken ten aanzien van deze problematiek verschillende opvattingen te bestaan; opvattingen die zouden willen indiceren dat heersende tegenstellingen een sta in de weg zijn. Voor zover de aanduiding “tegenstellingen” gehanteerd mag worden dan zou deze, uitgaande van de doelstellingen van stakeholders, alleen maar gerechtvaardigd zijn als de beperking “schijnbare” daaraan werd toegevoegd.

De private sector uit frequent kritiek op het bankwezen, argumenterende dat deze financieringsinstellingen onnodige barrières opwerpen en daardoor de toegang tot financiering voor ondernemers afsluiten. Van haar zijde belicht de financiële sector, in casu het bankwezen, dat verlagen van normen en standaarden niet strookt met (haar) prudentiële benadering en dat het verlaten van die benadering in het algemeen niet in het belang van de economie is en in het bijzonder schadelijk kan uitpakken voor de belangen van rekeninghouders; het beleggend publiek. Uiteraard blijven zij wel in de gaten houden dat het bij elkaar brengen van aanbieders van - en vragers naar - geld, tot de kern van hun bedrijvigheid behoort.

In het kader van het algemeen bestuur streeft de Staat, indachtig elementaire macro-economische doelstellingen, toename van economische bedrijvigheid (groei) na. Het besef is aanwezig dat het Midden- en kleinbedrijf onder meer aan een belangrijk deel van de beroepsbevolking emplooi biedt en dat het voortbestaan van een vraagstuk zoals boven beschreven feitelijk niet dienstig is aan het regeringsbeleid; zeker niet wanneer maatschappelijk erkend wordt dat de ontwikkeling van een sterke private sector van groot belang is voor bestendiging en verruiming van welvaart en welzijn binnen onze economie.

Goed beschouwd bevindt de grondslag van de problematiek zich op organisatorisch althans institutioneel terrein. Ter uitvoering van haar beleid dient de regering derhalve zodanige voorzieningen te treffen althans maatregelen te nemen opdat het streven van alle “stakeholders” daadwerkelijk resultaten oplevert. Tegen die achtergrond heeft de regering van Suriname, door tussenkomst van de Minister van Financiën, de heer A. Rusland MBA, op initiatief van de NOB het besluit genomen om het “Garantiefonds voor Bedrijfskredieten” als onderdeel van haar beleid, nieuw leven in te blazen.

In het laatste kwartaal van 2014 heeft de Minister daarom bij Beschikking een nieuw Bestuur benoemd, bestaande uit de volgende personen:

Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten

- de heer Drs. Glenn H. Gersie, vertegenwoordiger van de Staat tevens voorzitter;
- de heer Mr. D. Parohi, vertegenwoordiger van de Staat;
- mevrouw M. Stekkel-Vroom, vertegenwoordiger van het Suriname Business Forum;
- mevrouw M. Renardus-Tajib, vertegenwoordiger van het Suriname Business Forum;
- de heer Drs. E. Müller, vertegenwoordiger van de Surinaamse Bankiersvereniging.¹

Conform de Statuten fungeert de NOB als Secretaris van het Bestuur.

Het onderliggende document bevat de contouren van het voorgenomen beleid van het Bestuur. Door deze beleidsomlijning aan de Minister van Financiën ter goedkeuring aan te bieden, voldoet het Bestuur aan de bepalingen van de Statuten van het Garantiefonds. Na verkregen goedkeuring van de Minister zal het Fonds daadwerkelijk met haar operaties kunnen aanvangen. In de tussenliggende periode zal met vereende kracht gewerkt worden aan al datgene dat nodig is om een gezonde aanvang te maken. Binnen dit geheel zal dankbaar gebruik gemaakt worden van de expertise van de Nationale Ontwikkelingsbank (NOB) en de ervaringen van de huidige directeur van deze instelling, in casu mevrouw Drs. W. Boedhoe, die zich in de loop der jaren heeft beijverd om het Fonds van de grond te krijgen.

¹ Conform artikel 7 lid 3 van de statuten wordt het Bestuur samengesteld door 3 leden die de Staat vertegenwoordigen en 2 leden die door het Suriname Business Forum worden voorgedragen. Het Garantiefonds ressorteert onder de Minister van Financiën en de benoeming van haar leden vindt door deze beleidsmaker plaats. Geheel volgens zijn beleidsconcept, waarbij zoveel als mogelijk alle relevante actoren bij de uitvoering van zijn beleid betrokken worden, heeft de Minister besloten om een van zijn vertegenwoordigers in de hoedanigheid van representant van de Surinaamse Bankiersvereniging uit de financiële sector te doen rekruteren. Hieraan is gestalte gegeven door de Surinaamse Bankiersvereniging te vragen om een voordracht te doen.

Mandaat, visie en missie

Mandaat

Het mandaat van het Bestuur is vastgelegd in de Statuten (11 juli 2014) van de Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten (het Fonds). Tijdens zijn toespraak bij de installatie van het Bestuur gaf de Minister van Financiën, met woorden van gelijke strekking, de volgende boodschap aan de leden van het Bestuur mee: "Stelt u zich ten dienste van het bedrijfsleven op". Met deze uitspraak heeft de beleidsmaker het verlangen om een ontwikkelingsgerichte aanpak te hanteren, tot uitdrukking gebracht.

Het Bestuur heeft daar goed nota van genomen en zal zich inzetten om elk bankabel initiatief van het bedrijfsleven dat zich binnen de grenzen bevindt van datgene dat statutair toelaatbaar wordt geacht, procedureel correct is en financieel verantwoord blijkt te zijn, te doen accommoderen.

Visie

Met een benadering van "Maak elke Surinamer tot een succesvolle ondernemer" kan aan de verwachtingen van de regering en het bedrijfsleven voldaan worden. Uiteraard zal de mate waarin garanties verstrekt kunnen worden door de aan het Fonds beschikbaar gestelde middelen begrensd zijn.

Het Bestuur laat er geen twijfel over bestaan dat haar succesvol optreden in belangrijke mate zal afhangen van het vermogen om een goede werkrelatie met de Nationale Ontwikkelingsbank op te bouwen en in stand te houden. Van groot belang acht zij tevens het volgen van - althans het anticiperen op - ontwikkelingen in de reële sector van de economie, regelmatig contact met de Minister van Financiën om onder meer ontwikkelingsinitiatieven vanwege het regeringsbeleid te vernemen en met instellingen van de financiële sector om kennis te nemen van ontwikkelingen op het gebied van het financieringswezen.

Missie

Het Bestuur zal zich, met in achtneming van haar mandaat en naar beste kunnen en weten, alle inspanningen getroosten die nodig zijn om faciliteiten te creëren opdat financiering in hogere mate binnen het bereik van het Midden- en kleinbedrijf komt. Verwezenlijking van dit streven zal resulteren in verruiming van de economische bedrijvigheid, van de werkgelegenheid en in terugdringen van armoede. Langs deze weg vindt ondersteuning van de nationale economische ontwikkeling plaats.



Beleidsuitgangspunten

Het Garantiefonds is, met uitsluiting van de handelssector, bedoeld voor het Midden- en kleinbedrijf en voor startende ondernemingen die geen krediet, althans geen financiering, kunnen krijgen van financieringsinstellingen daar zij niet over voldoende onderpand beschikken dan wel geen dekking kunnen aanbieden. Met uitzondering van vereisten voor **onderpand** kan deze categorie van ondernemers dus wel aan alle overige bancaire vereisten voldoen. Wat het Fonds dan doet is voor het tekort aan onderpand garant staan bij zo'n kredietinstelling. Uitsluiting van de handelssector is terecht door de statuten van het Fonds aangegeven. Beleidsmatig zal het Bestuur evenwel tevens weerstand bieden tegen initiatieven die tot productie van goederen en diensten zouden leiden welke bij wet verboden zijn, althans bij wet aan banden zijn gelegd. Tot deze zaken behoren onder meer de productie van wapens en van verdovende middelen, de export van dieren, kansspelen en andere activiteiten met een zuiver speculatief karakter.

Ten aanzien van het begrip "Midden- en kleinbedrijf" heeft het Bestuur houvast gevonden bij de omschrijving die in het Staatsbesluit van 27 mei 2011 is vervat. In de nota van toelichting van dit Staatsbesluit wordt de volgende passage aangetroffen: *"Voor de categorisering van de micro-, kleine- of middelgrote ondernemingen wordt als criterium aangemerkt het aantal personen dat arbeid verricht in de onderneming. Ondernemingen met 0-10 werknemers vallen onder de categorie van micro of zeer kleine ondernemingen, terwijl ondernemingen met 11 tot en met 25 werknemers gerekend worden tot kleine ondernemingen. Ondernemingen met 26 tot en met 100 werknemers worden aangemerkt als middelgrote ondernemingen"*.

Aangezien wordt aangevoeld dat dit houvast in de praktijk ontoereikend kan blijken te zijn zal het Bestuur zich nader buigen over verdere precisering/afbakening van het begrip waarbij aspecten zoals het balanstotaal en het vermogen van de onderneming aan de criteria kunnen worden toegevoegd. Over de vorderingen op dit vlak zal op regelmatige wijze overleg met de autoriteiten, in casu met de Minister van Financiën, worden gepleegd. In het algemeen acht het Bestuur het van belang dat het begrip "Midden- en kleinbedrijf" op eenduidige wijze in onze volkshuishouding wordt gedefinieerd.

In nauwe samenwerking met de NOB zal het Bestuur nog nader een systeem van garantieverstrekkings (en gradaties daarvan) uitwerken die per soort onderneming en/of sector mogelijk zullen zijn.

Het Fonds zal haar operaties in ieder geval aanvangen uitgaande van de thans gangbare vormen van onderpand die aan het bankwezen worden verstrekt.

Het Bestuur ziet evenwel op dit vlak een taak voor zich weggelegd in een ontwikkelingstraject van het garantiewezen in Suriname. Tegen die achtergrond zal zij zich in de nabije toekomst onder meer buigen over een rationeel ontwerp van additionele vormen van onderpand/dekking die algemeen aanvaardt worden, in een systeem worden ingebed en in de toekomst door het bedrijfsleven aan financieringsinstellingen als normaal kunnen worden aangeboden. Het besef is aanwezig dat deze inspanningen ingrijpende institutionele voorzieningen met zich kunnen meebrengen.

Om zich hier een beeld te vormen moge de volgende fictieve omstandigheid als voorbeeld dienen:

Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten

Een beginnende landbouwer heeft arealen beplant en wenst machinerieën te kopen doch beschikt niet over voldoende onderpand. Indien evenwel bedacht wordt dat zijn toekomstige oogst over een geldswaarde beschikt, dan zou die oogst (tot een bepaald niveau) als onderpand kunnen worden aangemerkt. Deze constructie is evenwel alleen maar werkbaar wanneer onder meer wettelijk geregeld wordt hoe met zulk onderpand om te gaan en wanneer een marktstructuur bestaat die verhandeling van zulk onderpand mogelijk maakt.

In het kader van de structurering van het Fonds zal het wiel geenszins opnieuw worden uitgevonden. Het Bestuur neemt zich derhalve voor om zich voortdurend en breed te oriënteren op het bestaan en het functioneren van garantiefondsen in de regio (CARICOM) en daar buiten; waarbij met name gedacht wordt aan de landen in Zuid America; zo U wilt Latijns America zoals Colombia en Peru. Ook het daarvoor in aanmerking komende stafpersoneel van de NOB² zal gevraagd worden om zich op het gebied van het garantiewezen (verder) te bekwamen en in trainingen in binnen- en buitenland te participeren.

Het bestaan van goed functionerende garantiefondsen in Latijns-America is bekend. Eerste oriëntaties hebben doen blijken dat in landen als Colombia, Peru, El Salvador, Argentinië en Brazilië al een groot aantal jaren systemen werkzaam zijn die niet alleen hun nut hebben bewezen maar ook een niet meer weg te denken deel van de financiële sector zijn. Contacten met leidinggevendenden van enkele van deze organisaties zijn al op het hoogste niveau gelegd en hun bereidheid is uitgesproken om functionarissen uit Suriname te ontvangen opdat zij zich kunnen oriënteren en ter plekke inzichten te verwerven. Het Bestuur heeft met genoegen kennis genomen van het feit dat de NOB in de achter ons liggende periode ook contacten heeft gelegd met ALIGA, de Federatie van garantiefondsen in Latijns-America, en de SELA om van deze organisaties in de opstartfase ondersteuning te verkrijgen. Recentelijk hebben de voorzitter en de beheerder van het Fonds zich in Peru op dit stuk georiënteerd

²Uiteraard in overleg met de directie van de NOB

Methodiek / Procedures

Het Fonds stelt zich, zoals eerder aangegeven, ten doel het accommoderen van het Midden- en kleinbedrijf³ dat over goede projecten beschikt maar niet bij machte is om voldoende onderpand aan financieringsinstellingen aan te bieden. Dit accommoderen vindt plaats door middel van het zich ten behoeve van zulke ondernemingen bij financieringsinstellingen garant stellen voor dat deel dat naar het oordeel van betreffende instellingen vanwege prudentie onvoldoende gedekt is om hen krediet te kunnen verlenen.

Het voorgaande impliceert dus het ontstaan van twee afzonderlijke relaties, te weten:

- a. de relatie tussen de onderneming en de financieringsinstelling;
- b. de relatie tussen de financieringsinstelling en de Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten / NOB.

De eerste relatie betreft de traditionele relatie waarbij een ondernemer een financieringsinstelling benadert om hem krediet te verschaffen in verband met een voorgenomen project. De financieringsinstelling zal de kredietvraag van de ondernemer conform de bancaire procedures toetsen en vaststellen als het project haalbaar is. Het uitgangspunt daarbij is dat een onderneming zich tot een financieringsinstelling wendt om tegen de gangbare tarieven krediet te verkrijgen. Met andere woorden: een ondernemer benadert een financieringsinstelling om krediet te verkrijgen om een project van de grond te krijgen en gaat daarbij niet uit van een veronderstelling dat die instelling hem zal accommoderen met lagere rentetarieven dan de tarieven die gangbaar zijn.

Voldoet de ondernemer aan de door de financieringsinstelling gestelde eisen doch schiet hij/zij in onderpand tekort, dan kan de financieringsinstelling, op eigen initiatief een beroep op het Fonds doen om "aanvullend onderpand" te verkrijgen door middel van een garantiestelling. Het uitgangspunt hierbij is dat de financieringsinstelling zonder meer tot verlening van het krediet wenst over te gaan en dat zij zich op grond daarvan bij het Garantiefonds wenst in te dekken voor dat gedeelte waarvoor de ondernemer in onderpand tekort schiet. Zo ontstaat een relatie tussen het Fonds en de financieringsinstelling; een partnerschap met een wederzijdse verplichting waarbij enerzijds de financieringsinstelling zich committeert aan vergoeding aan het Fonds en adequate bewaking van het krediet en het Fonds zich anderzijds verplicht om garantie te verstrekken om in voorkomende gevallen, waarbij aan vooraf gestelde voorwaarden is voldaan, tot rembourseren van de financieringsinstelling over te gaan. Uiteraard zal het Fonds zich te allen tijde het recht voorbehouden om, bij gerechtvaardigde twijfel, zelf in de boeken van de onderneming te duiken althans zelf een oordeel te vellen over de financiële conditie waarin de onderneming zich bevindt en zo nodig zelfstandig stappen zetten om haar belangen veilig te stellen.

Bovenstaand onderscheid in relaties laat doorschemeren dat het Bestuur geen direct contact met ondernemingen ziet ontstaan en op dat vlak dus uitgaat van een initiële cliënt – financiële instelling relatie en vervolgens een Fonds- kredietinstelling relatie. Deze visie waarbij slechts financieringsinstellingen tot de cliëntèle van het Fonds behoren, komt volledig overeen met het bepaalde in de statuten (vide artikel 12).

³Met uitzondering van de Handel

Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten

Niettegenstaande het voorgaande is het besef aanwezig dat het Bestuur aan het Garantiefonds bekendheid moet geven en dat er vanwege het bedrijfsleven behoefte bestaat (zal bestaan) aan verduidelijking van de doelstellingen en de te volgen procedures. In de visie van het Bestuur kan die behoefte bevredigd worden door goed contact te onderhouden met de bedrijvenorganisaties (VSB, KKF, ASFA, etc.) en met alle financiële instellingen opdat zij op hun beurt hun leden c.q. hun cliënten kunnen informeren. Het Bestuur zal ook spoedig een website doen inrichten met behulp waarvan de gemeenschap kan worden geïnformeerd. Het gebruik van folders, publicaties en informatieve programma's via de media zal in dit kader ook nuttig blijken te zijn.

Middelenbeheer

Bij het aantreden van het Bestuur beschikte het Garantiefonds over een vermogen van USD 1.142.424,00 (één miljoen één honderd twee en veertig duizend vier honderd vier en twintig Amerikaanse dollars) (zie bijlage⁴). De omstandigheid dat conform de statuten externe bronnen kunnen worden aangeboord en dat met name de Staat het Fonds met behulp van middelen die van de staatsbegroting afkomstig zijn kan/zal alimenteren, benadrukt het belang van gedegen verantwoording van de aanwending. Het is mede tegen die achtergrond dat erop zal worden toegezien dat de door de statuten verlangde financiële verslagen, tijdig zullen worden opgemaakt en aan de Minister van Financiën zullen worden aangeboden.

Een primaire inkomstenbron wordt gevormd door de vergoedingen die worden verkregen vanwege aan financieringsinstellingen verstrekte garanties. De tarieven in kwestie zullen door het Bestuur in goed overleg met de directie van de NOB en de participerende instellingen, nog nader worden vastgesteld.

Met de NOB zal de wijze van het beheer van de middelen van het Fonds, conform het bepaalde in de statuten, nog nader worden doorgesproken. Het Bestuur is in elk geval ook van oordeel dat voor eventuele overtollige middelen renderende beleggingen dienen te worden gevonden; echter volgens een formule waarbij minimale risico's worden gelopen en waarbij de liquiditeit van het Fonds op elk moment gegarandeerd is.

De vergoeding voor de door de NOB aan het Fonds verleende diensten zal worden vastgesteld nadat de aan de directie van de NOB gevraagde kostenraming is ontvangen. Het Bestuur gaat er voorsnog vanuit dat bedoelde vergoeding volledig door de revenuen die vanwege verstrekte garanties verkregen zullen worden, gedekt kunnen worden. Het besef is evenwel aanwezig dat in de aanloopfase ook uit de revenuen die vanwege beleggingsopbrengsten verkregen zullen worden, zal moeten worden geput.

⁴ Bijlage 2: Overeenkomst inzake het ter beschikking stellen van middelen van de NOB N.V. aan de Stichting Garantiefonds voor Bedrijfskredieten.

Procedures garantieverstrekingen

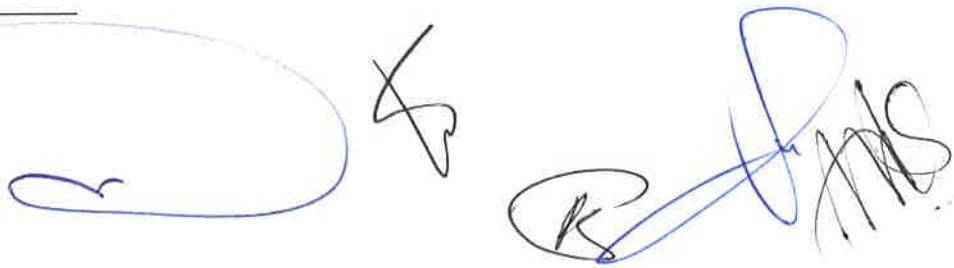
De procedures die in artikel 12 van de statuten vermeld staan, worden volledig door het Bestuur onderschreven. Uit deze procedures, die in bijlage⁵ dezes integraal zijn opgenomen, mag de relatie tussen het Fonds (althans de NOB) en de financieringsinstellingen blijken. Het is voor het Bestuur een geruststelling dat het vereist is dat financieringsinstellingen krachtig due diligence plegen aler zij zich met een verzoekschrift tot het Fonds richten. Nochtans zal het Bestuur niet uit het oog verliezen dat omstandigheden zich zouden kunnen voordoen waarbij een instelling onder druk van een onderneming een verzoekschrift bij het Fonds indient dat feitelijk niet (geheel) aan de normen voldoet. Daarnevens moet bedacht worden dat normen kunnen vervagen onder die omstandigheden waarbij automatisme ontstaat vanwege volledig vertrouwen in - althans volledig terugvallen op - de due diligence van de financiële instellingen. Mede tegen die achtergrond is de capaciteit van de NOB om verzoekschriften van financieringsinstellingen te beoordelen, voortdurend van groot belang.

De door de statuten voorgeschreven procedures zijn duidelijk. Er zullen echter nog enkele procedures nader worden vastgesteld. De gedachten gaan onder meer uit naar aanvragen voor wijzigingen van een garantiebedrag en de mogelijkheid van het Bestuur om in voorkomende gevallen zelfstandig de conditie van de ondernemingen in beschouwing te nemen.

Vestigingsplaats

Het Bestuur zal in de geest van de statuten (vide artikel 11) kantoor houden bij de NOB en de inrichting daarvan met deze instelling overeenkomen.

⁵Zie bijlage 1
10



Operationalisering van het Fonds

Voor het op gang komen van het Fonds maakt het Bestuur onderscheid tussen twee fasen. De **eerste fase** betreft het treffen van alle voorbereidingen opdat het Fonds operationeel kan worden. Daarvoor is ruimte ingeruimd tot het einde van het eerste kwartaal van 2015. De voorbereidingen in kwestie betreffen onder meer het opstellen van het onderhavige beleidsdocument en het ter goedkeuring daarvan aanbieden aan de minister van Financiën. Tot de zaken die tevens van eminent belang zijn behoren:

- a. het samenstellen van een reglement voor het nader regelen van de werkzaamheden van het Bestuur en van de Beheerder;
- b. ontwerpen en vaststellen van de door alle relevante partijen (Bestuur, Beheerder, financiële instellingen) te volgen procedures;
- c. ontwerpen en vaststellen van een goed overwogen en sluitende standaard garantiestelling's overeenkomst;
- d. inrichten van het kantoor van het Bestuur;
- e. het voeren van besprekingen c.q. het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten met financiële instellingen en met organisaties van het bedrijfsleven;
- f. evalueren en verder ontwikkelen van het garantiebeleid.

Het plegen van bovenvermelde voorbereidende werkzaamheden is geenszins een aangelegenheid van sequentiële aard. Het Bestuur zal deze werkzaamheden derhalve zo efficiënt mogelijk uitvoeren opdat de streefdatum gehaald wordt hetgeen het volledig operationeel maken van het Fonds in het tweede kwartaal van 2015 (of zoveel mogelijk eerder). Aan het inbouwen van een ruime voorbereidingsfase hebben enkele overwegingen ten grondslag gelegen, waaronder:

1. het Bestuur beoogt een goed, effectief en transparant instituut neer te zetten met procedures die elke toets der kritiek kunnen weerstaan;
2. het maken van een valse start, vanwege gebrekkige procedures en/of zaken die niet goed geregeld zijn, is onacceptabel!

Het Bestuur heeft het volste vertrouwen dat zij met vereende kracht in haar streven zal slagen om zodoende inhoud te geven aan de door haar opgestelde mission statement.