

Doorlichting ambtelijke topstructuur Curaçao, Implementatie beleidskader Management Development voor Topkader en Bestuursdienst

Rapport met verbetervoorstellen en aanbevelingen

Niets doen is geen optie meer!

Uitgebracht aan de Raad van Ministers door de Minister van Bestuur, Dienstverlening en Planning, door tussenkomst van de Ministeriële Stuurgroep.

Opgesteld door projectteam 'doorlichting ambtelijke topstructuur Curaçao, Management Development-traject topkader en bestuursdienst'.

Ben Kokx, projectleider
Cindy Rojer en Jason Nisbet, projectteamleden

22 november 2022/ versie 1.015 - Raad van Ministers d.d. 30 november 2022
21 juni 2023/ geactualiseerde eindversie 2.2 - Raad van Ministers d.d. 12 juli 2023
31 oktober 2023/ integrale eindversie 3.0 - Raad van Ministers d.d. 22 november 2023

Inhoudsopgave

1.	Opdracht, aanpak en verantwoording.....	3
1.1.	De opdracht	3
1.2.	De gekozen aanpak	3
1.3.	Verantwoording	5
2.	Context van het land en belangrijkste knelpunten in het functioneren van de overhead.....	6
2.1.	Context van het land.....	6
2.2.	De belangrijkste knelpunten en uitdagingen in het functioneren van de overheid.....	6
2.3.	Niets doen is geen optie!	9
3.	Analyse Fundamentennota 2008 inrichting NBO 10.10.2010	10
3.1.	Basis onder de organisatie van de overheid	10
3.2.	Totaalbeeld naleving en bruikbaarheid fundamenten 2008	10
4.	Verbetervoorstellen	14
4.1.	Gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat	14
4.2.	Leidende principes	14
4.3.	Sturingsmodel	21
4.4.	Organisatie- en overlegmodel.....	23
4.5.	Rollen sleutelspelers	26
4.6.	Serviceconcept voor interne dienstverlening en bedrijfsvoering.....	27
4.7.	Directoraat Topkader Overheid	29
4.8.	Interministeriële samenwerking	35
5.	Aanbevelingen	37
6.	Aanpak verandertraject	39
7.	Bijlagen.....	41

1. Opdracht, aanpak en verantwoording

1.1. De opdracht

Het overheidsapparaat presteert onvoldoende. Er is te weinig gerichtheid op dienstverlening aan burgers en bedrijven. De grote maatschappelijke vraagstukken worden niet adequaat aangepakt. De coalitie heeft in het Regeerprogramma 2021-2025 'Op weg naar herstel en een betere kwaliteit van leven voor het volk' aangekondigd dit probleem voortvarend aan te gaan pakken. En de Regeringen van Curaçao en Nederland hebben hierover vervolgens in het Landspakket Curaçao afspraken gemaakt. Dit begint bij de ambtelijke top. De scope daarbij is doorlichting van de topstructuur, de bijbehorende randvoorwaarden voor een beter functioneren van de top en de gevolgen voor het apparaat in het algemeen. Hierop is dit project gericht. Daarbij gaat het over de eerste twee managementlagen van de ministeries en enkele vergelijkbare specifieke functies, niet om het functioneren van de personen die momenteel daarin opereren.

Dit project moet leiden tot een duurzaam beter functionerende ambtelijke topstructuur van de ministeries en hun verhouding tot het bestuurlijke niveau. Dit als startpunt voor het duurzaam verbeteren van het functioneren van de overheid als geheel, met toegevoegde waarde voor de interne en externe dienstverlening als leidend thema.

Hieruit volgend is door de Raad van Ministers van Curaçao de opdracht voor dit project vastgesteld. Deze opdracht bevat twee onderdelen die volgtijdelijk worden uitgevoerd:

1. Het uitvoeren van een analyse aan de hand van de beschikbare rapporten van eerdere onderzoeken naar het functioneren van de overheid, gericht op de rol die de ambtelijke topstructuur daarin speelt, het voeren van verdiepende gesprekken, het opstellen van voorstellen om de kwaliteit, effectiviteit en uitvoeringskracht van de ambtelijke topstructuur te verbeteren en het begeleiden van de besluitvorming in de Raad van Ministers;
2. Het opstellen van een implementatieplan (plan van aanpak) en het begeleiden van de implementatie van de genomen besluiten over de verbetervoorstellen voor de ambtelijke topstructuur.

Deelopdracht 1 heeft als resultaat een voorstel annex beslisdokument voor de Raad van Ministers van Curaçao over een andere inrichting van de ambtelijke topstructuur van de ministeries, de functie, taken en verantwoordelijkheden en de organisatorische inbedding van een op te richten bestuursdienst en het management development-ontwikkeltraject dat voor topfunctionarissen wordt ontwikkeld.

Deelopdracht 2 heeft als resultaat een implementatieplan om de verbetermaatregelen in te voeren.

Dit rapport gaat over het eerste deel van de opdracht. Voor het tweede deel is een implementatieplan vastgesteld door de Raad van Ministers op 22 maart 2023 (initiële versie), respectievelijk 12 juli 2023 (geactualiseerde versie).

1.2. De gekozen aanpak

De aanpak bestaat uit 8 stappen, die volgtijdelijk doorlopen worden. Deze keus berust op twee overwegingen:

1. Eerst de inrichtingsprincipes en de contouren op basis van een grondige analyse duidelijk hebben, dan de uitwerking en
2. Gaandeweg werken aan draagvlak voor het uiteindelijke voorstel.

De 8 stappen zijn:

Stap 1: Samen met de opdrachtgever in Curaçao een plan van aanpak (volgens het vaste format) opstellen, waarin ook opgenomen wordt met welke personen in Curaçao en Nederland in het kader van de doorlichting gesprekken gevoerd zullen worden. Kennis maken met in ieder geval de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening als beleidsverantwoordelijke bewindspersoon, de Minister van Algemene Zaken in verband met de rijksbrede impact en de contactpersoon van de Nationale Hervormingscommissie Regering Curaçao -thema B: kosten en effectiviteit publieke sector-, de heer J. de Lannoy.

Stap 2: Op basis van het beschikbare materiaal uit eerdere onderzoeken en verdiepende gesprekken een inventarisatie maken van de onvolkomenheden en feilen in het functioneren van de ambtelijke topstructuur en de relatie tussen de ambtelijke topstructuur en het bestuurlijke niveau en wat er op deze onderdelen aangepast zou kunnen worden als bijdrage aan een beter functionerende ambtelijke topstructuur. Rekening houdend met de lokale context en taken op zowel voormalig lands- als eiland niveau. Deze stap deels expertmatig en deels participatief uitvoeren, mede op basis van interviews en gesprekken met sleutelspelers in Curaçao en Nederland. Dit met als doel goed te kunnen doorgronden en begrijpen waar het land behoefte aan heeft als het gaat om de toekomstige ambtelijke topstructuur.

Stap 3: Contourenschets opstellen voor de andere ambtelijke topstructuur en de verhouding ervan tot het bestuurlijke niveau; in de contourenschets komen de inrichtingsprincipes aan de orde en worden de hoofdlijnen voor de nieuwe ambtelijke topstructuur geschetst. Ten tweede: in beeld brengen van de consequenties van de nieuwe ambtelijke topstructuur voor de eisen die aan het topmanagement gesteld gaan worden en de betekenis ervan voor functies, competenties en persoonlijke ontwikkeling. Daarbij gebruik maken van het materiaal dat er al is rondom de management development ontwikkeling, waaronder het beleidskader: 'Management Development voor Topkader'. Ten derde: uitwerken van de taken, verantwoordelijkheden en organisatorische inbedding van een bestuursdienst, zoals als voornemen opgenomen in het Regeerprogramma van Curaçao en het uitlijnen van het toekomstige proces van bemensing en mobiliteit van de nieuwe ambtelijke topstructuur. Deze stap deels expertmatig en deels participatief uitvoeren, mede op basis van gesprekken met sleutelspelers in Curaçao om te werken aan inzicht en betrokkenheid.

Stap 4: Brede bestuurlijke en ambtelijke consultatieronde op Curaçao over de contourenschets. Doel is de gesprekspartners mee te nemen in de uitgewerkte contourenschets en de daaraan ten grondslag liggende overwegingen en deze te sonderen op zoek naar draagvlak. Deze stap is in hoge mate participatief van aard.

Stap 5: De contourenschets mede op basis van de input uit stap 4 uitwerken tot een beslisdocument, op een zodanig niveau dat het geschikt is voor besluitvorming in de Raad van Ministers Curaçao. Hier is nauwe interactie met de opdrachtgever nodig, want dit zal een cruciale stap zijn. De verandering wordt hier concreet en de consequenties voor personen worden zichtbaar; hier is samen optrekken met de opdrachtgever van groot belang. In deze stap ligt de nadruk op de expertmatige aanpak.

Stap 6: Begeleiden van de besluitvorming in de Raad van Ministers en het bestuurlijke en ambtelijke voorwerk dat nodig is om de besluitvorming goed te laten verlopen. Deze stap is in hoge mate participatief van aard.

Stap 7: Opstellen plan van aanpak voor de implementatie. Hiermee wordt gestart aan het eind van stap 5, zodat dit plan klaarligt op het moment dat de Raad van Ministers een besluit neemt.

Stap 8: Implementeren van de genomen besluiten over de verbetervoorstellen. In deze stap ligt het accent op een gezamenlijke aanpak met medewerkers uit de ministeries en externe experts.

Met dit rapport ronden we de stappen 1 t/m 5 af. Daarnaast hebben wij begin maart 2023 een plan van aanpak voor de implementatie opgeleverd. Dit initiële versie van het implementatieplan is door de Raad van Ministers op 22 maart 2023 vastgesteld; de geactualiseerde versie van het implementatieplan is door de Raad van Ministers op 12 juli 2023 vastgesteld. Hiermee we ook stap 7 afgerond.

1.3. Verantwoording

We hebben het afgelopen jaar (2022) en ook in het eerste kwartaal 2023 meerdere keren met alle ministers en ambtelijke topfunctionarissen tot en met het niveau van directeuren mogen spreken; zowel individueel als in groepsverband. Totaal waren het ruim 150 gesprekken in de periode maart tot en met november 2022 die stuk voor stuk open en constructief waren. Met bestuurders, managers en medewerkers die het beste voor hebben met het land. Veel van hen zijn door de jaren heen een illusie armer geworden als het gaat om de innerlijke verbeterkracht van de overheid. En zien vaak ook geen mogelijkheden om zelf vanuit hun positie bij te dragen aan verbetering.

Wij zijn al deze personen zeer erkentelijk voor de gesprekken en hun input. Wij geven hun als dank en ter inspiratie graag de volgende missie mee, in de hoop dat dit hen weer positieve energie oplevert voor de fase waarin de verbetervoorstellen geïmplementeerd worden.

Onze drive is als overheid toegankelijk, dienstbaar en betrouwbaar te zijn voor de samenleving en de toekomstige generatie, te zorgen voor adequate en professionele dienstverlening aan onze burgers, bedrijven en instellingen en tijd- en kostenbewust met gemeenschapsgeld om te gaan.

2. Context van het land en belangrijkste knelpunten in het functioneren van de overheid

2.1. Context van het land

Om de belangrijkste knelpunten in het functioneren en de prestaties van de overheid te kunnen begrijpen is het van belang oog te hebben voor de bijzondere kenmerken van het land.

- Het land Curaçao bestaat pas kort, thans net dertien jaar, en heeft logischerwijs het stadium van volwassenheid nog niet bereikt. Dit is één van de belangrijkste verklarende factoren voor waar het land nu staat, geen verzachtende omstandigheid voor wat er door achtereenvolgende regeringen is gedaan of nagelaten als het gaat om het investeren in de overheid. Voor de situatie waarin het overheidsapparaat nu verkeert dragen zij allemaal, in meer of mindere mate, verantwoordelijkheid. De oplossing moet daarom ook boven partijpolitieke belangen tot stand komen; het belang van het land staat nu voorop.
- De autonomie van het land is een groot goed, maar vraagt, om het waar te kunnen maken, een goed bestuur en een effectieve en efficiënte overheidsorganisatie. Meer bewustzijn van de beperkingen die onvermijdelijk volgen uit de schaalgrootte van Curaçao en die vragen om slimme oplossingen is noodzakelijk. Autonomie betekent verantwoordelijkheid hebben, nemen en daar naar handelen, wat niet hetzelfde is als altijd alles zelf doen. Samenwerking kan de autonomie juist versterken, omdat dit bijdraagt aan een betere functionerende overheid. Kansen durven pakken voor samenwerking in de regio en binnen het Koninkrijk is een sterkte, geen zwaktebod. Uiteraard worden de democratische uitgangspunten daarbij in acht genomen.
- De werking van het politieke systeem van Curaçao is een gegeven én een betekenisvolle factor in het functioneren van de overheid. Meer besef van wat het betekent om als minister verantwoordelijk te zijn voor het besturen van het land en de beperkte handelingsruimte die dat oplevert om de eigen politieke ambities na te streven is noodzakelijk. De focus moet nu gericht zijn op het aanpakken van de grote maatschappelijke opgaven die er liggen. Deze opgaven oplossen lukt alleen als er de bereidheid is korte termijn successen daaraan ondergeschikt te maken en er nu geïnvesteerd wordt in het overheidsapparaat.

2.2. De belangrijkste knelpunten en uitdagingen in het functioneren van de overheid

De belangrijkste knelpunten en uitdagingen voor het functioneren van de overheid worden in deze paragraaf samengevat. Deze knelpunten en uitdagingen zijn ontleend aan alle hiervoor relevante rapporten¹ van de afgelopen dertien jaar die geanalyseerd zijn en het groot aantal gesprekken² die in 2022 en begin 2023 gevoerd zijn met de stakeholders. Deze knelpunten en uitdagingen gaan over de organisatie, het bestuur en de relatie tussen het bestuur en de organisatie, niet over personen.

Ten aanzien van de organisatie

- **Knelpunt 1: De Nieuwe Bestuurlijke Organisatie is niet afgebouwd en niet onderhouden**
De implementatie van de nieuwe overheidsorganisatie die in de aanloop naar de verzelfstandiging op 10.10.2010 op basis van de Fundamentennota 2008 is ontworpen, is thans, dertien jaar later nog niet afgerond. Verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties werken zonder deugdelijk juridisch fundament, zoals deze vastgelegd is in de Staatsregeling en daarop gebaseerde andere regelgeving. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management zijn niet of niet duidelijk vastgelegd. Er is geen oog geweest voor de realiteit, randvoorwaarden en instrumenten zijn niet ingevuld. De personele invulling is niet adequaat gegaan, de integratie van voormalige lands- en eilandculturen is nog niet gelukt. De inrichting wordt al dertien jaar niet onderhouden; in doorontwikkeling van de organisatie is niet geïnvesteerd.

¹ Voor een overzicht zie bijlage 1

² Voor een overzicht zie bijlage 2

Een beoordeling of de Nieuwe Bestuurlijke Organisatie (NBO) kan werken is niet te maken, omdat deze tot nu toe feitelijk niet heeft gefunctioneerd. Duidelijk is wel dat het concept van het NBO op onderdelen niet goed bruikbaar meer is gezien de veranderingen in de samenleving sinds 2010 en de opgaven die dat oplevert voor de overheid.

- **Knelpunt 2: De Nieuwe Bestuurlijke Organisatie werkt niet goed**

Veel functionarissen hebben verantwoordelijkheden zonder ook de bijbehorende bevoegdheden en instrumenten te hebben ten aanzien van de bedrijfsvoering. Dit leidt tot handelingsverlegenheid, besluiteloosheid en gebrek aan sturing. Er is onvoldoende aandacht voor de uitvoering, vakinhoudelijke kennis van de directies wordt onvoldoende benut of gerespecteerd. Er zijn teveel onnodige en nodeloos ingewikkelde dienstverlenings- en bedrijfsprocessen waarvan de keten niet sluit en die bovendien stroperig verlopen en onverantwoord lang duren.

- **Knelpunt 3: De basis van de ministeries is niet op orde**

Er zijn nergens actuele geformaliseerde businessplannen, het ontbreekt op aantal ministeries aan jaarplannen, er is geen stuurinformatie en de beleids- en uitvoeringscyclus werkt niet goed, de wetgeving is grotendeels verouderd (zie de trajecten geconsolideerde/ geldende wetgeving) of het ontbreekt eraan, (actuele) HR-(stuur)instrumenten zijn er niet of nauwelijks, beleidsinhoudelijke kaders voor sturing ontbreken, er zijn nergens managementcontracten ingevoerd en er zijn -in de veiligheidsketen soms onverantwoord- veel vacatures, met name in de beleidsorganisaties en uitvoerende diensten. Performancemanagement wordt niet of nauwelijks gedaan of blijft zonder bijbehorende consequenties. Er is een groot gebrek aan leiderschap op alle niveaus; er wordt gepraat en geklaagd over wat er allemaal niet goed gaat binnen de overheid, maar weinigen zien mogelijkheden om in te stappen en de situatie naar een hoger niveau te brengen.

- **Knelpunt 4: De dienstverlening van de Ministeries van Algemene Zaken, van Bestuur, Planning en Dienstverlening en van Financiën aan de andere ministeries is op veel onderdelen onder de maat**

De ondersteuning van de ministers en het ambtelijk topkader vanuit de ministeriële staf sluit niet aan op de behoeften; het is te uitvoerend, te weinig adviserend en ondersteunend en het wordt eerder als een blokkerend element ervaren. Het vergemakkelijkt de toegang en verkort de procesgang naar de moederministeries ook niet. Ook is onduidelijk wat er van de ministeriële staf verwacht mag worden aan diensten en hoe deze bijdragen aan een sluitende dienstverleningsketen. Het serviceconcept voor de bedrijfsvoering is weliswaar vastgesteld, maar nog amper doorgevoerd en waar dat wel het geval is, bijv. personeels- en salarisadministratie, werkt het niet goed. Er zijn niet of nauwelijks beleidskaders voor de bedrijfsvoeringstaken, bijvoorbeeld ten aanzien van digitalisering, en waar deze er wel zijn, zoals ten aanzien van verschillende HR-items, stopt de invoering ervan.

- **Knelpunt 5: Er wordt niet gewerkt als één overheid**

De overheid werkt op alle lagen, op enkele uitzonderingen na met het Vergunningenloket als goed voorbeeld, verkokerd, medewerkers voelen zich verbonden met een ministerie in plaats van met de overheid, samenwerken tussen ministeries gaat vaak moeizaam en is niet de cultuur. Integraliteit is ook geen gemeenschappelijk concept in en tussen de ministeries. Op inhoud vindt men elkaar wel, maar in de uitvoering loopt het vast op institutionele belangen; het ontbreekt aan focus op het landsbelang of het perspectief van de dienstverlening aan burger en bedrijf. Het model van een interministeriële werkgroep en stuurgroep werkt op zich wel, maar heeft weinig slagkracht en de uitvoering loopt vaak op financiën vast, omdat er met gescheiden begrotingen gewerkt wordt en projecten niet in de begroting van een ministerie landen. COVID-19 was een zeer leerzame periode, toen kon het wel, maar de leerervaringen zijn al weer losgelaten.

- **Knelpunt 6: Er is overheid-breed gebrek aan personele kwaliteit, met als gevolg veel externe inhuur voor regulier werk, met risico van hoge kosten en gebrek aan borging in ministeries**
De bezetting van nogal wat topkaderfuncties (en ook veel andere functies) is kwalitatief niet op het niveau dat nodig is om deze sleutelfuncties goed te kunnen uitvoeren, er zijn teveel interim benoemingen om kennis en continuïteit te kunnen borgen en in training en vorming is dertien jaar niet of nauwelijks geïnvesteerd. Hierdoor wordt er veel extern ingehuurd voor regulier werk tegen hoge kosten, zonder dat de continuïteit in de organisatie geborgd is. De rol van de kabinetten wordt groter en worden deze steeds vaker bemest vanuit de ministeries, wat de kwaliteit daar verder ondermijnt. Met als risico dat er een 'schaduwministerie' ontstaat.
- **Knelpunt 7: Er is geen uitvoeringskracht waardoor veel goede plannen in de bureaula belanden**
Verbeteringen doorvoeren lukt niet. Inhoudelijk goede verbetervoorstellen stranden vanwege incomplete besluitvorming, omdat inzicht in de consequenties ontbreekt. Politieke wisselingen, gebrek aan urgentiegevoel, geen politieke steun en topambtelijk ownership spelen zeker ook een rol in deze. Veel voorkomende problemen in de uitvoering zijn: het advies- en instemmingsrecht van de vakbonden op meerdere momenten in het proces, geen accountability en het ontbreken van een eerstverantwoordelijke functionaris in de realisatiefase en gebrek aan proceservaring om veranderingen te implementeren. Als laatste: de kracht van de onderstroom, gebrek aan capaciteit (handjes), kennis en middelen, vaak niet de bereidheid of mogelijkheid er prioriteit aan te geven en geen monitoring en sturing op resultaat blokkeren ook het proces om verbeteringen door te voeren.

Ten aanzien van het bestuur

- **Knelpunt 8: Korte termijn focus voorop**
Mede door overvolle agenda's is er in de Raad van Ministers onvoldoende tijd en aandacht voor wat nodig is voor de lange termijn ontwikkeling van het land. Er zijn wel deelplannen, maar er is integrale geen lange termijn strategie in de vorm van een 'Masterplan Curaçao 2030'. Een gestructureerde manier van vastleggen en plannen van alles wat er gedaan moet worden in de vorm van een integraal jaarplan per ministerie dat ook aansluit op de begroting ontbreekt. Een goede eerste stap op deze weg is dat de projecten uit het Landspakket geïntegreerd zijn in het Regeerprogramma 2022 - 2025, maar daarmee is er nog geen verbinding met alle andere lopende activiteiten en projecten en alles wat er moet gebeuren in het kader van het uitvoeren van de wettelijke taken. Tot slot is er ook geen realistisch beeld van de handelingsruimte van een individuele minister; zeker driekwart van het werk van het ministerie ligt vast, omdat het gaat om de uitvoering van wettelijke taken of om de uitvoering van projecten die afgesproken zijn in het Landspakket.
- **Knelpunt 9: Toenemende invloed van de Minister en daardoor het Ministerie van Financiën op begrotingsbeleid, begrotingsbeheer en uitgaven van andere ministeries**
Er is sprake van een toenemende regel- en control-reflex vanuit de Minister en het Ministerie van Financiën. Op zichzelf is dat goed te begrijpen en ook noodzakelijk gezien de ervaringen uit het verleden waarbij ministeries meer geld uitgaven dan ze op de begroting hadden en gezien de druk vanuit het College Financieel Toezicht om de overheidsfinanciën op orde brengen. Maar deze reflex is niet effectief meer; duidelijk is dat meer controle inmiddels averechts werkt. Het aantal stappen dat gezet moet worden om een bepaalde uitgave geaccordeerd te krijgen staat vaak in geen verhouding tot de hoogte van uitgave zelf (bijv. Naf 1.000, - voor een bestelling thee) of duren zo lang dat ze de uitvoering frustreren (bijv. twee jaar voor de aankoop van een dienstauto die nodig was tijdens de pandemie). Het werkt zelfs fors kostenverhogend, kijkend naar de uren die ambtenaren op alle niveaus met het doorlopen van deze stappen kwijt zijn, en leidt tot een 'opstopping' bij het Ministerie van Financiën. Verder doet het geen recht aan de rol van de financieel directeur in de ministeries die het proces naar het Ministerie van Financiën zou moeten verkorten. Er zit ook een bestuurlijk-staatsrechtelijk risico aan deze handelwijze. Deze holt de ministeriële verantwoordelijkheid van de andere ministers uit en beperkt de rol van de Raad van Ministers bij het samen besturen van het land.

Ten aanzien van de relatie tussen het bestuur en de organisatie

- **Knelpunt 10: Rollen, verantwoordelijkheden en relatielijnen zijn onduidelijk**

Er is geen duidelijkheid over de rollen, de verantwoordelijkheden en de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur en het topmanagement. Er is sprake van een voortdurende discussie over de toegevoegde waarde van de functie van secretaris-generaal en het karakter ervan (politiek of managerial). Hygiëneregels over onder andere onverenigbare functies voor leden van het ambtelijk topkader ontbreken. Het onderscheid tussen verantwoordelijk zijn en zelf doen wordt niet gemaakt. Veel wat topambtelijk kan worden opgelost wordt politiek gemaakt, de agenda van de Raad van Ministers is daardoor overvol en gaat vaak over operationele besluiten omdat het instrument van een Ministerieel Besluit uit handelingsverlegenheid van de minister niet gebruikt wordt. Men haalt liever steun bij de Raad van Ministers dan zelf te beslissen, met als gevolg: rolvermenging en stroperigheid.

- **Knelpunt 11: Er is geen verbinding tussen beleid en uitvoering**

Interactie en communicatie tussen het bestuur en de organisatie over de uitvoering vindt niet gestructureerd plaats. Het SG-beraad, het secretariaat van de Raad van Ministers en de Raad van Ministers vormen in de besluitvorming en uitvoering door onduidelijkheid over hun rol geen sluitende keten en gebruiken elkaars kracht niet en werken niet samen aan de toekomst van het land. Er is geen afspraak, proces of methodiek van het monitoren van de opvolging van besluiten van de Raad van Ministers. Er zit een prop in de communicatielijn tussen Raad van Ministers en SG-beraad en in verschillende ministeries ook tussen de minister en de secretaris-generaal. Vertrouwen en loyaliteit zijn zeker niet vanzelfsprekend of ontbreken soms zelfs.

2.3. Niets doen is geen optie!

De geconstateerde knelpunten en uitdagingen zijn van zodanig gewicht dat het noodzakelijk is deze aan te pakken. De consequenties van niet ingrijpen zijn te groot. De problemen in het functioneren van de overheid zullen dan gaandeweg groter worden en grote maatschappelijke uitdagingen zullen blijven liggen. Gelukkig wordt dit beeld door de meeste ministers en ambtelijke topfunctionarissen gedeeld en wordt ook de urgentie gevoeld er nu mee te beginnen. Maar de grote vraag voor velen is: hoe gaan we dit doen? En hoe borgen we dat wat er nu wordt gestart ook wordt afgemaakt?

Wij zien daarom twee belangrijke condities voor succes:

1. Brede politieke steun. De situatie waarin de overheid nu verkeert is onder achtereenvolgende regeringen ontstaan. We moeten het dus als coalitie en oppositie ook samen oplossen;
2. Groot denken klein doen. Niet alles kan tegelijk, maar er moet wel een duidelijk beeld zijn van waar we naar toe werken en een roadmap die ons daar brengt.

3. Analyse Fundamentennota 2008 inrichting NBO 10.10.2010

3.1. Basis onder de organisatie van de overheid

De Nieuwe Bestuurlijke Organisatie (NBO) van het land is gebaseerd op de Fundamentennota 2008 en is juridisch vastgelegd in de Landsverordening Ambtelijke Bestuurlijke Organisatie (LABO) van 10 september 2010. Er is al jarenlang discussie over de vraag of de LABO wel in werking is getreden. Daarvoor zou nog een Landsbesluit van de regering van Curaçao nodig zijn en dat is er niet. Een andere redenering kan ook worden gevolgd; het volgt uit de bedoeling van het eilandsbestuur.

Wat verder opvalt is dat de LABO op onderdelen afwijkt van de NBO, zoals vastgelegd in de Fundamentennota 2008. Wat in de Fundamentennota 2008 nog scherp beschreven stond over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de minister en functies in de ambtelijke top is in de LABO minder scherp vastgelegd. De beweging is gemaakt dat het ambtelijk topkader minder bevoegdheden gekregen heeft.

De LABO is in 2012 uitgewerkt in businessplannen voor de negen ministeries; deze zijn nadien niet of nauwelijks aangepast en opnieuw vastgesteld terwijl er in een behoorlijk aantal ministeries op dit moment met een aangepast organisatiemodel wordt gewerkt.

Omdat de inrichting van de overheid gebaseerd is op de Fundamentennota 2008, is -op basis van de uitgevoerde documentstudie, de opbrengsten uit de gesprekken en expertmatig inzicht- een analyse gemaakt van de mate waarin volgens de Fundamentennota 2008 wordt gewerkt. Daarbij is ook gekeken of de fundamenten nog actueel zijn en of deze misschien aanvulling behoeven. Hiermee wordt de basis voor de verbetervoorstellen gelegd.

3.2. Totaalbeeld naleving en bruikbaarheid fundamenten 2008

Deze analyse levert het volgende totaalbeeld op:

- De fundamenten 2, 3, 5, 6, 8 t/m 13 en 16 t/m 21 (totaal zestien van de eenentwintig) zijn goed, maar zijn niet ingevuld of geïmplementeerd of worden niet nageleefd. Dit is een belangrijke verklarende factor voor het feit dat de basis van de overheid niet op orde is, ministeries niet in control zijn en het besturen van het land korte termijn gedreven is;
- De fundamenten 1, 4 en 7 moeten aangepast of veranderd worden. Deze fundamenten passen niet bij de schaal van het land en/ of de actuele maatschappelijke opgaven en belemmeren de overheid om effectief te kunnen functioneren;
- De fundamenten 14 en 15 zijn te zwaar voor het stadium van ontwikkeling waarin Curaçao dertien jaar na de verzelfstandiging bevindt. Het is raadzaam om deze de komende jaren in projectvorm op te pakken als de basis op orde is.

Hieronder staan de eenentwintig fundamenten weergegeven, voorzien van een analyse per fundament en een score op bruikbaarheid (groen), noodzaak tot aanpassing (oranje) en vooralsnog niet te gebruiken (rood).

Structuur

Fundament

Analyse

1. Scheiding tussen beleid en uitvoering	Fundament is ingevoerd maar blijkt niet te werken. Het moet aangepast worden om nog bruikbaar te zijn in het huidige tijdsgewricht. Onderscheid aanbrengen in strategisch/ tactisch (lands-) beleid enerzijds en uitvoeringsbeleid anderzijds is nodig.
2. Zoveel mogelijk geïntegreerde beleidsvelden	Fundament is goed, de invulling moet beter. Sommige taken moeten worden ge-herschikt tussen ministeries.
3. Platte organisatie met beperkt aantal lagen	Fundament is goed, maar is in de praktijk niet nageleefd. Er zijn ministeries met vijf managementlagen die elkaar in de weg zitten. Rol, taken en bevoegdheden, budgetverdeling en mandaat secretaris-generaal, sectordirecteur, beleidsdirecteur en directeur uitvoeringsorganisatie zijn niet uitgewerkt.
4. Ontwerp overheid conform éénduidige structuur	Fundament voldoet niet meer. Een éénduidige structuur doet geen recht aan grote verschillen in omvang en complexiteit van het werk in de verschillende ministeries. Ruimte creëren voor maatwerk per ministerie. Huidig structuur is niet geschikt voor aanpakken maatschappelijke opgaven.

Aansturing

Fundament

Analyse

5. Bestuurders sturen organisatie aan via beleid	Fundament is goed, maar werkt in de praktijk nog niet. Methodiek van werken met integrale jaarplannen die aansluiten op de begroting als sturingsinstrument is niet ingevoerd.
6. Eén eindverantwoordelijke functionaris of instantie per ministerie	Fundament is goed, maar werkt in de praktijk nog niet. Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaat secretaris-generaal zijn niet vastgelegd.
7. Aansturing door generieke managers in eindverantwoordelijke posities	Fundament is goed, maar vraagt nuancering. Hoe lager in de hiërarchie hoe meer vakinhoudelijke kennis een rol speelt.
8. De top van de ambtelijke organisatie is resultaatverantwoordelijk	Fundament is goed, maar werkt in de praktijk nog niet. Managementcontracten ontbreken. Ruimte creëren voor lichtere vorm en situationele toepassing van belang.
9. Gedelegeerde bevoegdheden voor ambtelijke top	Fundament is goed maar werkt nog niet. Bevoegdheden en mandaten zijn niet vastgelegd.

Leiderschap en management

Fundament

10. Heldere taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden voor leidinggevend op alle echelons	Fundament is goed, maar werkt in de praktijk nog niet. Rol, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, budgetverdeling en mandaat secretaris-generaal, sectordirecteur, beleidsdirecteur en directeur uitvoeringsorganisatie en afdelingshoofden zijn niet uitgewerkt.
11. Vereiste leiderschapskarakteristieken en competenties, vastgelegd in profiel	Fundament is goed, maar werkt in de praktijk nog niet. Profiel is niet vastgesteld en hygiëneregels ontbreken.
12. Invulling van alle, met name, sleutelfuncties, o.b.v. objectieve en transparante werving en selectie en performance management	Fundament is goed, maar werkt in de praktijk nog niet. Procedure voor interne en externe werving, inclusief objectiverende rol HR&O ontbreekt, performance management instrumenten zijn niet of maar deels beschikbaar en worden veelal niet gebruikt. NB: voor topkader is een zwaardere en voor inhuur een verkorte procedure nodig.

Analyse

Menselijk potentieel

Fundament

13. Progressief HR-beleid met bijbehorende instrumenten	Fundament is goed, maar is niet ingevoerd. Beleid is (zwaar) verouderd, basale instrumenten, kennis, kunde en competenties en ondersteuning/ advies ontbreken.
---	--

Analyse

Continue verbetering

Fundament

14. Continu evalueren van de planning en controlcyclus	Fundament is niet duidelijk en is te zwaar voor een land in opbouw. Fundament kan pas werken als de basis op orde is. Zie ook fundament 5.
15. Aandacht voor continue verbetering structureel ingebed in organisatie door periodieke metingen en verankerd in performance management	Fundament is te zwaar voor een land in opbouw. Fundament kan pas werken als de basis op orde is.

Analyse

Lange termijn visie

Fundament

16. Richtinggevend kader met lange termijn wensen aanwezig en continue toetsing van de uitvoering	Fundament is goed, maar heeft nog geen invulling gekregen. Er is geen 'Masterplan Curaçao 2030' met een lange termijn visie.
---	--

Analyse

Middelen

Fundament

Analyse

17. Adequaat mechanisme aanwezig voor vaststellen bestuurlijke prioriteiten	Fundament is goed, maar is niet ingevoerd. Mechanisme ontbreekt, waardoor ad hoc handelen en reageren op incidenten de praktijk geworden is.
18. Strategische ondersteunende taken gecentraliseerd	Fundament is goed, maar is niet of nauwelijks geïmplementeerd, hoewel er wel goede blauwdrukken zijn.
19. Administratieve ondersteunende taken gebundeld in 'shared service' organisatie	Fundament is goed, maar is niet of nauwelijks geïmplementeerd, hoewel er wel goede blauwdrukken zijn.
20. Effectief huisvestingsbeleid	Fundament is goed, maar invulling ontbreekt. Geen zicht op centrale plek op bezit en benutting, geen huisvestingsvisie of plan. Initiatieven daarvoor eerder vastgelopen.

Processen

Fundament

Analyse

21. Richtinggevend kader met lange termijn wensen aanwezig en continue toetsing van de uitvoering	Fundament is goed, maar heeft nog geen invulling gekregen. Er is geen 'Masterplan Curaçao 2030' met een lange termijn visie.
---	--

In de verbetervoorstellen wordt voortgeborduurd op de zestien fundamenteën die nog steeds goed bruikbaar zijn, maar om aanscherping, implementatie en naleving vragen om de grootste knelpunten te kunnen oplossen. Drie fundamenteën (1, 4 en 7) die niet geschikt zijn voor de herinrichting van de topstructuur van de ministeries worden vervangen. Dit bij elkaar leidt tot tien leidende principes voor de inrichting van de ministeries, die in het volgende hoofdstuk uitgewerkt worden.

4. Verbetervoorstellen

In dit hoofdstuk worden de verbetervoorstellen uitgewerkt. Dat begint telkens met een inhoudelijke uitwerking met vanaf paragraaf 4.3 een verwijzing naar het leidend principe uit paragraaf 4.2 dat in de betreffende paragraaf verder wordt uitgewerkt. Vervolgens volgt een beschrijving van de consequenties als met het verbetervoorstel wordt ingestemd. In het inmiddels door de Raad van Ministers op 12 juli 2023 vastgestelde geactualiseerde implementatieplan wordt inzichtelijk gemaakt wat de eerste stappen zijn in het implementatieproces, op weg naar een beter functionerende overheid. Hiermee is voor iedereen ook duidelijk wat er na vaststelling van het onderhavige rapport gaat gebeuren.

4.1. Gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat

Het komen tot een effectieve, efficiënte en goed werkende overheid is de gezamenlijke opdracht van het bestuur -in de vorm van de Raad van Ministers- en het huidige en straks het nieuwe ambtelijk topkader. Zij hebben hierbij ieder een eigen verantwoordelijkheid, rol en bevoegdheden, en moeten de klus samen klaren. Wij zien enkele basisvoorwaarden die noodzakelijk zijn om het verandertraject naar een beter functionerende overheid überhaupt te laten lukken. Het begint bij vertrouwen in elkaar uitspreken. Het bestuur moet kunnen rekenen op loyaliteit en vertrouwen van het ambtelijk topkader, ongeacht de politieke kleur van de minister. Het ambtelijk topkader moet professioneel opereren op basis van een duidelijke opdracht, zich veilig voelen en kunnen rekenen op vertrouwen van de minister. Het is daarom belangrijk dat dit 'agreement' expliciet wordt gemaakt bij de start.

De verbetervoorstellen leiden tot een samenhangend pakket aan maatregelen; het is belangrijk dat deze allemaal worden doorgevoerd. Eruit kiezen of tot selectieve implementatie van onderdelen besluiten, leidt tot halfslachtige oplossingen die niet zullen werken.

De verbetervoorstellen implementeren vraagt voortdurende aandacht, capaciteit, geld en tijd en kan ook ten koste gaan van andere bestuurlijke wensen, boven op de wettelijke taken die in ieder geval uitgevoerd moeten worden. Zonder de bereidheid deze inspanning gezamenlijk te doen gaat het niet lukken.

Om de verbetervoorstellen succesvol door te voeren is leiderschap én continuïteit én volharding in de aanpak nodig. Dit vraagt een breed draagvlak voor de verbetervoorstellen en voortdurende steun en betrokkenheid van het bestuurlijk en topambtelijk niveau, maar zeker ook op politiek niveau om de continuïteit te waarborgen. Daarnaast zijn voldoende financiële middelen nodig voor de implementatie.

Consequenties van het voorstel:

- De implementatie wordt programmatisch aangepakt. De besturing van het programma wordt zo ingericht dat het bestuur, het ambtelijk topkader en de organisatie samen een rol hebben;
- Gestreefd wordt naar de totstandkoming van een maatschappelijk 'pact' met de coalitie, de Staten, het Centraal Georganiseerd Overleg in Ambtenarenzaken en de Vereniging Bedrijfsleven Curaçao na besluitvorming in de Raad van Ministers, om zo draagvlak en continuïteit in de uitvoering te krijgen.

4.2. Leidende principes

Voor het opnieuw inrichten van de ambtelijke topstructuur, het sturingsmodel en de werkwijze en processen van alle ministeries zijn er leidende principes uitgewerkt. Met deze tien leidende principes wordt een antwoord gegeven op de huidige knelpunten in het functioneren van de overheid en de geconstateerde weeffouten in de Fundamentennota 2008.

Leidende principes	
Ten aanzien van de taaktoedeling	
1.	Een scherp onderscheid in de vier kerntaken van de overheid: landsbeleid, dienstverlening, bedrijfsvoering en toezicht
2.	Focus op en prioriteit geven aan de dienstverlening aan de samenleving
Ten aanzien van de sturing	
3.	Integrale sturing op activiteiten en bijpassende begroting van het ministerie
Ten aanzien van de structuur en het management	
4.	Een eenvoudige en transparante structuur van het ministerie, met ruimte voor maatwerk
5.	Duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op alle niveaus; verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie
Ten aanzien van de rolverdeling	
6.	Een duidelijke, éénduidige taakafbakening en adequate rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur, de ambtelijke top en het kabinet van de minister
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
7.	Eén toegangspoort tot dienstverlening gebruiken, extern en intern
8.	Schaarse middelen bundelen, bestaande kennis benutten
9.	Integraliteit en werken in ketens bevorderen
10.	Effectiviteit en uitvoeringskracht organiseren

Leidende principes breder gebruiken

In de Uitvoeringsagenda Q4 2022, onderdeel B4.1.5, van het Landspakket zijn als nieuw element organisatiedoorlichtingen voor alle ministeries opgenomen. Deze doorlichtingen, die uitgevoerd worden in de vorm van 'quick scans', zijn gericht op de organisatie-inrichting, processen, capaciteit en bedrijfsvoering van elk ministerie en vormen onderdeel van de implementatie van de verbetervoorstellen uit dit rapport. Doorlichtingen die gaan over de inhoud c.q. het werk van een ministerie vallen hier buiten en worden geïnitieerd en uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de betreffende minister/ ministerie.

In deze 'quick scans', die in 2023 voor elk ministerie in twee fasen worden uitgevoerd, wordt de stand van zaken in beeld gebracht van de interne organisatie ('as-is' situatie/ nulmeting) op het gebied van de (gekozen) organisatiestructuur, technologie, processen/ procedures, taken, financiën, huisvesting, overlegstructuren en de kwaliteit en ontwikkeling van het personeel. Deze 'quick scan' wordt ook gebruikt om voor elk ministerie de gevolgen van het wijzigen van de topstructuur voor het aantal en de indeling van de directies van het ministerie op hoofdlijnen in kaart te brengen. Dit mede om de managementlaag aan de top, die ontstaat bij doorvoering van de verbetervoorstellen voor de ambtelijke topstructuur, en de volgende managementlaag goed op elkaar te laten aansluiten. Zo wordt integraal werken gestimuleerd en kunnen processen als een sluitende keten worden georganiseerd. Het is ook een goede gelegenheid om te kijken naar het takenpakket van de ministeries en de taakverdeling binnen en tussen ministeries en naar de processen, omdat daar optimalisatiekansen liggen. Zie hiervoor ook de aanbevelingen in hoofdstuk 5 van dit rapport.

Het is belangrijk dat de voorstellen die volgen uit deze 'quick scans' en eventuele apart door de minister/ ministeries zelf uit te voeren inhoudelijke doorlichtingen aansluiten op de hiervoor weergegeven leidende principes. Om zo tot een consistente inrichting van het gehele ministerie te komen met goed op elkaar aansluitende managementlagen en (keten-)processen. Vandaar dat door de Raad van Ministers op 22 maart 2023 is besloten om deze leidende principes breed te gaan gebruiken bij de quick scans en organisatie-doorlichtingen en in de andere projecten uit het Regeerprogramma en Landspakket die organisatorische consequenties (kunnen) hebben. En het besluit om de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening te belasten met de regie en coördinatie op de toetsing op naleving van deze leidende principes.

Consequenties van het voorstel:

- Voor alle ministeries wordt een 'quick scan' uitgevoerd, rekening houdend ook met de aanbevelingen uit hoofdstuk 5 van dit rapport;
- De leidende principes worden als kader voor deze 'quick scans', de inhoudelijke doorlichtingen en de andere projecten uit het Regeerprogramma en Landspakket die organisatorische consequenties (kunnen) hebben meegegeven.

De vier hoofdtaken nader gedefinieerd

Bij de verzelfstandiging van het land Curaçao in 2010 zijn de voormalige taken van de Nederlandse Antillen en het eilandgebied Curaçao samengevoegd en ondergebracht in negen ministeries. Dit is gebeurd zonder dat duidelijk is vastgesteld wat het karakter van de verschillende taken is, bijvoorbeeld landsbestuur of uitvoeringsbeleid en bijvoorbeeld dienstverlening aan een burger of bedrijf, en welke eisen dat stelt aan het niveau en de wijze waarop deze taken uitgevoerd worden.

Dat geldt zeker ook voor de Inspectietaak; een term die nu zowel voor het toezicht op stelselniveau, incl. het ministerie zelf, wordt gebruikt als voor de operationele toezicht en handhavingstaak die verschillende ministeries hebben. Voor de eerste taak is een onafhankelijke positie van het ministerie noodzakelijk, voor de tweede taak niet en ligt het juist meer voor de hand de taak binnen een ministerie te beleggen, zodat de minister er bestuurlijk en de ambtelijk top er managerial voor verantwoordelijk is en op aanspreekbaar is.

Om de ambtelijke topstructuur en de rest van de ministeries toekomstbestendig te kunnen inrichten is duidelijkheid over de hoofdtaken en wat eronder verstaan wordt nodig. Hiervoor is onderstaande indeling in de vier hoofdtaken gemaakt.

Landsbeleid	Toezicht
<ul style="list-style-type: none">• Het gaat hier om het ontwikkelen van het generiek strategisch beleid voor het land en om beleid om de grote maatschappelijke opgaven op te lossen;• Dit beleid is ministerie overstijgend; het raakt het takenpakket van meerdere of alle ministeries en daarmee ook de verantwoordelijkheid van meerdere of alle ministers;• Voor elk ministerie overstijgend thema wordt in onderling overleg tussen de direct betrokken ministers de eerstverantwoordelijke minister aangewezen; dat is de minister waarvoor het thema het dichtst bij het beleidsdomein van zijn of haar ministerie ligt. De aangewezen eerstverantwoordelijke minister heeft tot taak de andere ministers te betrekken bij het opstellen van het beleid voor het betreffende ministerie-overstijgende vraagstuk, zodat ook zij hun verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het deel dat tot hun beleidsdomein behoort. Coördinatie en bespreking van het betreffende beleidsvoorstel vindt plaats in de Raad van Ministers conform het Reglement van Orde. Over de inhoud van het beleid moeten de betrokken ministers overeenstemming bereiken.	<ul style="list-style-type: none">• Het kan hier ten eerste gaan om het toezicht op <i>stelselniveau</i>: wordt er door publieke en private organisaties en het betreffende ministerie gewerkt volgens de wetten en regels van het land. Een <u>Inspectie</u> is verantwoordelijk voor het toezicht hierop en moet daarom zelfstandig en onafhankelijk van het ministerie kunnen functioneren, met een directe lijn naar de minister;• Het kan hier ten tweede gaan om het toezicht op <i>uitvoeringsniveau</i>. Hierbij gaat het om toezicht in de vorm van controle en handhaving op casusniveau, bijv. op een verleende vergunning. Dit wordt een taak van een <u>directie</u>; de directeur is hiervoor primair verantwoordelijk. Hierbij is belangrijk intern te zorgen voor de juiste 'checks and balances', vooral als het gaat om vergunningverlening; dit betekent dat een directie de vergunning verleent en een andere directie het toezicht en de handhaving doet;• Het kan hier ten derde gaan om de regie en toezicht op het niveau van de <i>relatie met overheids-NV's, stichtingen, andere subsidierelaties</i>. Dit heeft een inhoudelijke en een

<p>De vaststelling van het beleid gebeurt door de betrokken ministers, met inachtneming van de aanwijzing voor regelgeving;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema's waar aan gedacht kan worden zijn: <ul style="list-style-type: none"> ○ Masterplan 2030 ○ Regeerprogramma's ○ Landspakket-onderwerpen ○ Grote vraagstukken zoals immigratie, veiligheid en ondermijning en energietransitie. 	<p>financiële component en wordt een taak van een directie; de directeur is hiervoor primair verantwoordelijk.</p>
--	--

<p>Dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het kan hier ten eerste gaan om de <i>externe dienstverlening</i> aan de samenleving in de vorm van <i>individuele diensten en producten</i> voor burgers, bedrijven en instellingen. Verschillende ministeries zijn hiervoor verantwoordelijk. Bijvoorbeeld een paspoort of vergunning. De toegang tot deze dienstverlening wordt overheidsbreed ingericht via één overheidsloket; • Het kan ten tweede gaan om de <i>externe dienstverlening</i> aan de samenleving in de vorm van <i>collectieve diensten</i>. Bijvoorbeeld subsidieverlening aan scholen of overheidscommunicatie over de COVID-pandemie. Hiervoor zijn verschillende ministeries verantwoordelijk en hiervoor worden verschillende vormen gebruikt; • Het kan ten derde gaan om de <i>interne dienstverlening</i> tussen ministeries onderling. Ministeries van Algemene Zaken en Financiën hebben hierin een specifieke verantwoordelijkheid. Het concept dat hiervoor wordt gebruikt is eenduidig en uniform. 	<p>Bedrijfsvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het gaat hier om de bedrijfsprocessen, incl. de jaarplancycclus, de HR-processen, de informatievoorziening processen (wo. ICT-beheer en digitalisering), de inkoopprocessen, de facilitaire processen, incl. huisvesting en de financiële processen, incl. de planning en control cyclus en planning en control documenten. De Ministeries van Bestuur, Planning en Dienstverlening en Financiën hebben hierin een specifieke verantwoordelijkheid. Deze processen worden 1x ontworpen en vervolgens 9x gebruikt.
--	---

Hiermee werken we leidend principe 1 uit:

Leidende principes	
Ten aanzien van de taaktoedeling	
1.	Een scherp onderscheid in de vier kerntaken van de overheid: landsbeleid, dienstverlening, bedrijfsvoering en toezicht.

Toedeling hoofdtaken

Hieronder staat een eerste ordening van de vier hoofdtaken voor zover deze gemaakt kan worden op basis van de doorlichting van de ambtelijke topstructuur en de in dat kader gevoerde gesprekken.

A. Landsbeleid

Het voorstel is de initiatie, coördinatie en verantwoordelijkheid voor het opstellen van het generieke landsbeleid te concentreren in een nieuwe directie en deze in te richten bij het Ministerie van Algemene Zaken.

De coördinerende rol voor het landsbeleid die dit ministerie op dit moment heeft (in de vorm van een staffunctie), wordt daarmee logischerwijs ook een taak van deze nieuwe directie. Deze directie krijgt een functionele werklijn naar de minister-president, omdat deze als voorzitter van de Raad van Ministers verantwoordelijk is voor de coördinatie (niet voor de inhoud; dat zijn de vakministers) van de totstandkoming van het generieke landsbeleid. De omvang van de formatie van deze directie wordt in de volgende fase bepaald op basis van het verwachte werkaanbod. De directie wordt ingedeeld in teams (met teamleiders), welke geconcentreerd worden rond samenhangende grote beleidsthema's. Deze ordening is een eerste 'incentive' om integraal werken te bevorderen.

De directie Landsbeleid krijgt aldus de opdracht om in nauwe samenspraak met beleidsmedewerkers van de vakministeries voor deze grote maatschappelijke vraagstukken beleid te ontwikkelen. Hiervoor worden interministeriële werkgroepen ingesteld. Zo wordt de bij de vakministeries aanwezige vakkennis benut en geborgd en wordt integraal beleid maken bevorderd (tweede incentive daarvoor). Tijdens het ontwikkelproces worden concept beleidsvoorstellen door de vakministeries getoetst op uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van beleidsvoornemens en wordt het resultaat daarvan verwerkt in het concept voorstel. Hoe het door de directie Landsbeleid ontwikkelde generieke beleid wordt vastgesteld staat beschreven in vorenstaand overzicht.

De eerste opdracht voor de directie Landsbeleid is een 'Masterplan Curaçao 2030' op te stellen, waarin op strategische hoofdlijnen uitgewerkt wordt waar het land in 2030 qua ontwikkeling wil staan. Volgende opdracht is het opstellen van beleidsvoorstellen, waarin de strategische hoofdlijnen worden uitgewerkt en periodiek worden geactualiseerd. De directie Landsbeleid is ook verantwoordelijk voor de vertaling van het Regeerakkoord in het Regeerprogramma en ook dit gebeurt om dezelfde redenen in interactie met de directies van alle ministeries.

In de volgende fase wordt onder leiding van de kwartiermaker (of directeur) van de directie Landsbeleid een interactieve werkwijze tussen de directie Landsbeleid en de andere ministeries uitgewerkt en vastgesteld. Het topkader van het Ministerie van Algemene Zaken is er vervolgens verantwoordelijk voor dat de directie Landsbeleid deze werkwijze volgt, de topkaders van de andere ministeries zijn er verantwoordelijk voor dat de vakinhoudelijke bijdrage door hun ministeries in de praktijk ook wordt geleverd. In een gezamenlijk overleg wordt de werkwijze gemonitord en worden eventuele problemen opgelost.

Consequenties van het voorstel:

Generiek landsbeleid ontwikkelen is niet langer een taak van alle negen ministeries afzonderlijk, maar wordt geconcentreerd in het Ministerie van Algemene Zaken. Dit ministerie zal in nauwe samenwerking met de vakministeries het generieke landsbeleid ontwikkelen om vakkennis te benutten en integraliteit te waarborgen.

B. Toezicht

De Inspecties binnen de Ministeries van Gezondheid, Milieu en Natuur en van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport voldoen aan de hiervoor weergegeven beschrijving van een Inspectie en blijven daarom bestaan, hun positie -rechtstreeks onder de minister- blijft ongewijzigd. Deze twee Inspecties zijn verantwoordelijk voor de inspectietaken op stelselniveau (zie vorenstaand overzicht) en zien toe op de naleving van wet- en regelgeving door de organisaties die in het stelsel functioneren, incl. het eigen ministerie.

Voor de Inspectie Arbeid is een doorlichting uitgevoerd; de uitkomst wordt mee genomen in de quick scan die nog loopt. De toekomstige taken en positionering van deze Inspectie wordt bepaald als deze quick scan afgerond is. Dat gebeurt aan de hand van de hiervoor in de tabel beschreven drie opties. Deze aanpak geldt ook voor andere ministeries die inspectietaken hebben.

Voor de economische inspectie van het Ministerie van Economische Ontwikkeling -thans gepositioneerd als een Inspectie op stelselniveau (optie 1 uit de tabel) - is al duidelijk dat deze toezicht en handhaving doet op operationeel niveau (optie 2 uit de tabel). De taken worden in een van de directies van het Ministerie van Economische Ontwikkeling ondergebracht, rekening houdend met de eisen van 'checks and balances' (dus niet bij vergunningverlening).

Consequenties van het voorstel:

- Inspecties Gezondheid (GMN) en Onderwijs (OWCS) blijven bestaan;
- De Inspectie van het Ministerie van Economische Ontwikkeling wordt als zelfstandige eenheid opgeheven. De taken en medewerkers gaan over naar één van de directies van het Ministerie van Economische Ontwikkeling;
- De toekomst van de Inspectie Arbeid (SOAW) hangt af van de uitkomst van de quick scan van het Ministerie;
- De vraag over de toekomst van de overige in ministeries bestaande Inspecties hangt af van de uitkomst van de quick scans van desbetreffende ministerie;
- Nieuw in te stellen Inspecties moeten voldoen aan de beschrijving van een Inspectie; anders zijn het directietaken.

C. Dienstverlening

Externe dienstverlening blijft een taak van alle ministers, waarbij het principe van één overheidsloket met als nieuw element het maken van prestatieafspraken met de backoffices, nader wordt uitgewerkt. Dat laatste betekent dat het overheidsloket eisen kan stellen aan de backoffices van de moederministeries over de kwaliteit en snelheid van afdoening van vragen en zaken en ook in de positie wordt gebracht daar op te sturen. Voor de toegang en werkwijze wordt hetzelfde dienstverleningsconcept gehanteerd, met bijbehorende afspraken en standaarden voor informatievoorziening, waaronder het principe: click, chat/ call & face.

Er komen twee loketten: een loket Samenleving en een loket Belastingen.

In het **loket Samenleving** worden taken van verschillende ministers (acht van de negen) gebundeld. Dat zijn Algemene Zaken, Bestuur, Planning en Dienstverlening -waaronder het huidige Vergunningenloket-, Justitie, Economische Ontwikkeling, Verkeer, Vervoer en Ruimtelijke Planning, Gezondheid, Milieu en Natuur, Onderwijs, Cultuur, Welzijn en Sport en Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn. Verantwoordelijk voor instandhouding en het functioneren van dit loket Samenleving is het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening.

De meewerkende ministeries blijven inhoudelijk verantwoordelijk voor de taken die in de loketten worden uitgevoerd en de taken die in de backoffice van de moederministeries uitgevoerd blijven worden. Over het proces, de kwaliteit en het tempo van afdoening van zaken in de backoffices worden tussen het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening en de uitvoerende ministeries afspraken gemaakt, die leiden tot versnelling in de afdoening van (aan-)vragen van burgers, bedrijven en instellingen. De 'kas di bario' van het Ministerie van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn in de wijken blijven als fysieke plek voor contact met burgers bestaan. Dat geldt ook voor andere onderdelen van de dienstverlening die fysiek in de wijken uitgevoerd worden, zoals de consultatiebureaus.

Het **Belastingloket** is bestemd voor het Ministerie van Financiën dat verantwoordelijk is voor de instandhouding en het functioneren van dit loket. Hier wordt reeds aan gewerkt.

Hiermee worden de leidende principes 2, 7, 9 en 10 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de taaktoedeling	
2.	Focus op en prioriteit geven aan de dienstverlening aan de samenleving
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
7.	Eén toegangspoort tot dienstverlening gebruiken, extern en intern
9.	Integraliteit en werken in ketens bevorderen
10.	Effectiviteit en uitvoeringskracht organiseren

Consequenties van het voorstel:

De toegang tot dienstverlening wordt de komende jaren geclusterd in twee loketten. Aan aparte toegangspoorten voor de samenleving naar de negen ministeries komt een eind.

Interne dienstverlening is een taak die op functionele logica toegedeeld wordt aan de Ministeries van Algemene Zaken en Financiën. Deze ministeries zijn verantwoordelijk voor het integraal organiseren van de interne dienstverlening en het adviseren en ondersteunen van de andere (en eigen) ministeries op de volgende taakvelden: het Ministerie van Algemene Zaken voor de kwaliteit en procedures van wetgeving en andere juridische vraagstukken, waaronder de corporate governance van overheids NV's en -stichtingen en andere aan de overheid gelieerde zelfstandige rechtspersonen, voor communicatie en voorlichting en voor de coördinatie van de buitenlandse betrekkingen. Het Ministerie van Financiën voor toepassing comptabiliteitsvoorschriften, financieel beheer, de planning en-controlcyclus en regie en toezicht op de financiële aspecten in de relatie met overheids NV's en stichtingen en andere subsidierelaties. Voor de inrichting van de interne dienstverlening wordt het 'shared service' concept gebruikt met de volgende driedeling: (1) strategisch advies en liaisonfunctie, (2) beleidsvorming en specialistisch advies en (3) administratieve en registratieve processen. Zie hiervoor verder paragraaf 4.6.

Deze toedeling naar verantwoordelijke ministeries voor de interne dienstverlening leidt tot een vereenvoudiging in de onderlinge taakverdeling tussen de ministeries, geeft elk ministerie een duidelijk herkenbaar profiel en sluit aan op de noodzaak schaarste te bundelen.

Hiermee wordt leidend principe 8 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
8.	Schaarste bundelen, bestaande kennis benutten

Consequenties van het voorstel:

De verantwoordelijkheid voor de organisatie en uitvoering van de interne dienstverlening komt volledig bij de ministeries Algemene Zaken en Financiën te liggen.

D. Bedrijfsvoering

Het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening is verantwoordelijk voor het integraal organiseren en het adviseren en ondersteunen van de ministeries op de bedrijfsprocessen, inclusief de jaarplancycclus, de HR- en organisatieontwikkelprocessen, de informatievoorziening processen (wo. ICT-beheer en digitalisering), de inkoop- en aanbestedingsprocessen en de facilitaire processen, incl. huisvesting. Daarvoor wordt het service concept gebruikt, met de volgende driedeling: (1) strategisch advies en liaisonfunctie, (2) beleidsvorming en specialistisch advies en (3) administratieve en registratieve processen. Zie verder paragraaf 4.6.

Het Ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor het integraal organiseren en het adviseren en ondersteunen van de ministeries op de financiële processen, inclusief de planning en control cyclus en planning en control documenten (wo. jaarrekening en begroting). Ook hiervoor wordt het serviceconcept gebruikt, dat in de vorige alinea beschreven is. Zie hiervoor verder paragraaf 4.6.

Deze toedeling naar de verantwoordelijke ministeries voor de bedrijfsvoeringsprocessen leidt tot een vereenvoudiging in de onderlinge taakverdeling tussen de ministeries, geeft elk ministerie een duidelijk herkenbaar profiel en sluit aan op de noodzaak schaarste te bundelen.

Hiermee worden de leidende principe 8 t/m 10 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de taaktoedeling	
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
8.	Schaarste bundelen, bestaande kennis benutten
9.	Integraliteit en werken in ketens bevorderen
10.	Effectiviteit en uitvoeringskracht organiseren

Consequenties van het voorstel:

De verantwoordelijkheid voor het organiseren en uitvoeren van de bedrijfsvoeringsfuncties komt volledig bij het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening en het Ministerie van Financiën te liggen.

Deze toedeling naar verantwoordelijke ministeries voor de interne dienstverlening en bedrijfsvoeringsprocessen is gebruikt bij het uitwerken van de verbetervoorstellen voor het sturingsmodel in paragraaf 4.3, het organisatiemodel voor de topstructuur in paragraaf 4.4 en het serviceconcept in paragraaf 4.6. Het voorstel is deze toedeling ook te hanteren bij de 'quick scans' en inhoudelijke doorlichtingen die in de volgende fase plaats vinden. Met daarbij de opdracht duidelijk te zijn over de duiding van de aard van de taken die nu vallen onder de Inspectie (welke van de drie opties uit het overzicht op pagina 16/ 17 betreft het?) of dienstverlening (welke van de drie opties uit het overzicht op pagina 16/ 17 betreft het?).

4.3. Sturingsmodel

Als belangrijk knelpunt is gesignaleerd dat de basis van veel ministeries niet op orde is. Een van de oorzaken hiervan is, dat er bij bestuur en ambtelijke top van een ministerie geen integraal zicht is op het geheel aan werkzaamheden dat in een bepaald jaar moet worden uitgevoerd. Verder ontbreekt vaak de aansluiting tussen deze werkzaamheden en de middelen die volgens de begroting beschikbaar zijn. Ook bij interministeriële projecten speelt dit probleem. Prioriteitstelling wordt zo lastig, sturing ondoenlijk. Er is dus geen kompas om op te varen.

Het voorstel is in elk ministerie te gaan werken met een eenvoudig en eenduidig sturingsmodel, met vier instrumenten: een jaarplan, een jaarbegroting, een meerjarenplan alsmede een meerjaren begroting.

In het jaarplan staat alle werkzaamheden die een ministerie in het eerstvolgende jaar moet uitvoeren. Dus:

- A. De wettelijke taken, de internationale verplichtingen, de lopende activiteiten, de bijdragen aan interministeriële projecten en de bijdragen aan projecten die volgen uit afspraken in koninkrijksverband (Groeiakkoord, Landspakket);
- B. De activiteiten die volgen uit het Regeerprogramma en de activiteiten die volgen uit het 'Masterplan Curaçao 2030', waarin al lopende programma's zoals het National Development Plan Curaçao, 2015-2030 voor de Sustainable Development Goal, worden geïntegreerd zodra dit Masterplan opgesteld en vastgesteld is.

Deze tweedeling is in die zin van belang dat:

- De werkzaamheden onder A in hoge mate langjarig vast staan, maar beperkt kunnen veranderen bij wisseling van een minister of regering (voor de wettelijke taken kan dat bijvoorbeeld niet) en dus een redelijk stabiel deel van het (meerjaren/) jaarplan en de (meerjaren/) begroting, die wettelijk verplicht is, vormen;
- De werkzaamheden onder B in belangrijke mate bepaald worden door bestuurlijke keuzes die van jaar tot jaar en bij wisseling van een minister of regering kunnen veranderen. Voor dit deel B is van belang te gaan werken met een meerjarenbegroting, zodat de uit te voeren activiteiten over meerdere jaren gepland kunnen worden (niet alles kan tegelijk!) en er ook in latere jaren van een regeringsperiode middelen beschikbaar zijn om deze uit te voeren.

Deze tweedeling is niet meer van belang als het gaat om de managementverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de werkzaamheden. Dat is in alle gevallen het ambtelijk topkader, terwijl de minister bestuurlijk verantwoordelijk blijft richting de Staten.

Alle werkzaamheden worden dus opgenomen in het jaarplan en de begroting die samen een sluitend geheel vormen. Beide documenten worden in het tweede kwartaal van het lopend jaar gemaakt en in het 3e kwartaal van het lopend jaar vastgesteld voor het daaropvolgende jaar. Bij dat laatste wordt uiteraard rekening gehouden met de besluitvorming in de Staten over de landsbegroting voor het volgend jaar.

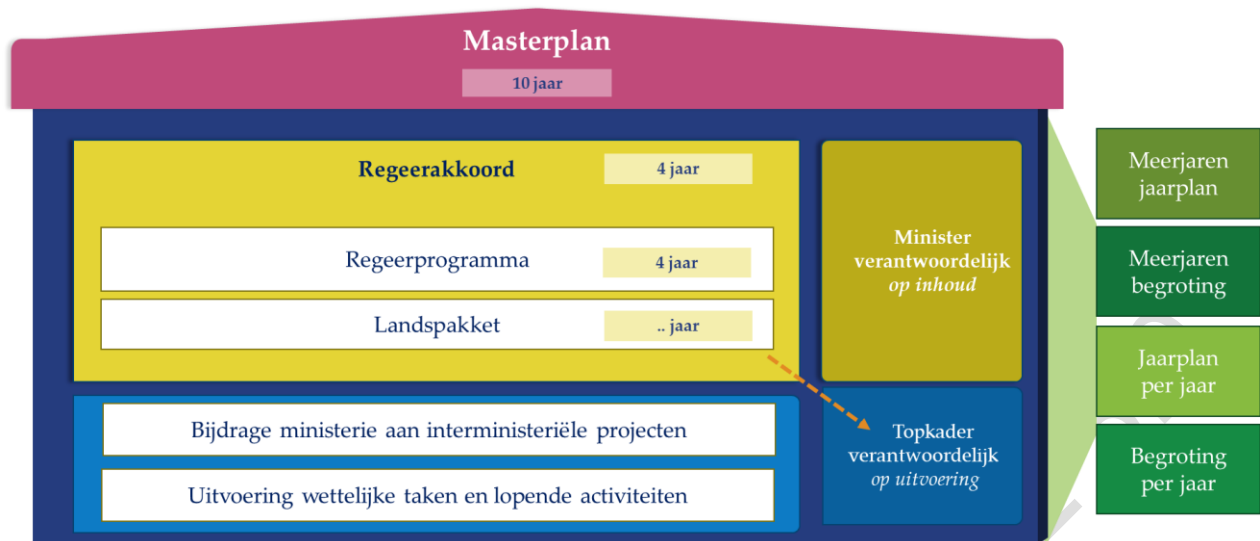
Beide documenten gelden na vaststelling als een afspraak tussen de minister en de ambtelijke top voor het komend jaar op inhoud (werkzaamheden) en financiën (begroting). Zij vormen ook het dashboard om de voortgang te monitoren en te sturen op de uitvoering en te prioriteren als de omstandigheden daar om vragen.

Tussentijdse bijstelling van een jaarplan in de loop van een jaar is mogelijk als de actualiteit daar om vraagt. In dat wijzigingsproces worden dezelfde stappen doorlopen en wordt ook de relatie gelegd met de begroting die mogelijk ook gewijzigd moet worden.

Het gesprek over de uitvoering van het jaarplan vindt plaats tussen de ambtelijke top en de minister. Deze afspraak komt in de plaats van het oorspronkelijke en niet uitgevoerde voornemen om te gaan werken met managementcontracten tussen een minister en de ambtelijke top. Dit instrument is te zwaar voor de fase van ontwikkeling waarin de ministeries nu zitten.

In het implementatieproces, wordt een standaard werkwijze uitgewerkt voor het opstellen en zo nodig bijstellen van het jaarplan en de begroting in de loop van het jaar. Het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening start hiermee als pilot. Deze werkwijze wordt vervolgens volgend jaar door alle ministeries gebruikt bij het opstellen van het jaarplan en de begroting 2025.

Gevisualiseerd ziet het sturingsmodel er als volgt uit:



Hiermee wordt leidend principe 3 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de sturing	
3.	Integrale sturing op activiteiten en bijpassende begroting van het ministerie

Consequenties van het voorstel:

- Vanaf 2025 werken alle ministeries met een vastgesteld jaarplan en een daarop aansluitende begroting;
- Er worden de komende jaren geen managementcontracten opgesteld.

4.4. Organisatie- en overlegmodel

Het voorstel is om voor de inrichting van de ambtelijke top van de ministeries één basismodel, met ruimte voor maatwerk, te gebruiken.

Eenvoudig basismodel

Elk ministerie kent alleen nog directies. De term directie wordt eenduidig gebruikt voor alle lijnonderdelen van het ministerie. Het aantal directies verschilt per ministerie, rekening houdend met de breedte van het takenpakket en de vereiste specifieke vakkennis. Het instellen van directies gebeurt op basis van een eenduidige set criteria die er als volgt uit ziet:

1. Betreft een logische bundeling van naar hun aard en benodigde vakkennis gelijksoortige taken, om integraliteit in het werk en een sluitende keten in de dienstverlening te bereiken;
2. Leidt tot een voldoende robuuste schaal om continuïteit en uitvoeringskracht te borgen;
3. Levert een omvang in formatie op, waarmee naast de directeur met één managementlaag -in de vorm van een of meerdere unithoofden- kan worden volstaan;
4. Leidt tot voldoende evenwicht in zwaarte van de directies, zodat de directeuren onderling een vergelijkbaar werk- en denkniveau hebben en samen de dragende laag van het ministerie kunnen vormen;
5. Bevordert de samenwerking binnen het ministerie;
6. Is logisch en herkenbaar voor de andere ministeries en de omgeving.

De beleidsorganisaties en sectoren van de negen ministeries worden opgeheven. De taak om specifiek (uitvoerings-)beleid voor het eigen ministerie te ontwikkelen wordt ondergebracht in de verschillende directies van het eigen ministerie. De minister blijft hiervoor zelfstandig verantwoordelijk.

De initiatie, coördinatie en verantwoordelijkheid voor het opstellen van landsbeleid voor het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken, beleid dat meerdere of alle ministeries betreft, wordt ondergebracht in een nieuwe directie binnen het Ministerie van Algemene Zaken. Voor het vaststellen van het generieke landsbeleid blijven de betrokken ministers verantwoordelijk, ieder voor hun eigen beleidsdomein. Hoe dat gebeurt staat beschreven in paragraaf 4.2 van dit rapport.

Topstructuur met twee managementlagen

Elk ministerie heeft in de topstructuur twee managementlagen: de functie algemeen directeur (1e managementlaag) en de functie directeur (2e managementlaag). De functies van secretaris-generaal, beleidsdirecteur en sectordirecteur vervallen. Het instellen van de functie adjunct algemeen directeur op de 1e managementlaag is alleen mogelijk wanneer de span of control van de algemeen directeur meer dan zes directeuren is en samenvoeging van directies niet mogelijk is. Als er een algemeen directeur en een adjunct algemeen directeur is, verdelen zij onderling de directies die zij aansturen. Zij werken als team. De algemeen directeur is functioneel leidinggevende van de adjunct algemeen directeur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van het (gehele) ministerie. Benoeming van de algemeen directeur en adjunct algemeen directeur vindt plaats door de Regering op voordracht van de Raad van Ministers. Het is geen politieke benoeming; benoeming gebeurt op basis van een voordracht van twee of drie personen als de uitkomst van een zorgvuldig en objectief wervings- en selectieproces, waarin een passende 'match' tussen functieprofiel en competenties van de persoon bepalend is. Zie verder de paragraaf 4.7, Directoraat Topkader Overheid.

Directies kunnen ingedeeld worden in units, die onder leiding staan van een unithoofd. De functie unithoofd is de derde en tevens laagste managementlaag in de organisatie van de ministeries.

Kabinet met een duidelijke eigen rol

In de verbetervoorstellen blijft in elk ministerie het Kabinet bestaan als onafhankelijke eenheid die rechtstreeks werkt onder de verantwoordelijkheid van de minister ten behoeve van het politieke werk van de minister en de relatie met de partij onderhoudt. Er zijn eerder functieprofielen opgesteld om te waarborgen dat gekwalificeerde personen worden aangesteld. De minister blijft zelf verantwoordelijk voor deze politieke benoemingen. De verbetervoorstellen brengen duidelijkheid als het gaat om de rol van het Kabinet in relatie tot het management van de organisatie.

Eénduidig overlegmodel, passend bij verantwoordelijkheden

In elk ministerie is er een gestructureerd bestuurlijk overleg en een gestructureerd managementoverleg. Aan het bestuurlijk overleg nemen vast deel: de minister, de algemeen directeur, de adjunct algemeen directeur -indien ingevuld- en de kabinetschef. Wisselend neemt een directeur van de directie deel, wanneer een specifiek onderwerp besproken wordt in het bestuurlijk overleg, waarvoor hij/ zij verantwoordelijk is. Hiermee wordt bereikt dat er een directe contactlijn over de inhoud van het werk ontstaat tussen de minister en de directeur. Dit bestuurlijk overleg is belast met de coördinatie en afstemming tussen het bestuurlijk en topambtelijk niveau van het ministerie over de uitvoering van het jaarplan en actuele onderwerpen die spelen en bestuurlijke impact (kunnen) hebben. Aan het managementoverleg nemen deel: de algemeen directeur, de adjunct algemeen directeur -indien ingevuld- en de directeuren. In dit overleg worden de onderwerpen besproken die te maken hebben met het functioneren, de bedrijfsvoering en de organisatieontwikkeling van het ministerie en de medewerkers in algemene zin. Ook vindt in dit overleg de coördinatie en afstemming van het werk van de directies van het ministerie plaats, gericht op samenhang, integraliteit en sluitende dienstverleningsketens.

Adviesteam op gekwalificeerd niveau

De ministeriële staf blijft als eenheid bestaan, maar wordt omgevormd en substantieel versterkt en geprofessionaliseerd; de aanduiding wordt adviesteam. Het adviesteam is kwalitatief bemenst met strategische adviseurs/ liaisons vanuit de moederorganisaties, die verantwoordelijk blijven voor de inhoud en kwaliteit van de interne dienstverlening en bedrijfsvoering: de Ministeries van Algemene Zaken, Bestuur, Planning en

Dienstverlening en Financiën. Medewerkers in de adviesteams werken vanuit de moederorganisatie een groot deel van de tijd nabij de ambtelijke top, op locatie van het betreffende ministerie.

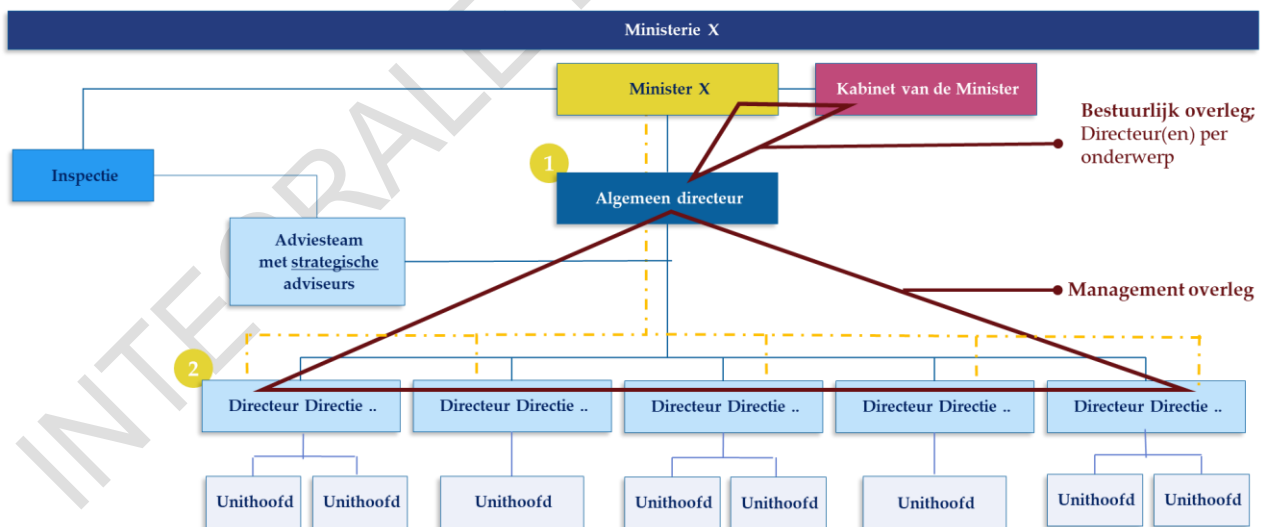
Het adviesteam adviseert en ondersteunt de algemeen directeur, en de adjunct algemeen directeur -indien ingevuld-, de directeuren, de Inspecteur-generaal -indien aanwezig- en de minister op strategisch niveau op de volgende taakvelden: Human Resources en organisatieontwikkeling, financiën -inclusief de regie op subsidierelaties en overheids NV's en stichtingen-, juridisch -zowel wetgeving als contractenrecht-, corporate governance van overheids NV's, stichtingen en andere entiteiten, bedrijfsprocessen, informatievoorziening (wo. ICT-beheer en digitalisering), communicatie en voorlichting en facilitaire zaken incl. huisvesting.

Leden van het adviesteam houden uit oogpunt van kwaliteit en eenduidigheid contact en overleg met hun collega's binnen het moederministerie (backoffice) over de uitvoering van hun werk in het adviesteam. Zij vervullen ook de liaisonfunctie naar hun moederministerie voor specifieke vragen en vakspecialistische advisering op casuïstiek. Zij bewaken de afhandeling daarvan op inhoud en tijd en zijn hierop aanspreekbaar voor de ambtelijke top van het ministerie dat zij ondersteunen. De backoffice is de probleemeigenaar en zorgt dat er snel een adequaat inhoudelijk advies of antwoord komt.

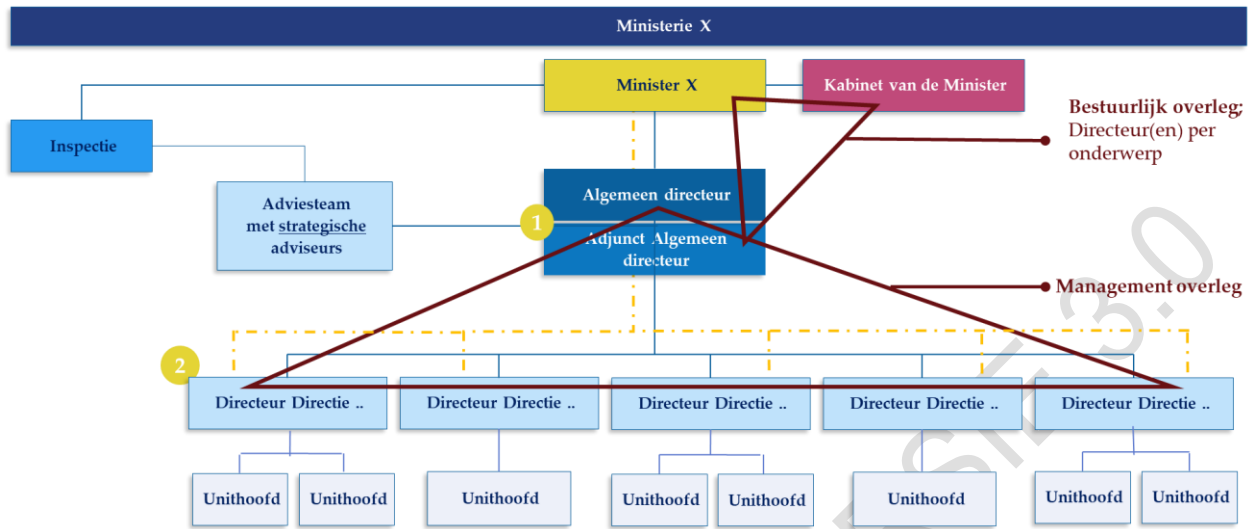
Het team heeft 1 of 2 fte per taakveld, afhankelijk van de omvang en breedte van het takenpakket en de omvang van de formatie van een ministerie. Personele invulling van de 1 of 2 fte in duo-verband heeft de voorkeur om continuïteit te borgen en kwetsbaarheid te verminderen.

Voor de geüniformeerde directies binnen het Ministerie van Justitie moet nader onderzoek antwoord geven op de vraag of een verdergaande maatwerkoplossing nodig is.

Gevisualiseerd ziet dit basismodel er als volgt uit. Het gaat hierbij om de eerste twee managementlagen; het aantal directies binnen een ministerie volgt uit de 'quick scan' de indeling binnen een directie volgt uit de doorlichtingen.



Met een adjunct algemeen directeur als extra functie op het 1e managementniveau ziet het model er als volgt uit:



Hiermee worden de leidende principes 4 en 5 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de structuur en het management	
4.	Een éénvoudige en transparante structuur van het ministerie, met ruimte voor maatwerk
5.	Duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op alle niveaus; verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie

Consequenties van het voorstel:

- In alle ministeries worden de sectoren en beleidsorganisaties opgeheven en vervallen de functies sectordirecteur en beleidsdirecteur;
- In alle ministers vervalt de functie secretaris-generaal;
- Het SG-beraad wordt opgeheven.

4.5. Rollen sleutelspelers

Om de overheid beter te laten functioneren en presteren is er duidelijkheid nodig over de rol van het bestuur enerzijds en de rol van het ambtelijk topkader anderzijds en is het belangrijk dat deze rollen zuiver ingevuld worden. De knelpuntenanalyse laat zien dat hier het nodige aan schort. Omdat het zo belangrijk is hierin duidelijkheid en verbetering aan te brengen wordt in deze paragraaf een voorstel gedaan voor de rollen van de sleutelspelers in de top van elk ministerie: de ministers, de kabinetschef, de algemeen directeur en de directeur.

In heel veel interviews is verandering van 'mindset' van zowel het bestuurlijk niveau als de ambtelijke top als de grootste uitdaging genoemd in het veranderproces dat we door moeten om tot een beter presterende overheid te komen. Dat betekent dat er een bewustwordingsproces op gang moet worden gebracht over de eigen rol van de sleutelspelers die in de toppen van de ministeries acteren en er veel aandacht en gesprek over dit thema nodig zal zijn. Het doel van dit verbetervoorstel is dit gesprek te faciliteren door deze rollen hier op hoofdlijnen uit te werken, niet alleen op de harde kant -de verantwoordelijkheden-, maar ook op de zachte kant -de bijbehorende houding en gedragsaspecten-. Daarbij is duidelijk dat dit het begin is en er meer nodig is om tot gedragsverandering te komen.

Functie	Rollen en wat betekenen deze in de relaties met elkaar
Minister	<ul style="list-style-type: none"> • Is bestuurlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van het ministerie en diens taken • Stelt de bestuurlijke prioriteiten en geeft in het jaarplan een heldere opdracht aan de algemeen directeur over de te realiseren doelen • Geeft vertrouwen, verantwoordelijkheid en mandaat aan de algemeen directeur • Bestuurt als lid van de Raad van Ministers samen met zijn collega ministers het land
Kabinetschef	<ul style="list-style-type: none"> • Is verantwoordelijk voor het functioneren van het Kabinet, dat de persoonlijke ondersteuning van de minister op politieke ambities en uitdagingen verzorgt • Is de vertrouweling van de minister, regelt zijn woordvoering en PR en verzorgt de relatie met de partij • Kan namens de minister liaison zijn naar het ministerie, maar heeft geen rol in de (aan)sturing van het ministerie
Algemeen Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Is, met het jaarplan en de begroting als basis, managerial eindverantwoordelijk voor het functioneren van het ministerie, de coördinatie van de dienstverlening en de samenwerking in de ketens, de generieke HR-zorg en ontwikkeling van medewerkers, de bedrijfsprocessen, de kwaliteitszorg, het budget, het beheer, de bedrijfsvoering, de aansturing, functioneringscondities, facilitering en ondersteuning van de directeuren en de kwaliteitsbewaking van directievoorstellen voor de minister • Toont leiderschap en legt verantwoording af aan de minister • Is professioneel en onafhankelijk, is dienend en loyaal aan de minister, speelt geen actieve rol in een politieke partij • Draagt als lid van het algemeen directeuren-overleg samen met zijn collega's algemeen directeuren zorg voor de advisering en ondersteuning van de Raad van Ministers op bedrijfsvoering, interne dienstverlening en interministeriële opgaven en levert een bijdrage aan het werken als één overheid
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Is integraal verantwoordelijk voor het functioneren, de prestaties en de resultaten van de directie en het borgen van het vakmanschap • Is verantwoordelijk voor de HR-zorg voor de medewerkers • Is budgetverantwoordelijk voor de directie • Levert een bijdrage aan het goed functioneren van het ministerie en bevordert de interministeriële samenwerking • Is professioneel en onafhankelijk, is dienend en loyaal aan de minister, speelt geen actieve rol in een politieke partij • Legt verantwoording af aan de algemeen directeur (integrale bedrijfsvoering) en de minister (vakinhoud)

Deze uitwerking van de rollen vormt de basis voor de nieuwe verdeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en bijbehorende mandaten van de ambtelijke sleutelfuncties in het nieuwe organisatie-model.

Hiermee wordt leidend principe 6 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de rolverdeling	
6.	Een duidelijke, éénduidige taakafbakening en adequate rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur, de ambtelijke top en het kabinet van de minister

Consequenties van het voorstel:

- Een strikte scheiding in verantwoordelijkheden van de minister, de kabinetschef en de ambtelijke top van het ministerie en een set van afspraken die borgen dat de rollen zuiver worden ingevuld, met correctiemechanismen op het moment dat dit niet gebeurt;
- Onderdeel hiervan is een gedragscode die uitsluit dat een persoon tegelijkertijd algemeen directeur of directeur is én politiek actief kan zijn;
- Vanuit het kabinet wordt geen opdracht meer aan het ministerie gegeven; dat loopt via de algemeen directeur. Bij calamiteiten kan hiervan worden afgeweken.

4.6. Serviceconcept voor interne dienstverlening en bedrijfsvoering

Voor de organisatie en uitvoering van de interne dienstverlening vanuit de Ministeries van Algemene Zaken en Financiën en de bedrijfsvoeringsfuncties vanuit de Ministeries van Bestuur, Planning en Dienstverlening en Financiën (zie paragraaf 4.2) wordt eenzelfde 'shared service' concept gebruikt. De kernelementen daarvan zijn:

- Genoemde drie ministeries (hierna: moederministeries) zijn verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de interne dienstverlening/ bedrijfsvoering naar de andere (en de eigen) ministeries. De ambtelijke toppen van alle ministeries blijven verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfsvoering;

- De interne dienstverlening/ bedrijfsvoering vanuit de drie moederministeries wordt ingericht naar drie typen werkzaamheden:
 - a. Strategische advisering ambtelijke top en minister en liaisonfunctie;
 - b. Beleidsvorming en vakspecialistische ondersteuning op casuïstiek; en
 - c. Operationele uitvoering in de vorm van administratieve en registratieve processen;
- Het moederministerie is verantwoordelijk voor een sluitende keten van deze interne dienstverlening/ bedrijfsvoering en bijbehorende processen door de drie schakels in de keten heen;
- De medewerkers die de diensten in de adviesteams op de negen ministeries verrichten, zijn in dienst van het moederministerie dat verantwoordelijk is voor de interne dienstverlening/ bedrijfsvoering. Hun HR-zorg ligt bij het moederministerie. De functionele aansturing gebeurt door de algemeen directeur van het ministerie waar zij werkzaam zijn in het adviesteam;
- Binnen de kaders van dit concept zijn maatwerkafspraken mogelijk naar gelang de schaal en breedte van het takenpakket van een ministerie waaraan de diensten worden verleend daar om vraagt;
- Bij de inrichting van de dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen wordt gewerkt langs het principe 1x uitwerken, 9x gebruiken.

Ad A: Strategische advisering aan topkader

Deze advisering vindt geconcentreerd plaats vanuit een per ministerie te vormen professioneel adviesteam, om nabijheid, betrokkenheid en korte lijnen te organiseren en kennis van het vakgebied van een ministerie te borgen. Dit adviesteam werkt voor de ambtelijke top (algemeen directeur, adjunct algemeen directeur, directeur, inspecteur-generaal, directeur) en de minister. In dit adviesteam werken strategische adviseurs op de volgende taakvelden:

- Communicatie en voorlichting
- Financiën incl. subsidierelaties met derde partijen
- Informatievoorziening (wo. ICT-beheer en digitalisering)
- HR en organisatieontwikkeling
- Juridisch, incl. corporate governance overheids-entiteiten
- Bedrijfsprocessen
- Facilitaire zaken, incl. huisvesting

Deze adviseurs hebben ook de rol van liaison naar het moederministerie. Zij zijn verantwoordelijk voor het proces van afhandeling van vragen in de backoffice en rapporteren daarover aan de ambtelijke top van het ministerie waarvoor zij werken.

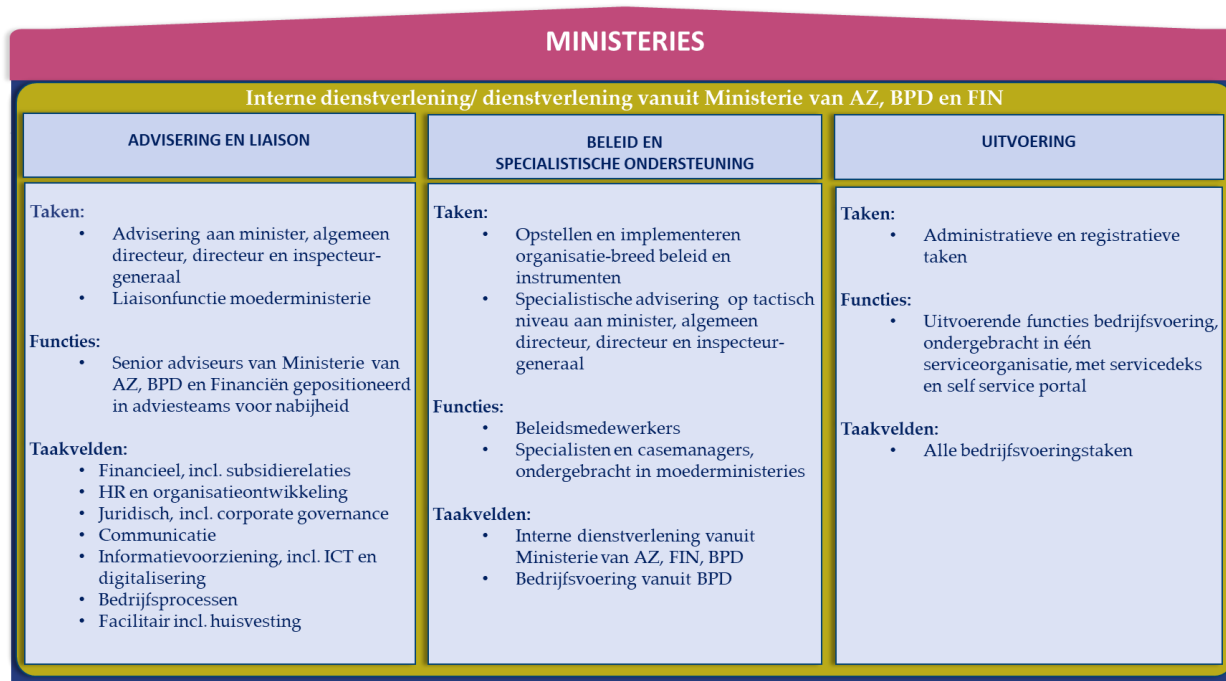
Ad B: Beleidsvorming en vakspecialistische ondersteuning

Het ontwikkelen van beleid voor de interne dienstverlening en bedrijfsvoering is een verantwoordelijkheid van het moederministerie. Dat gebeurt in interactie met de strategische adviseurs uit de adviesteams, omdat zij de behoeften van de ministeries kennen. Ook de vakspecialistische advisering en het 'casemanagement' is een verantwoordelijkheid van het moederministerie. De ordening van de werkzaamheden in directie(s) of 'units' hiervoor wordt door elk van de drie ministeries gekozen, passend bij de aard en de omvang van de werkzaamheden.

Ad C: Operationele uitvoering

Voor de interne dienstverlening vanuit de Directie Wetgeving en Juridische Zaken en de Directie Communicatie en Voorlichting liggen de taken op het terrein van de operationele uitvoering in de vorm van administratieve en registratieve processen bij deze directies. Voor de Ministeries Bestuur, Planning en Dienstverlening en Financiën geldt dat deze taken gebundeld worden in één serviceorganisatie (integraal). Dit met de kanttekening dat de definitieve oplossing voor de administratieve en registratieve financiële processen mede afhangt van de uitkomsten van project 'financieel beheer' (A1 uit het Landspakket), gericht op de vraag wat de meest doelmatige oplossing hiervoor is. Dit wordt in de volgende fase in samenspraak tussen beide ministeries uitwerkt.

Gevisualiseerd ziet het serviceconcept voor de interne dienstverlening en bedrijfsvoering er als volgt uit:



Hiermee worden de leidende principes 7 t/m 10 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
7.	Eén toegangspoort tot dienstverlening gebruiken, extern en intern
8.	Schaarste bundelen, bestaande kennis benutten
9.	Integraliteit en werken in ketens bevorderen
10.	Effectiviteit en uitvoeringskracht organiseren

Consequenties van het voorstel:

- Concentratie van de interne dienstverlening en bedrijfsvoering bij drie ministeries, met nabijheid in de negen ministeries;
- Projectleider Implementatie Blauwdruk HR&O 2020 kan, na toetsing op de leidende principes en actualisatie, starten;
- Implementatie plan van aanpak integrale bedrijfsvoering 2018 kan, na toetsing op de leidende principes en actualisatie, starten.

4.7. Directoraat Topkader Overheid

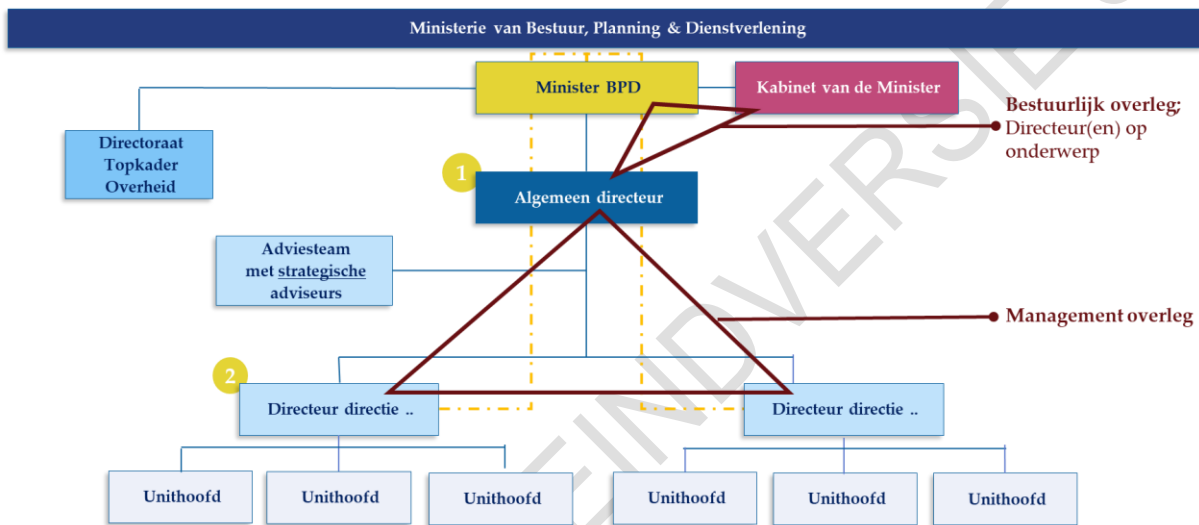
De kwaliteit van de overheid is een groot probleem, ook in de top. De oorzaken zijn meerledig; het ontbreken van leiderschap is daarin een belangrijke factor. Er is sinds 10.10.2010 niet geïnvesteerd in het topkader en veel betrokkenen hebben ook niet in zichzelf geïnvesteerd. Het is hoog tijd hierin verandering aan te brengen, door het -deels nieuwe- topkader te begeleiden, te coachen en te ondersteunen in hun nieuwe rol en bij hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan.

In toenemende mate is het daarnaast een probleem om binnen de ministeries geschikte programmadirecteuren en projectmanagers te vinden, die in staat zijn interministeriële opdrachten te managen en aan te sturen.

Geen van de ministeries is hiervan op dit moment de probleemeigenaar. Daarvoor wordt in dit verbetervoorstel ook een oplossing aangereikt.

Het voorstel is een Directoraat Topkader Overheid (DTO) in te stellen en deze te positioneren rechtstreeks onder de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening (BPD). Het DTO valt hiermee administratief en financieel onder het Ministerie van BPD, waardoor de Minister van BPD -als verantwoordelijk vakminister voor het overheidsapparaat en overheidspersoneel- bestuurlijk en beleidsinhoudelijk verantwoordelijk is voor de instandhouding en het functioneren van het DTO en het bewaken van de naleving van de afgesproken spelregels op stelselniveau. De Minister van BPD doet dat laatste in voorkomende gevallen samen met de betreffende vakminister.

Met het DTO ziet het organisatiemodel van het Ministerie van BPD er als volgt uit:



Het Directoraat Topkader Overheid heeft als **doel en beoogd effect** het volgende:

1. De kwaliteit en de persoonlijke ontwikkeling van het topkader en de continuïteit in de leiding van de ministeries te verbeteren door middel van o.a. een Management Development programma;
2. Komen tot eenduidig leiderschap in alle ministeries;
3. Het topkader in staat te stellen om het ministerie beter aan te sturen;
4. Opgavegerichte en grenzeloze samenwerking tussen ministeries en andere overheidsdiensten te bevorderen.

Het profiel van dit Directoraat Topkader Overheid ziet er als volgt uit:

- Het DTO is overheidsbreed actief; dus actief voor alle ministeries;
- Het DTO vervult de werkgeversrol voor het (nieuwe) topkader dat bestaat uit:
 - a. de 1e managementlaag van de ministeries (algemeen directeur, adjunct algemeen directeur en de inspecteur-generaal van de inspecties),
 - b. de 2e managementlaag van de ministeries (directeuren); en
 - c. de (adjunct) secretaris van de Raad van Ministers (RvM).

Tot deze werkgeversrol behoren:

- de persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling van het topkader;
- het uitvoeren van de wervings- en selectieprocedures voor de topkaderfuncties;

- het opvangen en begeleiden van het topkader naar een andere baan binnen (jobrotation) of buiten de overheid (begeleiding bij outplacement of exit) wanneer de tijd daar rijp voor is (vrijwillige mobiliteit) of sprake is van een 'mismatch' in de top van het betreffende ministerie of met de minister (gedwongen mobiliteit);
- het adviseren, ondersteunen en ontzorgen van de vakminister op de 'HR-aspecten' (in- door- en uitstroom en rechtspositie en de administratieve taken hieromtrent) van de functie (adjunct) algemeen directeur, inspecteur-generaal en de (adjunct) secretaris van de RvM.
- Het DTO opereert zelfstandig, onafhankelijk van de politiek, op basis van spelregels en afspraken over de juiste 'checks and balances', onder leiding van een taakvolwassen directeur-generaal, die een adequaat mandaat heeft van de Minister van BPD.

De rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de vakminister van het ministerie waar de algemeen directeur (en -indien van toepassing- adjunct algemeen directeur) ingezet wordt, de directeur-generaal van het DTO, de beleidsverantwoordelijke Minister van BPD en de Regering ziet er als volgt uit:

- De (adjunct) algemeen directeur komt, na benoeming door de Regering, in dienst van het Land Curaçao bij het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening. Hij/ zij wordt organisatorisch ondergebracht bij het DTO en van daaruit ingezet op de functie van (adjunct) algemeen directeur van het betreffende ministerie;
- Het DTO is belast met het uitvoeren van de wervings- en selectieprocedure en het opstellen van een voordracht, met daarop één tot drie personen die bewezen voldoen aan het functieprofiel en de kwaliteitseisen, voor een benoeming in de functie van (adjunct) algemeen directeur;
- De betreffende vakminister krijgt een zwaarwegende rol in de procedure van werving, selectie en benoeming van de (adjunct) algemeen directeur voor het eigen ministerie. Dit komt op de volgende manier tot uiting:
 - a. Levert input op het functieprofiel om bestuurlijke accenten en prioriteiten te leggen; hiermee ontstaat het wervingsprofiel;
 - b. Heeft de mogelijkheid zelf een kandidaat aan te reiken in de voorselectie die gelijk aan de andere kandidaten en zonder voorkeursbehandeling meegenomen wordt in de voorselectieprocedure (betrokkene komt op de 'longlist' met kandidaten voor de functie);
 - c. Heeft gesprek met de directeur-generaal DTO over de 'longlist' uit de voorselectie; heeft de mogelijkheid om kanttekeningen te plaatsen bij bepaalde kandidaten; deze kandidaten worden- in overleg met de directeur-generaal DTO- niet meegenomen op de 'shortlist' t.b.v. de verdere selectieprocedure;
 - d. Voert matchingsgesprek met de door de directeur-generaal DTO voorgedragen (1 – 3) personen die bewezen voldoen aan het wervingsprofiel en de kwaliteitseisen;
 - e. Heeft het laatste woord over de voordracht van de directeur-generaal DTO aan de RvM en kan zijn/ haar voorkeurskandidaat (uit rijtje 1 - 3) aangeven.

Wanneer de matchingsgesprekken de vakminister tot het oordeel brengen dat geen van de voorgedragen kandidaten, alhoewel deze voldoen aan het wervingsprofiel en de functie-eisen, past binnen het eigen ministerie, vindt er overleg plaats tussen de betreffende vakminister, de minister van BPD en de directeur-generaal DTO over beëindiging van de procedure met deze kandidaten en het starten door het DTO van een nieuwe wervings- en selectieprocedure;

- De benoemde algemeen directeur en -indien van toepassing adjunct algemeen directeur- werkt onder de aansturing van de betreffende vakminister. Basis voor de aansturing is het door vakminister vastgestelde jaarplan en bijbehorende jaarbegroting c.q. meerjaren plan en meerjaren begroting. Feitelijk is het vastgestelde jaarplan en bijbehorende jaarbegroting de opdracht van de vakminister aan zijn/ haar (adjunct) algemeen directeur voor het eerstvolgende jaar. De (adjunct) algemeen directeur legt over de uitvoering van het jaarplan en de bijbehorende jaarbegroting kwartaalgewijs verantwoording af aan de vakminister;
- De vakminister schakelt het DTO tijdig in voor o.a. advies op de 'HR-aspecten' (in-, door- en uitstroom en rechtspositie en de daarmee verband houdende administratieve taken) voor de (adjunct) algemeen directeur en respecteert deze rol van het DTO. Dit laatste is geen vrijblijvende afspraak;

- Het DTO voert t.b.v. de functie van (adjunct) algemeen directeur op de volgende taken uit:
 - a. Faciliteert, adviseert en ondersteunt de vakminister bij de performancegesprekken;
 - b. Overlegt met de vakminister bij de voorbereiding van rechtspositionele besluiten;
 - c. Ondersteunt de (adjunct) algemeen directeur bij het uitoefenen van zijn/ haar functie;
 - d. Zorgt voor leiderschaps- en persoonlijke ontwikkeling van de (adjunct) algemeen directeur;
- Is verantwoordelijk voor het vinden van een andere functie binnen of buiten de overheid wanneer de samenwerking onverhoopt niet meer klikt tussen de vakminister en de (adjunct) algemeen directeur; zowel de vakminister als de (adjunct) algemeen directeur kan dit signaleren. Deze situatie kan ook ontstaan als er een nieuwe minister in een ministerie komt. De vast benoemde algemeen directeur blijft dan in functie. Wanneer gaandeweg duidelijk wordt dat er in de samenwerking geen match blijkt te zijn tussen de nieuwe minister en de zittende algemeen directeur vindt er onder leiding van de directeur-generaal DTO een gesprek plaats om te kijken of de spanning die er is opgelost kan worden. Lukt dat niet dan wordt er of een andere algemeen directeur geworven en wordt voor de zittende algemeen directeur door het DTO een andere passende functie binnen of buiten de overheid gezocht of vindt er een wisseling plaats tussen twee vast benoemde algemeen directeuren die dan 'ruilen' van ministerie.
- Ingeval schorsing of ontslag van een (adjunct) algemeen directeur aan de orde mocht zijn stelt het DTO het voorstel voor schorsing of ontslag op in samenspraak met de vakminister van het ministerie waar de betreffende persoon de topkaderfunctie vervult. Het betreffende voorstel van het DTO wordt door de minister van BPD ingebracht in de RvM. De betreffende vakminister voorziet het voorstel van een standpunt;
- Het DTO doet een voorstel aan de RvM over rechtspositionele zaken van een (adjunct) algemeen directeur; het DTO overlegt vooraf over de inhoud van dit voorstel met de betreffende vakminister. De Minister van BPD brengt vanuit zijn werkgeversrol het voorstel in de RvM in;
- Besluiten over benoeming, schorsing, ontslag en de rechtspositie ten aanzien van een (adjunct) algemeen directeur komen als volgt tot stand:
 - a. De RvM beraadslaagt en besluit over het vaststellen van de voordracht voor benoeming, schorsing en ontslag van (adjunct) algemeen directeur; de Regering (in casu de Minister van BPD (omdat de topkaderfunctionarissen organisatorisch bij het DTO worden ondergebracht), en de Gouverneur) nemen deze besluiten;
 - b. De RvM beraadslaagt en besluit over rechtspositionele zaken ten behoeve van (adjunct) algemeen directeur.

De hiervoor beschreven procedure is conform artikel 4, lid 2 van het geldende Reglement van Orde van de RvM en deze blijft dus gevolgd worden. De Regering, in casu de Minister van BPD en de gouverneur) blijft deze beslissingen t.a.v. de (adjunct) algemeen directeuren nemen om zo ook een eenduidige toepassing van de procedures en rechtspositie (rechtsgelijkheid en integriteit) te waarborgen.

De procedures voor werving en selectie, benoeming, schorsing, ontslag en rechtspositionele besluiten en de rol daarbij van het DTO, de betreffende vakminister en de RvM, zoals deze hiervoor uitgewerkt zijn voor de functie (adjunct) algemeen directeur, gelden naar analogie voor de functies: inspecteur-generaal en de (adjunct) secretaris van de RvM.

De rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de (adjunct) algemeen directeur van het vakministerie waar de directeur ingezet wordt en de directeur-generaal van het DTO is als volgt:

- De directeur komt, na benoeming door de Regering in dienst van het Land Curaçao bij het Ministerie van BPD. Hij/ zij wordt organisatorisch ondergebracht bij het DTO en wordt van daaruit ingezet op de functie van directeur in het betreffende ministerie;
- De wervings- en selectieprocedure en de procedures t.a.v. schorsing en ontslag en rechtspositionele besluiten voor de functie van directeur verlopen naar analogie van deze procedures voor de (adjunct) algemeen directeur met dien verstande dat de algemeen directeur in deze procedures de rol heeft die de vakminister heeft bij de functie van (adjunct) algemeen directeur;

- De directeur werkt onder de volledige verantwoordelijkheid van de (adjunct) algemeen directeur en legt aan hem/ haar verantwoording af over de uitvoering van zijn/ haar werk;
- De HR-zorg voor de directeur ligt bij de directeur-generaal van het DTO. De directeur-generaal voert samen met de algemeen directeur de 'performance' gesprekken met de directeur waarbij een of meer andere directeuren optreden als informant.

De **taken** van het Directoraat Topkader Overheid zijn de volgende:

1. **Werkgeverstaken topkader**

- a. Uitvoeren procedures HR-zorg (in- door- en uitstroom) en personeelsbeheer;
- b. Behandelen van rechtspositionele zaken;
- c. Voorbereiden van besluiten.

2. **Werving en selectie topkader**

- a. Actueel houden van de functieprofielen;
- b. Uitvoeren van de wervings- en selectieprocedure of het toezien op het uitvoeren van deze procedure wanneer deze door een extern bureau gedaan wordt;
- c. Opstellen voordracht voor de benoeming.

3. **Conditie creëren voor gestructureerde leiderschapsontwikkeling topkader**

- a. Opstellen leiderschapsprogramma en invullen randvoorwaarden;
- b. Sturen en toezien op het ontwikkelen van instrumenten voor sturing en 'Management Development' ontwikkeling, zoals opgenomen in het vastgestelde beleidskader 'Management Development' Topkader door de beleidsorganisatie Human Resource & Organisatie of extern;
- c. Het zelf -als werkgever- toepassen van de instrumenten voor het topkader.

4. **Persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling topkader organiseren en stimuleren**

- a. Het coachen en begeleiden van het topkader in hun leiderschap en persoonlijke ontwikkeling op basis van een 'Personal Development Plan';
- b. Het begeleiden van het topkader in hun loopbaanontwikkeling;
- c. Het topkader coachen en begeleiden bij het leidinggeven en toepassen van de instrumenten in hun organisatie en het organiseren van intervisie.

5. **Netwerkfunctie voor topkader organiseren**

- a. Een kennisknooppunt vormen voor het topkader op de taken, opgaven en culturen van de ministeries;
- b. Een veilige omgeving creëren voor collegiale consultatie en idee-vorming over de invulling van het leiderschap (hoe doe je dat?);
- c. Netwerkoverleggen organiseren om ervaringen uit te wisselen over het vak van manager voor functiegroepen, zoals de inspecteurs-generaal en alle (algemeen) directeuren alsook de directeuren van de directies die verantwoordelijk zijn voor de interne dienstverlening en de bedrijfsvoering.

6. **Kwaliteitsimpuls voor interministeriële samenwerking organiseren**

- a. Poule vormen van ervaren programmadirecteuren en projectmanagers en deze trainen en coachen;
- b. Leer- en ontwikkeltrajecten organiseren;
- c. Makelaar zijn voor het bemensen van de leidinggevende functies -zoals programmadirecteur en projectmanager- in programma's en zware projecten bij interministeriële opgaven.

Het DTO heeft overleg en afstemming met de beleidsorganisatie HRO als het gaat om het op te stellen HR-beleid en de te ontwikkelen HR-instrumenten. Dit met als doel te borgen dat de specifieke eisen van en voor het topkader op een goede manier in het generieke HR-beleid en HR-instrumentarium meegenomen worden.

Het opstellen van HR-beleid en het ontwikkelen van HR-instrumenten blijft de verantwoordelijkheid van HRO, ook voor het topkader, maar dan in overleg en afstemming met professionals binnen DTO, onder verantwoordelijkheid van de directeur-generaal DTO.

Aanvullend is het voorstel om het DTO de volgende taken ten behoeve van de bestuurders te laten vervullen:

1. De 'onboarding' van (nieuwe) ministers;
2. Klankbordfunctie voor het vervullen van de rol van minister;
3. Begeleiden en ondersteunen van de minister bij het leiden van interministeriële projecten.

Organisatie en formatie van het Directoraat Topkader Overheid

Om de hiervoor genoemde taken uit te voeren heeft het DTO medewerkers in dienst. Uitgaande van deze taken lijkt voornamelijk een bemensing van tussen de 6 en 9 fte, met eigen personeel of via externe inhuur, noodzakelijk, verdeeld over de volgende functies:

- Directeur-generaal: 1 fte
- Management ondersteuning: 1 fte
- Coaching/ mediation: 4 fte
- Leerprogramma-ontwikkeling: 2 fte
- Coördinator pool programmadirecteuren en projectmanagers: 1fte

Voor de functie van directeur-generaal wordt een functieprofiel opgesteld. Daarin wordt vastgelegd dat de directeur-generaal als resultaatgebieden in ieder geval heeft:

- Het managen en aansturen van het directoraat;
- Het invullen van de werkgeversrol voor het topkader;
- Het opstellen van voordrachten voor benoeming, schorsing en ontslag en het doen van voorstellen over de rechtspositie van individuele topkaderfunctionarissen aan de RvM, in samenspraak met de vakminister als het gaat om een (adjunct) algemeen directeur en met de algemeen directeur als het gaat om een directeur;
- Het organiseren van de 'compliance' op het verloop van het bestuurlijk - topambtelijk samenspel en de naleving van de afgesproken spelregels en gedragscode;
- Het leiden van het algemeen directeurenoverleg.

De directeur-generaal DTO wordt benoemd door de Regering, op voordracht van de RvM die ingebracht wordt door de Minister van BPD als verantwoordelijke vakminister. De medewerkers van het DTO worden benoemd door de Minister van BPD op voordracht van de directeur-generaal DTO.

Met dit voorstel wordt invulling gegeven aan de afspraak in het Regeerprogramma om de mogelijkheden van het instellen van een Bestuursdienst te onderzoeken, daarbij gebruik makend van de leidende principes 8 en 10.

Leidende principes	
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
8.	Schaarste bundelen, bestaande kennis benutten
10.	Effectiviteit en uitvoeringskracht organiseren

Consequenties van het voorstel:

- Het topkader wordt benoemd op basis van een objectief wervings- en selectieproces, waarbij de kwalitatieve match tussen profiel en kwaliteiten en competenties van de persoon leidend zijn en de betrokkenheid en invloed van de vakminister goed geborgd is;

- Het topkader heeft een gezamenlijke professionele thuisbasis in de vorm van het DTO, waarin zij wordt begeleid, getraind, gecoacht en ondersteund in hun leiderschap, de persoonlijke ontwikkeling en hun loopbaan met als doel het topkader in staat te stellen op het vereiste kwaliteitsniveau voor deze zware functies te functioneren;
- Talenten worden klaargestoomd voor topkaderfuncties om zo ook te werken aan continuïteit in de bemensing van de topkaderfuncties;
- Er komt een pool met ervaren programmadirecteuren en projectmanagers.

4.8. Interministeriële samenwerking

Steeds meer maatschappelijke opgaven kunnen gezien de complexiteit en samenhang niet meer door één ministerie wordt opgepakt, laat staan opgelost. Er is in toenemende mate behoefte dat in interministerieel verband te doen. Zowel op bestuurlijk niveau als op organisatieniveau. In dit onderdeel worden maatregelen uitgewerkt die leiden tot meer samenhang, interactie en integraal werken tussen de ministeries. Daarnaast wordt voorgesteld een instrument te ontwikkelen om interministeriële projecten op een éénduidige manier in te richten, aan te sturen en te managen.

Maatregelen die leiden tot meer samenhang, interactie en integraliteit

Bestuurlijk niveau

Er wordt in samenspraak met de Secretaris(sen) van de Raad van Ministers een traject gestart om de Raad van Ministers te helpen de focus te verleggen naar het besturen van het land, de agenda's van de Raad van Ministers meer strategisch in te richten met minder onderwerpen en geen uitvoeringskwesaties en meer als team te gaan functioneren.

In dat kader worden de volgende maatregelen doorgevoerd:

- Ministeriële besluiten worden gebruikt waar dat juridisch kan;
- Bij de aanbieding van stukken ter behandeling in de Raad van Ministers is in het voorstel een overzicht van de consequenties van het aannemen van het voorstel opgenomen en is de eerste stap in het implementatieproces aangegeven (zie dit rapport als voorbeeld);
- De taak van het secretariaat van de Raad van Ministers wordt uitgebreid met het monitoren en signaleren van de voortgang of gebrek aan opvolging of uitvoering van besluiten van de Raad van Ministers;

Organisatieniveau

De verbinding, samenwerking en interactie tussen de ministeries wordt versterkt voor de volgende maatregelen te treffen:

1. Algemeen directeurenoverleg instellen met drie taken:

- Communicatie organiseren tussen bestuur en organisatie op overkoepelend niveau en vice versa, samen met de secretaris van de Raad van Ministers;
- Generieke bedrijfsvoerings- en organisatievraagstukken oppakken, voorstellen bespreken en toetsen op uitvoerbaarheid en werkbaarheid voordat deze voorgelegd worden aan de Raad van Ministers voor een besluit;
- Interministeriële opgaven initiëren en organiseren, op basis van behoeften vanuit de uitvoeringspraktijk of bestuurlijke opdrachten of signalen.

Dit overleg vindt elke week op een vast moment plaats, onder leiding van de directeur-generaal van het Directoraat Topkader Overheid, omdat dit overleg ook een lerende en ontwikkelende functie heeft en om te werken aan het functioneren als team. In dat kader wordt jaarlijks een werkagenda gemaakt. Binnen het algemeen directeurenoverleg wordt gewerkt met portefeuilles als groeimodel, op samenbindende onderwerpen, zoals bijvoorbeeld: 'Samenwerken tussen ministeries, hoe doe je dat?'.

2. Netwerkoverleggen organiseren:

In het kader van leren en ontwikkelen worden door het Directoraat Topkader Overheid netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor verschillende functiegroepen:

- Inspecteurs-generaal;
- Alle (algemeen) directeuren;
- Directeuren interne dienstverlening/ bedrijfsvoering.

Deze netwerkbijeenkomsten dienen als ontmoetingsplaats om te spreken over de ervaringen in het management vak en voor kennismaking, collegiale contacten opbouwen, intervisie, etc.

Eerste opdracht aan elk overleg wordt samen een samenwerkingsagenda opstellen voor 2024.

3. Instrumenten om interministeriële projecten op een éénduidige manier in te richten, aan te sturen en te managen.

Programmatisch of projectmatig samenwerken tussen ministeries vraagt om een methodiek en bijbehorend instrumentarium. Deze worden in de volgende fase van het veranderproces ontwikkeld. De kern hiervan bestaat uit een juiste positionering, beslisbevoegdheid over prioritering, ook als het gaat om inzet van medewerkers, een slagvaardige 'governance', voldoende capaciteit en middelen, mandaat en een verankering met de direct betrokken ministers.

Hiermee worden de leidende principes 9 en 10 uitgewerkt:

Leidende principes	
Ten aanzien van de werkwijze en de processen	
9.	Integraliteit en werken in ketens bevorderen
10.	Effectiviteit en uitvoeringskracht organiseren

Consequenties van het voorstel:

- De vergaderingen van de Raad van Ministers worden naar een hoger niveau gebracht;
- Er komt een algemeen directeurenoverleg met een duidelijke taak;
- Er worden nieuwe netwerkoverleggen ingesteld om de samenwerking tussen de ministeries te bevorderen.

5. Aanbevelingen

In het onderzoek naar de inrichting van de nieuwe ambtelijke topstructuur van de ministeries zijn belangrijke verbeterpunten geconstateerd die buiten het bestek van deze opdracht vallen, maar zeker ook van belang zijn voor het beter laten werken van de overheid. Om die reden worden deze verbeterpunten in dit hoofdstuk weergegeven en voorzien van een procesvoorstel om deze verder te brengen.

1. Heroriëntatie uitvoeren op taken en taakverdeling ministeries a.d.h.v. de vier hoofdtaken: landsbeleid, toezicht, dienstverlening en bedrijfsvoering:

Hierbij zijn verschillende vormen denkbaar, zoals:

- Herschikking taken binnen en tussen ministeries;
- Samenvoegen directies;
- Uitplaatsen of terugnemen van taken.

Het doel van eventuele taakverschuivingen is meer samenhang in de uitvoering te bereiken, door minder schakels in de ketens, en komen tot een eenduidig profiel en oriëntatie van elk ministerie en directie op een van de vier hoofdtaken.

- Actuele stand van zaken: het vraagstuk van taakverschuivingen wordt meegenomen in de 'quick scans' (fase I) van de ministeries.

2. Procesoptimalisatie doorvoeren

Er zijn volop mogelijkheden om bedrijfsprocessen 'LEAN' te maken, het wetgevingsproces te versnellen -door onder andere digitalisering-, het financiële toetsingsproces te verkorten en te versnellen -ook door digitalisering- en de regie op de corporate governance van overheidsentiteiten (NV's, stichtingen, etc.) en op de subsidierelaties met derde partijen te versterken. Daarbij kan voor een belangrijk deel gebruik gemaakt worden van het principe: één maal maken, meervoudig gebruiken.

- Actuele stand van zaken 'quick scans' (fase II) worden gebruikt om de belangrijkste knelpunten op te sporen. Vervolgens wordt een actieplan gemaakt om deze knelpunten vanuit het principe één maal maken, meervoudig gebruiken centraal aan te pakken.

3. Meer inzetten op samenwerking

Het functioneren van de overheid en daarmee de autonomie van het land kan worden versterkt door meer in te zetten op samenwerking tussen ministeries en specifiek tussen uitvoerende diensten in de ketens. En ook door binnen het Koninkrijk en in internationale verbanden te participeren voor kennis, informatie, expertise, en ondersteuning.

- Procesvoorstel: maak dit thema speerpunt in de werkagenda 2024 van het algemeen directeuren overleg en wijs daarvoor een trekker aan. Dit is al als activiteit opgenomen in paragraaf 4.8 van dit rapport.

4. Investeren in menselijk kapitaal

Er is sinds 10.10.2010 niet of nauwelijks geïnvesteerd in het eigen personeel van de overheid. De consequenties zijn nu dagelijks zichtbaar. Wil de overheid beter gaan functioneren dan is investeren in gestructureerd en continue opleidingen en trainen van medewerkers een topprioriteit.

- Procesvoorstel: geef opdracht een trainings-, coachings- en opleidingsprogramma voor het gehele overheidspersoneel op te zetten, -indien en zover nuttig - samen met de Universiteit Curaçao.

5. **Integraal sociaal beleidskader organisatieverandering maken**

Binnen de ministeries gaat de komende jaren ten gevolge van de verbetervoorstellen voor de topstructuur en de 'quick scans' en inhoudelijke doorlichtingen het nodige veranderen. Het is gewenst dat er een integraal sociaal beleidskader organisatieverandering tot stand komt om de personele gevolgen van deze veranderingen op een zorgvuldige manier te vangen.

- Actuele stand van zaken: De inzetbrief hiervoor is op 22 maart 2023 vastgesteld in de Raad van Ministers en op 24 maart 2023 aangeboden aan het Centraal Georganiseerd Overleg in Ambtenarenzaken voor overleg. Dit overleg loopt met als streven in de komende maanden overeenstemming te bereiken.

6. Aanpak verandertraject

De focus ligt in de volgende fase op het implementeren, werkend krijgen en waar nodig verder uitwerken van de verbetervoorstellen die opgenomen zijn in dit rapport en in het verlengde daarvan het oppakken van de hierin opgenomen aanbevelingen. Dit is het startpunt van een grootschalig verandertraject, waarin alle ministeries, beginnend bij de topstructuur en de ondersteuning ervan, en de externe en interne dienstverlening anders en beter wordt ingericht. De uit te voeren activiteiten en projecten spelen op twee niveaus: op het overkoepelend niveau boven de negen ministeries en binnen de afzonderlijke ministeries.

Dit implementatietraject wordt integraal en programmatisch aangepakt onder de titel Programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'. Hiervoor is een implementatieplan opgesteld, besproken met de ministeriële stuurgroep/NHC. Dit implementatieplan is op 22 maart 2023 vastgesteld door de Raad van Ministers, de geactualiseerde versie is op 12 juli 2023 vastgesteld door de Raad van Ministers en ter goedkeuring aangeboden aan de TWO/BZK.

Volgens dit implementatieplan wordt er een eenduidige programmaorganisatie ingericht met uitvoeringskracht, spelregels en een bestuurlijke governance die voortgang en slagvaardige besluitvorming waarborgen.

Ten tijde van het uitvoeren van het implementatietraject gelden op basis van het besluit van de Raad van Ministers d.d. 22 maart 2023 de volgende ordenende afspraken:

- De verbetervoorstellen en specifiek de daarin opgenomen leidende principes voor het anders inrichten van de ministeriële organisaties en processen zijn vanaf vaststelling van dit rapport door de Raad van Ministers leidend voor andere projecten uit het Regeerprogramma en Landspakket die organisatorische consequenties (kunnen) hebben;
- Lopende doorlichtingen en organisatieveranderingen binnen ministeries kunnen gecontinueerd worden mits deze passen op deze leidende principes of daarvoor passend te maken zijn;
- Projecten die lopen en niet bijdragen aan het doelbereik van deze veranderopgaaf worden stop gezet of opgeschort tot het moment waarop deze weer inpasbaar zijn in dit verandertraject;
- Nieuwe projecten of trajecten die kunnen interfereren met dit verandertraject worden niet meer gestart;
- Vacatures voor functies in de ambtelijke top die worden opgeheven -secretaris-generaal, sectordirecteur en beleidsdirecteur- en de functies van directeuren kunnen in deze periode alleen op tijdelijke basis ingevuld worden;
- Er worden in deze periode in de ministeries geen nieuwe organisatie-aanpassingen doorgevoerd.

De Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening ziet vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het functioneren van het overheidsapparaat toe op naleving van deze afspraken en heeft op grond van deze verantwoordelijkheid de positie hierop zo nodig bij te sturen of in te grijpen.

In de eindfase van het programma vindt een goed gedocumenteerde overdracht plaats van het werk van de programmaorganisatie aan het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening. Nadat het programma is afgerond, blijft dit Ministerie verantwoordelijk voor de monitoring op naleving van de kaders en afspraken voor de organisatie-inrichting, dienstverlening en bedrijfsvoering die vast liggen in dit rapport.

De programmaorganisatie, die werkt onder verantwoordelijkheid van de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening, die ondersteund wordt door de ministeriële stuurgroep, is leidend in het uitvoeren van het implementatieplan van het Programma 'Verbeteren Functioneren Overheid' en de projecten die binnen dit programma geïnitieerd worden. Zodat deze uitvoering eenduidig en de planning samenhangend is en rekening kan worden gehouden met de afhankelijkheden die er op onderdelen van het programma of projecten of tussen ministeries onderling zijn. En om voor de generieke externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen het principe '1x ontwerpen, 9x gebruiken' maximaal te kunnen inzetten, omdat dit

bijdraagt aan het organiseren van sluitende ketens in de dienstverlening en dit, zeker bij schaarse kennis, de doelmatigheid bevordert (het wiel niet telkens opnieuw uitvinden).

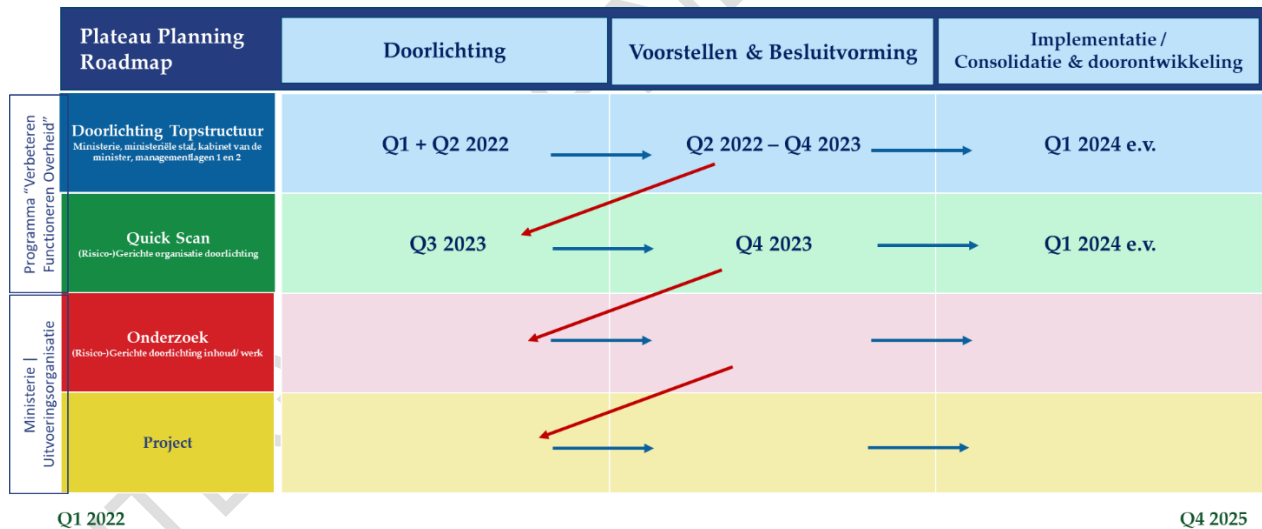
De programmaorganisatie werkt op basis van een roadmap met plateauplanning die telkens vier kwartalen vooruit kijkt en binnen die periode ieder kwartaal voortrollend geactualiseerd wordt. Deze roadmap laat een logische volgorde van werken zien, telkens in drie fasen: 1) onderzoek, 2) besluitvorming, 3) implementatie zodat steeds duidelijk is in welke fase een activiteit of project zich bevindt. De tweede logische volgorde van werken is dat de verbetervoorstellen en de verdere uitwerkingen die op overkoepelend niveau onder verantwoordelijkheid van de programmaorganisatie gemaakt worden steeds vooraf gaan aan de volgende stap die per ministerie wordt gezet.

De eerste ‘vier-kwartalen-vooruit-planning’ voor de periode 2e kwartaal 2023 t/m 1e kwartaal 2024 is opgenomen in het Implementatieplan, dat op 22 maart 2023 vastgesteld is door de Raad van Ministers. De geactualiseerde eerste ‘vier-kwartalen-vooruit-planning’ voor de periode 3e kwartaal 2023 t/m 2e kwartaal 2024 is opgenomen in het implementatieplan, dat op 12 juli 2023 vastgesteld is door de Raad van Ministers.

In het 2e kwartaal 2024 wordt de volgende ‘vier-kwartalen-vooruit-planning’ voor de periode 3e kwartaal 2024 t/m 2e kwartaal 2025 opgesteld.

Als laatste wordt een ‘vier-kwartalen-vooruit-planning’ voor de periode 3e kwartaal 2025 t/m 2e kwartaal 2026 opgesteld.

Hieronder is de roadmap en werkwijze gevisualiseerd weergegeven.



+++++

7. Bijlagen

Bijlage 1: Relevante rapporten van de afgelopen dertien jaar (in willekeurige volgorde)

Documenten:

- Advies bridging the Gap 0.6: Visie vernieuwing en optimalisering overheidsapparaat
- Eindnota; Uitwerking van de nieuwe ambtelijk bestuurlijke organisatie van het Land Curaçao. KPMG; 2009
- Verkenning Evaluatie NBO vs 1.1
- Regeringsakkoord 2021 - 2025 Un Gobernashon di Pueblo, pa Pueblo i huntu ku Pueblo di Kòrsou
- Ta Pueblo su Bùrt! - 30 april 2021
- CARTAC TA Report Curaçao Mission Oct 2018 IMF
- Businessplannen 9 ministeries; 2010
- Discussiemodel voor topkader en organisatie verbetering final 2maart2022 (1)
- Eindrapport-Subsidies-Non-profit-Instellingen-Curaçao 20140930
- Eindrapport PBLQ opmaak 29-10-2012
- PVA efficiënt en slagvaardig apparaat voor RvM Di 7 juli 2020 v6
- Onderzoek Johan de Leeuw Curaçao 29082014
- Rapport Evaluatie Business plannen; SOAB; 2012
- Schematisch overzicht samenhang groeistrategie 2019 V1
- Benutten van het Momentum; Om het openbaar bestuur en de ambtelijke ondersteuning op Curaçao te optimaliseren; Johan de Leeuw, ABDTOPConsult; 2014
- Verkenning over een missie gedreven innovatiebeleid SER
- Beleidskader Management Development voor Topkader FINAL
- Beleidsnotitie De Integere Overheid_HRO_2014 TI
- Landsverordening Ambtelijk Bestuurlijke Organisatie; A.B. 2010 no 87
- Fundamentennota; Fundamenten voor de nieuwe ambtelijke bestuurlijke organisatie van het Land Curaçao; Design to Change; KPMG; 2008
- National Integrity System Assessm Cur_Transp Intl_2013
- Regeerprogramma 2022 – 2025 Op weg naar herstel en een betere kwaliteit van leven voor het volk
- Curaçao Scoping Mission Report Final
- Blaudruk Human Resource & Organisatie 2020
- Does size matter? Is the size of the government of Curaçao too big? B. Benesh et al; 2020
- Eindrapport sub werkgroep subsidies non profit instellingen; Alex Mollen; 2014
- Gemeentelijke organisatiemodellen
- Samenhang/verbeteringen in Landspakket - Gebaseerd op Uitvoeringsagenda jan-maart 2022
- Organisatiediagnose Ministeries Curaçao; SOAB; 2012
- Rapport 'Doorlichting wetgevingsfunctie Curaçao'
- Towards a resilient governance - Transformatieplan Overheid van Curaçao
- Schets 'Wat ontbreekt (op strategisch niveau) in het Landspakket t.b.v. betere en goedkopere overheid?', 7 maart 2022
- Voorstel Integrale Bedrijfsvoering_2018-004026 met besluit RvM
- Beleidskader mobiliteit-Landspakket B.6.3 en B.6.4 10 nov 2021
- Uitvoeringsagenda en voortgangsrapportage
- Strategisch opleidingsbeleid HRM 2022
- Strategische personeelsbeleid 2020 – 2025
- Ta Pueblo su Bùrt! - 30 april 2021

Sites/ publicaties/ artikelen:

- <https://ser.cw/2021/11/26/ser-brengt-verkenning-uit-over-een-missiegedreven-innovatiebeleid-voor-curacao/> incl. document 'Verkenning over een missie gedreven innovatiebeleid' SER
- <https://ser.cw/> voor o.a. jaarverslag
- <https://curacao.nu/bedrijfsleven-van-curacao-heeft-weer-vertrouwen-in-de-toekomst/>
- <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3A%3Apublications%2F092c129-b248-4750-a38c-affadc00c317>
- https://simcms.beekdaelen.nl/_flysystem/media/management-_en_organisatiefilosofie.pdf
- <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR623124/1>
- <https://www.rekenkamercuracao.cw/doelmatigheid>

Bijlage 2: Overzicht (consultatie) gesprekken die gevoerd zijn met de stakeholders.

Fase 2: Interviews (totaal 49) periode 2 maart 2022 – 19 mei 2022 (hieronder in willekeurige volgorde vermeld), vastgelegd voor intern gebruik in logboek 1

- Minister van Algemene Zaken, Minister President en Minister van Justitie a.i.
- Secretaris-generaal van Minister van Algemene Zaken
- Secretaris-generaal van Minister van Justitie
- Secretaris-generaal van Verkeer, Vervoer en Ruimtelijke Planning
- Directeuren en financieel directeur van Ministerie van Algemene Zaken
- Sectordirecteuren, beleidsdirecteur en financieel directeur van Ministerie van Justitie
- Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening
- Secretaris-generaal van Bestuur, Planning en Dienstverlening
- Sectordirecteur, beleidsdirecteur en directeur beleidsorganisatie human resource organisatie en directeur shared service organisatie van Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening
- Minister van Economische Ontwikkeling
- Secretaris-generaal van Ministerie van Economische Ontwikkeling
- Sectordirecteuren, beleidsdirecteur en financieel directeur van Ministerie van Economische Ontwikkeling
- Minister van Financiën
- Secretaris-generaal a.i., sectordirecteuren en afdelingshoofd van Ministerie van Financiën
- Minister van Gezondheid, Milieu en Natuur
- Sectordirecteuren en beleidsdirecteur van Ministerie van Gezondheid, Milieu en Natuur
- Minister van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport
- Secretaris-generaal van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport
- Inspecteur-generaal van Onderwijs
- Sectordirecteuren en beleidsdirecteur van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport
- Minister van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn
- Secretaris-generaal van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn
- Secretarissen-generaal beraad
- Minister van Verkeer, Vervoer en Ruimtelijke Planning
- Sectordirecteuren, beleidsdirecteur en financieel directeur van Ministerie van Verkeer, Vervoer en Ruimtelijke Planning
- Secretaris Raad van Ministers
- Inspecteur-generaal van Gezondheid, Milieu en Natuur a.i.
- Sectordirecteuren, directeur inspectie, beleidsdirecteur en landsbemiddelaar a.i. van Minister van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn
- Ministeriele Stuurgroep
- Secretaris-generaal van Gezondheid, Milieu en Natuur
- Secretaris-generaal van Financiën -niet in functie-
- Oud bestuurders (3x)

Fase 4: Consultatieronde (totaal 21) periode 25 april 2022 – 11 juli 2022 (hieronder in willekeurige volgorde vermeld), vastgelegd voor intern gebruik in logboek 2

- Ministeriele Stuurgroep
- Secretaris-generaal, directeuren en financieel directeur van Ministerie van Algemene Zaken
- Sectordirecteuren, beleidsdirecteur en financieel directeur van Ministerie van Justitie
- Secretaris-generaal, sectordirecteur, beleidsdirecteur en directeur beleidsorganisatie human resource organisatie en directeur shared service organisatie van Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening
- Secretaris-generaal, sectordirecteuren, beleidsdirecteur en financieel directeur van Ministerie van Economische Ontwikkeling
- Secretaris-generaal, sectordirecteuren, beleidsdirecteur en financieel directeur van Ministerie van Verkeer, Vervoer en Ruimtelijke Planning
- Minister van Gezondheid, Milieu en Natuur
- Sectordirecteur en beleidsdirecteur van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport
- Sectordirecteur van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn
- Inspecteur-generaal van Gezondheid, Milieu en Natuur a.i. en Onderwijs en directeur inspectie Arbeid
- Secretaris-generaal, sectordirecteuren en beleidsdirecteur van Ministerie van Gezondheid, Milieu en Natuur
- Secretaris en Adjunct secretaris Raad van Ministers
- Secretarissen-generaal beraad

Fase 6: Gesprekken (totaal ruim 250) ter voorbereiding en begeleiding van de besluitvorming en implementatie in de periode 23 juni 2022 – 19 oktober 2023 (hieronder in willekeurige volgorde vermeld), vastgelegd voor intern gebruik in logboek 3, stap 7

- Ministeriële stuurgroep en leden-ministers
- (In-)formele (werk)sessie met ministers
- Delegatie Nationale Hervormingscommissie Regering Curaçao
- Secretaris-generaal en Management Teams (uitgebreid) negen ministers
- Directeur Kabinet Gouverneur Curaçao
- Kabinetschefs negen ministeries
- Secretariaat Raad van Ministers
- Coalitie
- Statencommissie Bestuur, Planning en Dienstverlening
- Secretaris-generaal Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening
- Directeur, afdelingshoofden en wetgevingsjuristen directie Wetgeving en Juridische Zaken
- Directeur beleidsorganisatie Human Resource & Organisatie
- Directeur en adviseurs directie Communicatie en Voorlichting
- Gemeente Amersfoort in Nederland, Locoburgemeester en themadirecteur
- Directoraat-generaal Koninkrijksrelaties/ BZK
- Centraal Bureau van de Statistiek Curaçao
- Algemene Rekenkamer Curaçao
- Tijdelijke Werkorganisatie/ BZK
- (Potentiele) Transitimanagers Ministerie Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening
- O&P Rijk
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
- In en externe projectleiders projecten van Regeerprogramma en Landspakket met organisatorische consequenties
- (Potentiele) Kwartiermakers programma VFO
- Secretarissen-generaal-beraad
- VNG-Internationaal
- VNG-Realisatie
- Het College financieel toezicht Curaçao en Sint Maarten
- Centraal Georganiseerd Overleg in Ambtenarenzaken
- Directoraat-generaal en directeur Algemene Bestuursdienst
- Mantelpartijen inkoop Rijk
- Fast Forward Nederland
- (Potentiele) Adviseurs ontwikkelteam programma VFO
- Deloitte Dutch Caribbean
- EY Curaçao