

IMPLEMENTATIEPLAN PROGRAMMA 'VERBETEREN FUNCTIONEREN OVERHEID'

Managementsamenvatting

Implementatieplan programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'	
Curaçao	
Thema B. Kosten en effectiviteit publieke sector	
Landspakket Uitvoeringsagenda Q1 – Q4 2023	
Van B4.1 project doorlichting topstructuur, implementatie MD topkader en bestuursdienst naar B4.1.11 implementatieplan, begroting en dekkingsvoorstel programma VFO	
Aanleiding	Het overheidsapparaat presteert onvoldoende. Er is te weinig gerichtheid op de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De grote maatschappelijke vraagstukken worden niet adequaat aangepakt. De Regering van Curaçao heeft in het Regeerprogramma 2022-2025 aangekondigd dit probleem de komende jaren met voorrang aan te pakken en heeft daarover in het Landspakket afspraken gemaakt met Nederland. Hiervoor is onder andere begin 2022 het project doorlichting ambtelijk topstructuur, Directoraat Topkader Overheid (voorheen genoemd bestuursdienst) en implementatie beleidskader management development topkader ingesteld. De scope daarbij is het functioneren van de structuur en de bijbehorende randvoorwaarden. Op 30 november 2022 is dit project afgerond met een principebesluit van de Raad van Ministers over het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' met verbetervoorstellen en aanbevelingen d.d. 25 november 2022 en is opdracht gegeven de implementatie voor te bereiden als opmaat naar definitieve besluitvorming in de Raad van Ministers in maart 2023. Op 22 maart 2023 heeft de Raad van Ministers besloten het definitieve besluit over het rapport uit te stellen tot juni 2023. Uiteindelijk is het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' -versie 30 oktober 2023- integraal vastgesteld in de Raad van Ministers op 22 november 2023. In achtereenvolgende Uitvoeringsagenda's 2023 is als project onder B4 opgenomen dat er een implementatieplan voor de verbetervoorstellen topstructuur wordt opgesteld en vastgesteld. De keus is gemaakt, uit oogpunt van samenhang en integrale aanpak, om in dit implementatieplan ook de quick scans (project B4.1.8 in UA), de inrichting van het Directoraat Topkader Overheid (project B4.6 in UA) en het opstellen van de organisatie- en formatierapporten voor de negen ministeries die de businessplannen van 2012 vervangen (project B9.1 in UA) mee te nemen. Vandaar de titel 'Implementatieplan programma 'Verbeteren Functioneren Overheid' (VFO), om het brede karakter ervan tot uitdrukking te brengen. In de Uitvoeringsagenda Q3 2023 zijn verschillende andere projecten uit thema B, die moeten leiden tot een beter functionerend overheidsapparaat, aan het programma VFO toegevoegd. Dit betreft de projecten B6.3.4 t/m 6 (mobiliteit voor wat betreft het in- en oprichten van een mobiliteitsbureau), B6.3.7 (sociaal beleidskader), en B8.2 en B8.3 (reorganisatie HRO). Ook deze projecten worden meegenomen in deze geactualiseerde versie van het Implementatieplan VFO.
Doelstelling	Implementatie van de verbetervoorstellen en aanbevelingen die voor wat betreft de topstructuur opgenomen zijn in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' moet leiden tot een duurzaam beter functionerende ambtelijke topstructuur van de ministeries en hun verhouding tot het bestuurlijke niveau. Dit met focus op wat de samenleving van de overheid qua beleid, dienstverlening, toezicht en uitvoering mag verwachten. De verbetervoorstellen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' geven ook de kaders en 'guidance' voor de uit te voeren quick scans

	(project B4.1.8 in UA) die volgen op de doorlichting van de ambtelijke topstructuur en vooraf gaan of parallel verlopen aan de inhoudelijke doorlichtingen die ministers zelf uitvoeren op basis van afspraken uit de Uitvoeringsagenda van het Landspakket. Deze kaders bieden handvaten voor de verdere verbeteringen in de inrichting, sturing, processen en werkwijzen van de ministeries. De uitkomsten van de quick scans worden vastgelegd in rapporten die gebruikt worden om organisatie- en formatierapporten op te stellen. Deze vervangen de businessplannen van 2012 voor de negen ministeries (project B9.1 UA). Vanwege deze logische samenhang is de implementatie van deze drie projecten opgenomen in dit VFO implementatieplan.
Opdracht	Het programma VFO is gericht op het implementeren en werkend krijgen en waar nodig verder uitwerken van de verbetervoorstellen en aanbevelingen die uitgewerkt zijn in het Rapport 'Niets doen is geen optie meer!' en de verbetervoorstellen die volgen uit de projecten B4.1.8 (quick scans), B4.6 (Directoraat Topkader), B6.3.4 t/m 6 (mobiliteit voor wat betreft het in- en oprichten van een mobiliteitsbureau), B6.3.7 (sociaal beleidskader), B8.2 en B8.3 (reorganisatie HRO) en B9.1 (organisatie- en formatierapporten) uit de Uitvoeringsagenda's Q1 – Q4 2023. Daarnaast is het programma belast met het toetsen van projectvoorstellen die gevolgen hebben voor het functioneren van het overheidsapparaat op naleving van de leidende principes en het bewaken van deze naleving bij de implementatie. Daarom is sprake van een overkoepelend programma. Het programma VFO is gestart op 1 april 2023. De ministeriële stuurgroep doorlichting topstructuur en het projectteam 'doorlichting topstructuur' zijn per die datum getransformeerd naar de ministeriële stuurgroep Programma VFO resp. het programmateam VFO.
Gekozen aanpak	De implementatie van de verbetervoorstellen voor het overheidsapparaat wordt programmatisch aangepakt onder de noemer 'Programma VFO'. Dit gezien de overheidsbrede omvang, complexiteit en impact van het verandertraject en het moeten acteren op twee niveaus, overkoepelend en binnen de ministeries. Daarbij worden negen spelregels gebruikt. Dit vraagt om twee sturingsactiviteiten: 1. Coördinatie en regie op de implementatie en waar nodig nadere uitwerking van de verbetervoorstellen op het overkoepelend niveau boven de negen ministeries; 2. 'Guidance' geven aan de ministeries bij het zetten van de stappen die nodig zijn om de verbetervoorstellen, te beginnen met de vastgestelde nieuwe topstructuur, in te voeren. Er wordt een krachtige programmaorganisatie en slagvaardige 'governance' ingericht. De fasering van het programma VFO is gebaseerd op de roadmap, die in de integrale eindversie van het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' met verbetervoorstellen topstructuur d.d. 30 oktober 2023 opgenomen is. Deze roadmap kent twee invalshoeken: • De fasering per activiteit of project: de processtappen onderzoek, besluit en implementatie; • De fasering op overkoepelend programmaniveau voor de negen ministeries gezamenlijk enerzijds op het niveau van de individuele ministeries anderzijds.
Beoogde resultaten	De zes belangrijkste beoogde resultaten zijn de volgende: 1. Goed functionerende ministeries die de uitvoering van de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe en interne dienstverlening en de bedrijfsvoering op orde hebben; 2. Bestuurlijke en ambtelijke sleutelspelers in de top van elk ministerie die hun rol kennen en adequaat invullen en die in goed samenspel,

	ieder vanuit een eigen rol, samen verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van het ministerie; 3. Toegankelijke en goed functionerende dienstverleningsloketten 'Samenleving' (= werktitel) en 'Belastingen'; 4. Professionele, zoveel mogelijk gedigitaliseerde interne dienstverlening vanuit de Ministeries van Algemene Zaken en Financiën en bedrijfsvoering vanuit de Ministeries van Bestuur, Planning en Dienstverlening (BPD) en Financiën in de vorm van advisering, begeleiding en ondersteuning van alle ministeries in sluitende ketens; 5. Een adequaat functionerende directie Landsbeleid die in open en constructieve samenwerking met de directies van ministeries integraal generiek landsbeleid opstelt en actueel houdt voor de grote maatschappelijke vraagstukken; 6. In zijn werk gerespecteerd 'Directoraat Topkader Overheid' met een werkend Management-Development programma.
Voorwaarden, samenhang en/of afhankelijkheid	<u>Zes belangrijke condities voor succes:</u> Om deze grote, overheid brede veranderopgave te laten slagen is het noodzakelijk dat in de volgende zes condities voor succes wordt voorzien: 1. Een 'committed' ministeriële stuurgroep, met een duidelijke opdracht en een adequaat mandaat van de Raad van Ministers; 2. Een 'committed' programmaorganisatie met een duidelijke opdracht en mandaat en met een adequate bemensing intern/ extern; 3. Voortdurende aandacht voor interne en externe communicatie; 4. Een goed sociaal beleidskader om de personele gevolgen van het organisatie-verandertraject op te vangen, waarover overeenstemming is bereikt met het Centraal Georganiseerd Overleg in Ambtenarenzaken; 5. Adequate voorbereiding en snelle afhandeling van de wijzigingen in wet- en regelgeving en/of het treffen van tijdelijke voorzieningen die nodig zijn om specifieke onderdelen van de verbetervoorstellen te kunnen implementeren; 6. Voldoende budget en zeggenschap bij de Minister van BPD, geregeld in het besluit van de Raad van Ministers over het implementatieplan. <u>Samenhang en afhankelijkheden</u> Er zijn in andere thema's uit het Regeerprogramma en Landspakket projecten die consequenties hebben voor de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe en interne dienstverlening/ bedrijfsvoering van de ministeries en moeten leiden tot een beter functionerend overheidsapparaat. Van deze projecten is een inventarisatie beschikbaar; zie 'Memo uitkomsten impactanalyse verbetervoorstellen topstructuur voor projecten Regeerprogramma en Landspakket d.d. 15 februari 2023'. De in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' met verbetervoorstellen voor de ambtelijke topstructuur opgenomen tien leidende principes zijn hierbij leidend en stellen ook de kaders voor alle andere organisatieaanpassingen die de komende jaren binnen ministeries autonoom plaats vinden of volgen uit andere projecten uit de Uitvoeringsagenda of daarbuiten. De totstandkoming van de verbetervoorstellen die volgen uit deze al lopende of nog te starten projecten valt onder de verantwoordelijkheid van het lijn- of programmamanagement van deze projecten. <u>Toetsende en bewakende rol</u> In de voorgestelde aanpak ligt de toetsing en bewaking op de naleving van de tien leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport

	‘Niets doen is geen optie meer!’ in andere projecten waarbij organisatieaanpassingen aan de orde zijn vooralsnog bij het programmateam VFO die deze taak op een nader te bepalen moment in 2024 overdraagt aan het Ministerie van BPD. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het naleven van de leidende principes ligt bij de Minister van BPD, die kan bijsturen of ingrijpen in projecten, waarin de leidende principes niet worden nageleefd. Verder zijn er binnen het programma VFO zelf afhankelijkheden tussen activiteiten en projecten. De programmaorganisatie bewaakt die en stuurt hier zelf op met behulp van de roadmap en plateauplanning.
Planning	Het programma VFO heeft een doorlooptijd van naar verwachting drie jaar. Het programma is gestart per 1 april 2023, waarbij het 2^e t/m het 4^e kwartaal 2023 gericht zijn op het verder voorbereiden van de implementatie, die in het 1^e kwartaal 2024 daadwerkelijk start. Dit ervan uitgaande dat het sociaal beleidskader organisatieverandering eind januari 2024 vastgesteld kan worden. Het programma VFO eindigt volgens de initiële planning eind 4^e kwartaal 2025. Door de opgelopen vertraging in de besluitvorming over het rapport ‘Niets doen is geen optie meer!’ zal dit realistisch gezien medio 2026 worden. Er wordt gewerkt met een activiteitenplanning welke een ‘forecast’ van de uit te voeren activiteiten met tijdseenheden van vier kwartalen vooruit bevat. Deze activiteitenplanning wordt opgesteld door het programmateam en vastgesteld door de minister van BPD, in nauwe samenspraak met de ministeriële stuurgroep VFO. De vastgestelde activiteitenplanning vier kwartalen vooruit is de opdracht van de minister van BPD aan het programmateam voor die periode en legt de basis waarop het programmateam aan het werk gaat en over de voortgang en knelpunten in de uitvoering rapporteert aan de minister van BPD en via hem aan de ministeriële stuurgroep VFO. Aangezien de Raad van Ministers de initiële versie van het implementatieplan op 22 maart 2023 heeft vastgesteld, wordt vanaf 1 april 2023 verder gewerkt als programma VFO. In dat kader is ook gestart met de systematiek van een activiteitenplanning vier kwartalen vooruit. Op 12 juli 2023 heeft de Raad van Minister kennis genomen van de geactualiseerde versie van de activiteitenplanning die op dat moment uit ging van een definitief besluit over het rapport ‘Niets doen is geen optie meer!’ in de Raad van Ministers op 12 juli 2023. In onderhavige, opnieuw geactualiseerde versie van het implementatieplan, dat gebaseerd is op het besluit van de Raad van Ministers d.d. 22 november 2023 om het integrale rapport ‘Niets doen is geen optie meer!’ definitief vast te stellen, is ook de activiteitenplanning weer aangepast aan deze actuele situatie. De nu opgenomen activiteitenplanning beslaat de periode 4^e kwartaal 2023 t/m 3^e kwartaal 2024. Daarbij zijn de activiteiten die opgenomen zijn in het 4^e kwartaal 2023 gericht op het voorbereiden van de implementatie. Om met de implementatie te kunnen starten is eerst nog een akkoord met de vakbonden over het sociaal beleidskader organisatieverandering nodig. Aan de hand van deze ‘vier-kwartalen-vooruit-planning’ wordt in het 4^e kwartaal 2023 een dashboard met kritiek pad opgesteld, waarmee het programmateam VFO en de minister van BPD, in nauwe samenspraak met de ministeriële stuurgroep, de voortgang van de uitvoering van de opgenomen activiteiten kan monitoren en zo nodig kan bijsturen. In het 3^e kwartaal 2024 wordt door de programmaorganisatie de volgende ‘vier-kwartalen-vooruit-planning’ opgesteld, dan voor de periode 4^e kwartaal 2024 t/m 3^e kwartaal 2025. De laatste planning volgt dan in het 3^e kwartaal 2025 voor de periode 4^e kwartaal 2025 t/m 2^e kwartaal 2026.

Inhoudsopgave

0.	Leeswijzer	8
1.	Context	8
2.	Aanleiding implementatie verbetervoorstellen ambtelijk topstructuur, MD topkader en Directoraat Topkader Overheid	8
3.	Doelstellingen implementatie verbetervoorstellen, ambtelijk topstructuur, MD topkader en Directoraat Topkader Overheid	9
4.	Afronding projectopdracht UA B4.1.1, start van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'	9
5.	Afbakening van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'	10
6.	Aanpak van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'	10
7.	Stakeholders en overige partijen met wie de programmaorganisatie samenwerkt	12
8.	Besturing van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'	13
9.	Overlegstructuur	16
10.	Escalatie	17
11.	Beoogde resultaten	17
12.	Voorwaarden	18
13.	Samenhang en/of afhankelijkheid	18
14.	Onderscheiden fases, sturing op voortgang en resultaten en planning	19
15.	Personele capaciteit	23
16.	Kosten, baten en financieel perspectief	23
17.	Dekking	26
18.	Risico's & beheersmaatregelen	27

Programma-identificatie

Programma	: Verbeteren Functioneren Overheid (VFO)
Betreft Land	: Curaçao
Ziet op Thema	: B. Kosten en effectiviteit publieke sector
Ziet op Maatregel	: Landspakket Uitvoeringsagenda Q1 - Q4 2023, projecten B4.1.8, B4.6, B6.3.4 t/m 6, B6.3.7, B8.2 en B8.3 en B9.1
Beoogde programmaresultaten	: De zes belangrijkste beoogde resultaten zijn: 1. Goed functionerende ministeries die de uitvoering van de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe en interne dienstverlening en de bedrijfsvoering op orde hebben; 2. Bestuurlijke en ambtelijke sleutelspelers in de top van elk ministerie die hun rol kennen en adequaat invullen en die in goed samenspel, ieder vanuit een eigen rol, samen verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van het ministerie; 3. Toegankelijke en goed functionerende dienstverleningsloketten 'Samenleving' (=werktitel) en 'Belastingen'; 4. Professionele, zo veel mogelijk gedigitaliseerde interne dienstverlening vanuit de Ministeries van Algemene Zaken en Financiën en bedrijfsvoering vanuit de Ministeries van Bestuur, Planning en Dienstverlening en Financiën in de vorm van advisering, begeleiding en ondersteuning van alle ministeries in sluitende ketens; 5. Een adequaat functionerende directie Landsbeleid die in open en constructieve samenwerking met de directies van ministeries integraal generiek landsbeleid opstelt en actueel houdt voor de grote maatschappelijke vraagstukken; 6. In zijn werk gerespecteerd 'Directoraat Topkader Overheid', met een werkend management-development programma.
Doorlooptijd van het programma	: Van het 2 ^e kwartaal 2023 tot en met het 2 ^e kwartaal 2026
Verantwoordelijk Opdrachtgever	: Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening
Opdrachtnemer	: Programmateam
Programmateam	: Ben Kokx, Cindy Rojer en Jason Nisbet
Programmaondersteuning	: Communicatie adviseur en secretariaat
Coördinerend aanspreekpunt Curaçao	: Cindy Rojer
Aanspreekpunt NHC	: John de Lannoy
Aanspreekpunt TWO	: Lennard Nijenhuis
Gecommitteerd bedrag Curaçao	: NAF 20,4 mln. voor de gehele periode voor negen ministeries
Gecommitteerd bedrag TWO	: N.t.b.

Versiebeheer

Versie	Datum
DEFINITIEF	17.03.2023
Geactualiseerd qua planning	22.06.2023
Geactualiseerd qua scope en planning	30.11.2023

Vastgesteld door

Naam: Raad van Ministers Curaçao
<i>Handtekening</i>
Datum: 22 maart 2023/ 12 juli 2023

Goedgekeurd door

Naam: Saskia de Reuver, Directeur Landen DGKR
<i>Handtekening</i>
Datum

0. Leeswijzer

Dit document biedt een beknopt overzicht van de doelstellingen van het Programma 'Verbeteren Functioneren Overheid' (VFO). De uitrol van dit programma is gestart op basis van het besluit van de Raad van Ministers van 22 maart 2023 om dit implementatieplan vast te stellen en de voorbereidingen te continueren voor de implementatie van de verbetervoorstellen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' d.d. 25 november 2022 en het besluit over dit rapport van de Raad van Ministers van 30 november 2022 (zaaknummer 2022/040159). Deze uitrol wordt gecontinueerd op basis van het definitieve besluit van de Raad van Ministers van 22 november 2023 om de gactualiseerde integrale versie van het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' d.d. 31 oktober 2023 vast te stellen. Deze uitrol gebeurt in samenhang met verbetervoorstellen voor het functioneren van het overheidsapparaat die volgen uit andere projecten uit de Uitvoeringsagenda van het Landspakket.

Daartoe wordt ingegaan op het **waarom** ("Wat is de aanleiding voor het programma?"), het **wie** ("Voor wie zijn de resultaten van het programma bestemd?" en ook "Door wie worden de activiteiten uitgevoerd om de resultaten op te leveren?"), het **wat** ("Wat zijn (de specificaties) van de op te leveren resultaten?"), het **hoe** ("Welke middelen worden aangewend om welke activiteiten te ontplooiën om de beoogde resultaten op te leveren?") en het **wanneer** ("Wanneer worden de resultaten opgeleverd?"). Ook wordt ingegaan op de belangrijkste voorwaarden, afhankelijkheden en onderkende risico's.

1. Context

In 2020 zijn akkoorden gesloten tussen de Caribische Landen van het Koninkrijk en Nederland over de landspakketten. De uitvoering van de maatregelen uit de landspakketten, geschiedt via thema gebonden¹ projecten. De opbrengsten dragen in hun totaliteit bij aan de welzijnsbevordering van de bevolking via hervormingen van bestuurlijke aard, het verwezenlijken van duurzaam houdbare overheidsfinanciën, het versterken van de weerbaarheid van de economie en het creëren van de rechtstatelijke inbedding die daarvoor nodig is.

2. Aanleiding implementatie verbetervoorstellen ambtelijk topstructuur, MD topkader en Directoraat Topkader Overheid

Het overheidsapparaat presteert onvoldoende. Er is te weinig gerichtheid op dienstverlening aan burgers en bedrijven. De grote maatschappelijke vraagstukken worden niet adequaat aangepakt. De Regering van Curaçao heeft in het Regeerprogramma 2022-2025 aangekondigd dit probleem de komende jaren met voorrang aan te pakken en heeft daarover in het Landspakket afspraken gemaakt met Nederland. Dit begint bij de ambtelijke top. Daarop is het project doorlichting ambtelijk topstructuur, directoraat topkader overheid (voorheen genoemd bestuursdienst) en implementatie beleidskader management development (MD) topkader gericht. Dit project moet leiden tot een duurzaam beter functionerende ambtelijke topstructuur van de ministeries en hun verhouding tot het bestuurlijke niveau. De scope daarbij is het functioneren van de structuur en de bijbehorende randvoorwaarden. 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.

Op 30 november 2022 is dit project afgerond met een principebesluit van de Raad van Ministers over het Rapport 'Niets doen is geen optie meer!' met verbetervoorstellen en aanbevelingen d.d. 25 november 2022. Het projectteam is opdracht gegeven de implementatie voor te bereiden als opmaat naar definitieve besluitvorming in de Raad van Ministers in maart 2023. Daarbij zijn tevens afspraken gemaakt over de activiteiten die in de overgangsfase binnen het project uitgevoerd zullen worden en is met het oog daarop de opdracht aan de ministeriële stuurgroep en projectgroep met vier maanden verlengd.

In de Uitvoeringsagenda's 2023 is als project onder B4. opgenomen dat er een implementatieplan voor de verbetervoorstellen topstructuur wordt opgesteld en vastgesteld. Dat is ook gebeurd, het initiële implementatieplan is vastgesteld in de Raad van Ministers d.d. 22 maart 2023. In juni 2023 is de keus gemaakt, uit oogpunt van samenhang en integrale aanpak, om in dit implementatieplan uit de uitvoeringsagenda ook de quick scans (project B4.1.8), de inrichting van het Directoraat Topkader Overheid incl. Management Development programma (project B4.6), mobiliteit voor wat betreft het in- en oprichten van een mobiliteitsbureau (project B6.3.4 t/m 6), sociaal beleidskader organisatieverandering (B6.3.7), reorganisatie HRO (project B8.2 en B8.3) en het opstellen van de organisatie- en formatierapporten voor de negen ministeries die de businessplannen van

¹ In de Landspakketten benoemde thema's zijn: A) Financieel beheer, B) Kosten en effectiviteit publieke sector, C) Belastingen, D) Financiële sector, E) Economische hervormingen, F) Zorg, G) Onderwijs en H) Versterken rechtsstaat.

2012 vervangen (project B9.1.3) mee te nemen. Vandaar de titel 'Implementatieplan programma Verbeteren Functioneren Overheid' (VFO), om het brede karakter ervan tot uitdrukking te brengen.

Het initiële implementatieplan is vanwege de opgetreden vertraging in de besluitvorming over het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' inmiddels twee maal geactualiseerd, eerst in juni 2023 en vervolgens in november 2023 (onderhavige versie). Door de vertraging in de besluitvorming is ook de doorlooptijd van het implementatietraject langer geworden.

Voor de uitrol van dit implementatieplan is nu een periode voorzien vanaf 1 april 2023 tot 30 juni 2026, waarbij het jaar 2023 gebruikt wordt voor de verdere voorbereidingen, waarmee op 1 december 2022 begonnen is. In dit implementatieplan wordt het programma uitgewerkt dat ingesteld en uitgevoerd wordt om invoering van de verbetervoorstellen daadwerkelijk te realiseren.

3. Doelstellingen implementatie verbetervoorstellen, ambtelijk topstructuur, MD topkader en Directoraat Topkader Overheid

Implementatie van de verbetervoorstellen die opgenomen zijn in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' zijn gericht op:

- Eenvoudigere inrichting van de topstructuur van de ministeries;
- Afspraken over de rolverdeling, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten van de sleutelspelers: de minister, (chef) kabinet en de ambtelijke topfunctionarissen;
- Versterken van de sturing binnen de ministeries en in de relatie met overheids-NV's en -stichtingen;
- Focus op externe dienstverlening vanuit de één overheidsgedachte;
- Het herinrichten van de interne dienstverleningsketen, de bedrijfsvoeringsketen en bedrijfsvoeringprocessen;
- Het instellen van het Directoraat Topstructuur Overheid en het werkend krijgen van het management development (MD) programma;
- Het bevorderen van de interministeriële samenwerking;
- Het versterken van het Secretariaat van de Raad van Ministers.

Deze veranderingen moeten leiden tot een beter presterend overheidsapparaat, met focus op wat de samenleving van de overheid qua beleid, dienstverlening, toezicht en uitvoering mag verwachten. De verbetervoorstellen geven ook de kaders en 'guidance' voor de -mede op basis van de uitkomsten van de binnen het programma VFO uit te voeren quick scans door te voeren verbeteringen in de verdere inrichting, processen en werkwijzen van de ministeries, de inrichting van het Directoraat Topstructuur Overheid incl. een Management-Development programma, de reorganisatie van de beleidsorganisatie HRO en de organisatie- en formatierapporten van de negen ministeries die de businessplannen uit 2012 moeten vervangen.

Gezien de omvang, impact en doorlooptijd van het implementatietraject van deze verbetervoorstellen, dat het karakter heeft van een meerjarig verandertraject, wordt gekozen voor een programmatische aanpak, met daarin een aantal activiteiten en projecten. Om positieve energie bij het bestuur en het management te creëren, wat belangrijk is om dit verandertraject te laten slagen, is de volgende missie geformuleerd:

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.

4. Afronding projectopdracht UA B4.1.1, start van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'

Deelopdracht 2 van het eerder ingestelde project 'doorlichting ambtelijke topstructuur' bevat de volgende elementen:

- Het opstellen van een implementatieplan (organisatie, geld, aanpak, verantwoordelijkheden) en het begeleiden van de besluitvorming over het rapport met de verbetervoorstellen en het implementatieplan (stap 6 en 7 uit het plan van aanpak, vastgesteld in de raad van Ministers op 17 november 2021);
- De implementatie van de genomen besluiten over de verbetervoorstellen na besluitvorming in de Raad van Ministers (stap 8 uit het plan van aanpak, vastgesteld in de raad van Ministers op 17 november 2021).

Met het uitbrengen van het initiële implementatieplan voor het programma VFO in maart 2023, is voldaan aan het eerste deel van deelopdracht 2, welke door het verloop van de tijd breder is geworden en meer projecten uit thema B van het Landspakket omvat dan alleen het project doorlichting topstructuur.

Sindsdien hebben alle ondernomen activiteiten in het teken gestaan van de voorbereiding van de implementatie. Deze periode eindigt begin Q1 2024. Na besluitvorming in de Raad van Ministers over het sociaal beleidskader organisatieverandering kan met de daadwerkelijke implementatie worden gestart. Dan is ook stap 8 uit het initiële plan van aanpak van het project 'doorlichting topstructuur, implementatie MD topkader en bestuursdienst' gestart.

5. Afbakening van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'

De focus in de komende fase is het implementeren en werkend krijgen en waar nodig verder uitwerken van de verbetervoorstellen die uitgewerkt zijn in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' en de projecten uit de uitvoeringsagenda die daar direct uit volgen: de quick scans (project B4.1.8), de inrichting van het Directoraat Topkader Overheid incl. Management Development programma (project B4.6), mobiliteit voor wat betreft het in- en oprichten van een mobiliteitsbureau (project B6.3.4 t/m 6), sociaal beleidskader organisatieverandering (B6.3.7), reorganisatie HRO (project B8.2 en B8.3) en het opstellen van de organisatie- en formatierapporten 1) de quick scans van de negen ministeries (project B4.1.9),

Dit is tegelijkertijd het startpunt van een grootschalig verandertraject, waarin alle ministeries -beginnend bij de topstructuur en de ondersteuning ervan, en de externe en interne dienstverlening/ bedrijfsvoering- anders en beter wordt ingericht.

In de uitrol van het programma VFO worden vanaf de start van het implementatietraject spelregels gebruikt (zie paragraaf 6). Deze worden bewaakt door het programmateam en deze ziet ook toe op naleving van deze afspraken en heeft de positie hierop zo nodig bij te sturen of in te grijpen. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening.

De verbetervoorstellen en specifiek de daarin opgenomen leidende principes voor het anders inrichten van de ministeriële organisaties en processen, zijn vanaf de start van het implementatietraject leidend. Dit betekent het volgende:

- 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 programmaorganisatie voert onder verantwoordelijkheid van de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening ook deze toets uit.

Tot slot bepaalt de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening, in afstemming met de ministeriële stuurgroep, op voorstel van het programmateam de aanpak en planning van het programma VFO en de activiteiten en projecten die binnen dit programma geïnitieerd worden. Dit met als doel dat de aanpak eenduidig is, de planning samenhangend is en rekening kan worden gehouden met de afhankelijkheden die er op onderdelen van het programma of projecten en/ of tussen ministeries onderling zijn.

Dit implementatieplan VFO gaat over organisatievorm, processen en werkwijzen, niet over het inhoudelijke werk van de ministeries; dat laatste blijft de verantwoordelijkheid van de minister en het management.

6. Aanpak van het programma 'Verbeteren Functioneren Overheid'

De implementatie van de verbetervoorstellen en aanbevelingen voor de ambtelijke topstructuur en het toetsen en bewaken van de naleving van de leidende principes uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' wordt

programmatisch aangepakt onder de noemer programma VFO. Dit gezien de overheidsbrede omvang, complexiteit en impact van het verandertraject en het moeten acteren op twee niveaus, overkoepelend en binnen de ministeries.

Daarbij worden de volgende [tien spelregels](#) gebruikt:

1. Het programma VFO is het overkoepelend programma voor de uitvoering van projecten uit het Regeerprogramma 2022 – 2025 en de Uitvoeringsagenda uit het Landspakket Curaçao – Nederland, voor zover deze projecten consequenties hebben voor de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe- en interne dienstverlening/ bedrijfsvoering van de ministeries. Het programma VFO stelt voor deze projecten de kaders en toets en bewaakt de naleving van de leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!'. Zij stelt ook de prioriteiten qua inzet van capaciteit en middelen;
2. Werken van A naar B via B; de implementatie wordt zoveel mogelijk uitgevoerd op de manier zoals we straks willen werken, zodat daarmee vanaf dag één geoefend wordt;
3. Werken op basis van het principe éénmaal ontwerpen, negen maal gebruiken. Processen en procedures die voor alle ministeries nodig zijn worden in de programmaorganisatie ontwikkeld en vervolgens in alle ministeries uitgerold en gebruikt;
4. Werken met vier kwartiermakers; drie voor nieuwe eenheden om in de overgangsfase tempo te maken bij het bouwen en inrichten van deze eenheden; dat zijn het Directoraat Topkader Overheid, directie Landsbeleid, één overheidsloket externe dienstverlening en één voor het uitwerken en inregelen van het nieuwe ketenconcept voor interne dienstverlening en bedrijfsvoering;
5. Werken met een roadmap en 'plateauplanning' voor structuur en ordening in de werkvolgorde, met een kwartaalgewijze voortrollend overzicht van de uit te voeren activiteiten voor de periode 2^e kwartaal 2023 – 2^e kwartaal 2026;
6. Werken in een tempo dat per ministerie kan verschillen, maar voor allemaal geldt 30 juni 2026 als deadline heeft voor afronding van de implementatie;
7. Intensieve samenwerking met andere projecten in de Uitvoeringsagenda uit het Landspakket en het Regeerprogramma die door deze veranderopdracht geraakt worden, in de vorm van interministerieel samenwerken;
8. Goede afstemming met 1) de Nationale Hervormingscommissie Curaçao (NHC) die de Regering ondersteunt in de uitvoering van het Landspakket, en 2) de Tijdelijke Werkorganisatie (TWO) met het oog op ondersteuning in menskracht en geld vanuit Nederland;
9. Transparante en consequente interne en externe communicatie onderweg, in een eenvoudige en herkenbare digitale vorm;
10. Programmaorganisatie met veel uitvoeringskracht en een daadkrachtige 'governance' en een eigen budget, verankerd op bestuurlijk en topambtelijk niveau;

[Zes belangrijke condities voor succes](#)

Om deze grote, overheidsbrede veranderopgave te laten slagen is het noodzakelijk dat in de volgende zes belangrijke condities voor succes wordt voorzien; deze condities worden verderop in dit implementatieplan uitgewerkt:

1. Een 'committed' ministeriële stuurgroep, met een duidelijke opdracht en een adequaat mandaat van de Raad van Ministers (zie paragraaf 8);
2. Een 'committed' programmaorganisatie met een duidelijke opdracht en mandaat en met een adequate bemensing intern/ extern (zie paragraaf 8);

3. Voortdurende aandacht voor interne en externe communicatie (zie paragraaf 8);
4. Een goed sociaal beleidskader om de personele gevolgen van het organisatie-verandertraject op te vangen, waarover overeenstemming is bereikt met het Centraal Georganiseerd Overleg in Ambtenarenzaken (zie paragraaf 7);
5. Adequate voorbereiding en snelle afhandeling van de wijzigingen in wet- en regelgeving en/ of het treffen van tijdelijke voorzieningen die nodig zijn om de verbetervoorstellen te kunnen implementeren (zie paragraaf 12);
6. Voldoende budget en zeggenschap bij de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening, geregeld in het besluit van de Raad van Ministers over het implementatieplan (zie paragraaf 16).

7. Stakeholders en overige partijen met wie de programmaorganisatie samenwerkt

Het programma VFO wordt uitgevoerd in intensieve samenwerking met de negen ministeries op verschillende bestuurlijke en ambtelijke niveaus. Daarnaast werken binnen het programma VFO op overkoepelend niveau de drie ministeries die (straks) verantwoordelijk zijn voor de interne dienstverlening (Ministerie van Algemene Zaken en Ministerie van Financiën) en de bedrijfsvoering (Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening en Ministerie van Financiën) intensief mee. Om zo te borgen dat het gedachtegoed rondom het serviceconcept van een sluitende keten en één toegangspoort voor interne dienstverlening en bedrijfsvoering ook na afronding van het programma in de ministeries bekend is en nageleefd blijft worden. Om dezelfde reden worden de kwartiermakers voor de drie nieuwe organisatieonderdelen en de kwartiermaker voor het inrichten van de interne dienstverlening en bedrijfsvoering opgenomen in de programmaorganisatie.

Specifiek met de beleidsorganisatie HRO is een intensieve samenwerking voorzien, gelet op de hoeveelheid HR&O-opdrachten die volgen uit het verandertraject. De programmaorganisatie VFO formuleert vanuit het perspectief van wat het programma VFO nodig heeft de vraag, stelt de prioriteiten en bepaalt mee de ondersteuningsbehoefte wanneer deze extern wordt gezocht. De secretaris-generaal van het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening is verantwoordelijk voor de opdrachtverstrekking, de directeur HRO -of bij onvoldoende capaciteit de ingehuurd externe partij- is verantwoordelijk voor het te leveren inhoudelijke beleid en instrumentarium. Bij verschillen van opvatting over de prioriteiten beslist de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening.

Het tot stand brengen van een adequaat sociaal beleidskader voor de organisatieveranderingen die de komende jaren in het kader van de uitvoering van het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' in de negen ministeries plaats zullen vinden heeft daarbij grote prioriteit en urgentie. Dit inclusief het voeren van overleg en het bereiken van overeenstemming met het Centraal Georganiseerd Overleg in Ambtenarenzaken erover in (uiterlijk) januari 2024. Dit laatste blijft de verantwoordelijkheid van de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening; de programmaorganisatie kan hem daarbij desgewenst ondersteunen en adviseren.

Binnen het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening is eerder dit jaar gekozen voor het inrichten van een programmaorganisatie voor de sturing op de uitvoering van de projecten in het Regeerprogramma en in de Uitvoeringsagenda uit het Landspakket, waaraan dit Ministerie c.q. de programma's HRO, serviceorganisatie, overheidshuisvesting en digitalisering een bijdrage moeten leveren. In juni 2023 is besloten een aantal projecten als onderdeel van de pijler HRO vanuit het BPD-programma onder te brengen in het programma VFO.

In de praktijk kan er concurrentie op capaciteit en middelen ontstaan met activiteiten uit het programma VFO. In dat geval vindt er -met spelregel #1 als uitgangspunt- overleg plaats tussen de programmaorganisatie VFO en de programmaorganisatie binnen het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening over passende maatregelen om het andere werk in beide programma's voort te kunnen zetten. Bij verschillen van inzicht over de oplossing wordt de escalatievoorziening (zie paragraaf 9) ingezet.

Ook voor andere programma's en ministeries kan er een situatie ontstaan dat er vanuit het programma VFO een concurrerend beroep wordt gedaan op beschikbare capaciteit of middelen voor andere activiteiten. Ook in dit geval vindt er -met spelregel #1 als uitgangspunt- overleg plaats tussen de programmaorganisatie VFO en het andere programma of ministerie over passende maatregelen om het werk in op beide plaatsen voort te kunnen zetten. Leidt dit overleg niet tot overeenstemming, dan wordt de escalatievoorziening ingezet (zie paragraaf 9).

Met het 'Directoraat Topkader Overheid' wordt samenwerking gezocht om de opgedane kennis en ervaring met programmatisch werken vast te houden en verder te ontwikkelen als toekomstige taak voor het topkader. Dit als

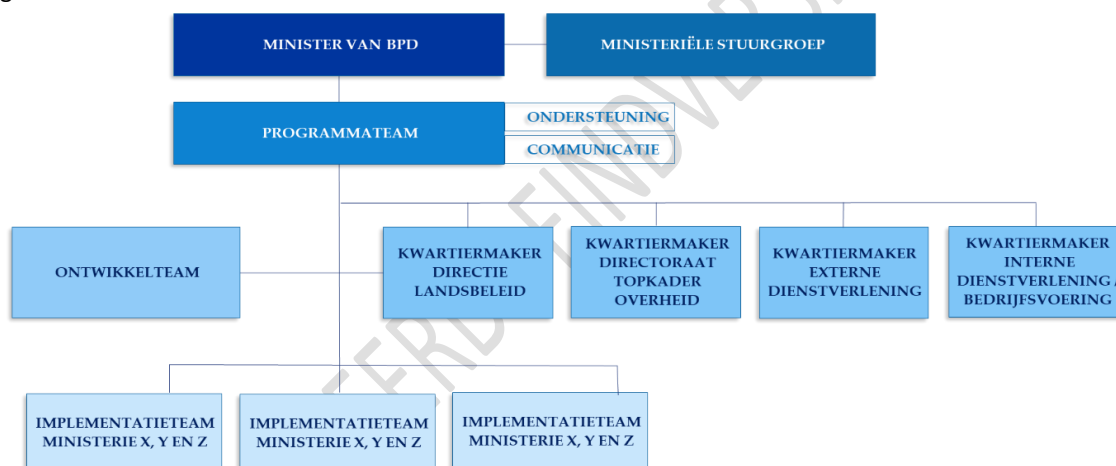
startpunt voor de binnen dit Directoraat de komende periode te organiseren en te vullen pool van ervaren programmamanagers en projectleiders voor interministeriële opdrachten of projecten.

8. Besturing van het programma ‘Verbeteren Functioneren Overheid’

De uitrol van een meerjarig implementatietraject van de verbetervoorstellen en aanbevelingen uit het rapport ‘Niets doen is geen optie meer!’ vraagt om twee sturingsactiviteiten:

1. Coördinatie en regie op de implementatie en waar nodig nadere uitwerking van de verbetervoorstellen het overkoepelend niveau boven de negen ministeries;
2. ‘Guidance’ geven aan de ministeries bij het zetten van de stappen die nodig zijn om de verbetervoorstellen, -te beginnen met de vastgestelde nieuwe topstructuur- in te voeren.

Voor een succesvol verloop van de implementatie van de verbetervoorstellen en goede sturing op het naleven van de leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport ‘Niets doen is geen optie meer!’ is het instellen van een krachtige programmaorganisatie en slagvaardige bestuurlijke ‘governance’ noodzakelijk. Deze krachtige programmaorganisatie en slagvaardige bestuurlijke ‘governance’ wordt zoveel mogelijk bemenst in een evenwichtige mix van medewerkers vanuit de ministeries en externe adviseurs. Dit met als doel specifieke expertise te benutten en tegelijkertijd te borgen dat de opgedane kennis en ervaring in de implementatiefase beschikbaar blijft in de ministeries nadat de implementatie is afgerond, zodat de continuïteit van de verandering gezekerd is. De programmaorganisatie ziet er gevisualiseerd als volgt uit en wordt hierna per onderdeel uitgewerkt.



De **ministeriële stuurgroep** blijft in functie. Deze bestaat uit vier ministers onder leiding van de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening -als eerstverantwoordelijke minister voor het overheidsapparaat en de dienstverlening en een vertegenwoordiger van de NHC. Aan de ministeriële stuurgroep kunnen adviseurs worden toegevoegd. Deze ministeriële stuurgroep heeft in het programma VFO tot taak op te treden als collegiale sparringpartner voor de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening en als liason naar de Raad van Ministers, vanwege de overheidsbrede impact van de veranderopgave, bij de volgende activiteiten:

- Werken aan draagvlak en vervullen van de ambassadeursrol voor het programma naar collega ministers en externen;
- Optreden als klankbord en sparringpartner voor het programmateam;
- Accorderen van de projectenplannen en -begrotingen op advies van het programmateam;
- Beslissingen nemen over de procesvoortgang en knelpunten in de uitvoering van het programma;
- Actueel houden en bewaken van de tien spelregels voor het implementatietraject en de naleving ervan;
- Mee helpen oplossen van vraag- en discussiepunten tussen de programmaorganisatie en ministeries bij samenloop met projecten uit het Regeerprogramma 2022 – 2025 en de Uitvoeringsagenda uit het Landspakket Curaçao – Nederland, voor zover deze projecten consequenties (kunnen) hebben voor de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe

en interne dienstverlening/ bedrijfsvoering van de ministeries en/ of bij discussies over capaciteitsvraagstukken;

- Bewaken van de toepassing en naleving van de leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!', en de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening ondersteunen bij het oplossen van discussies die hierover met ministeries ontstaan.

Er wordt een **programmamateam** ingesteld met drie ervaren senior adviseurs op het inhoudelijke werk en het programmamanagement en een gekwalificeerde programmaondersteuning bestaande uit een communicatieadviseur en een secretariaat. De taken en de daarvoor benodigde verantwoordelijkheden van het programmamateam zijn:

- Adviseren en ondersteuning van de interministeriële stuurgroep;
- Regelen en op orde houden van de bemensing van de programmaorganisatie;
- Vanuit de 'cockpit' regie voeren, coördineren en monitoren en zo nodig bijsturen en herprioriteren van de activiteiten, maatregelen en planning van het integrale verandertraject voor het implementeren van de verbetervoorstellen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!';
- Bewaken van de samenhang en volgorde in de uitrol van de activiteiten in het verandertraject;
- Vanuit het perspectief van wat het programma VFO nodig heeft de vraag formuleren en de prioriteiten stellen voor wat betreft de op te leveren HR-beleid en -instrumentarium, en het mee bepalen van de ondersteuningsbehoefte wanneer deze extern wordt gezocht;
- Oplossen van issues over concurrerende capaciteitsbehoeften tussen het programma VFO en andere lopende programma's, projecten en activiteiten van ministeries, dit in nauwe samenspraak met het management van het betreffende ministerie;
- Zorg dragen voor de totstandkoming van de benodigde uitwerkingen, met prioriteit bij de processen en maatregelen die voor alle negen ministeries nodig zijn;
- Beoordelen van uitwerkingsvoorstellen op inhoud en passendheid bij de leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' en de al genomen besluiten over de verbetervoorstellen en op de werkbaarheid in de praktijk;
- Zicht houden op de samenloop van het integrale verandertraject met andere al lopende of nog op te starten projecten uit het Regeerprogramma 2022 – 2025 en de Uitvoeringsagenda uit het Landspakket, voor zover deze projecten consequenties (kunnen) hebben voor de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en externe en interne dienstverlening / bedrijfsvoering van de ministeries, en het oplossen van eventuele issues;
- Aansturen van het ontwikkelteam, monitoren van de voortgang in hun werk en oplossen van knelpunten;
- Aansturen van de implementatieteams, monitoren van de voortgang in hun werk en oplossen van knelpunten;
- Aansturen van de kwartiermakers en periodiek overleg voeren over de voortgang in hun werk en het oplossen van knelpunten;
- Coördineren en organiseren van de communicatie over het verandertraject intern (zelf) en extern (door de ministeriële stuurgroep);
- Afstemmen met en aanspreekpunt zijn voor de NHC en TWO en hen periodiek informeren over de voortgang van de uitrol van dit implementatieplan VFO.

Het programmamateam beschikt over het mandaat om op voortgang, uitvoering en inzet van mensen en middelen beslissingen te nemen en legt daarover verantwoording af aan de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening. Met de ministeriële stuurgroep worden periodiek de voortgang, risico's en knelpunten besproken aan de hand van een integraal dashboard met kritiek pad, waarin de afhankelijkheden tussen de projecten zichtbaar zijn.

Er wordt een **ontwikkelteam** ingesteld, dat onder verantwoordelijkheid van het programmamateam op strategisch niveau belast wordt met het opstellen en toetsen van uitwerkingsvoorstellen die nodig zijn om de verbetervoorstellen in de ministeries te kunnen implementeren vanuit het principe: éénmaal maken, negen maal gebruiken.

De bemensing bestaat uit een mix van:

1. Inhoudelijk deskundige medewerkers van de Ministeries van Algemene Zaken, Financiën en Bestuur, Planning en Dienstverlening (de toekomstige interne dienstverleners om met dat concept te oefenen) en externen op strategisch werk- en denkniveau op de volgende competentievelden:

- Communicatie
- HR (hard en zacht)
- Juridisch
- Financieel
- Bedrijfsprocessen
- Informatievoorziening, incl. ICT en digitalisering

2. Personen uit het ambtelijke topkader die mee willen en kunnen doen in het verandertraject, die kritisch meedenken, ideeën inbrengen en de inhoudelijke voorstellen die de komende periode onder verantwoordelijkheid van het programmteam door het ontwikkelteam opgesteld worden toetst en beoordeelt op werkbaarheid in de praktijk.

Het programmteam stelt voor het ontwikkelteam een voortrollende kwartaalgewijze werkagenda op met prioriteiten en activiteiten en overlegt wekelijks met het ontwikkelteam over de voortgang en knelpunten.

Er worden drie **implementatieteams** ingesteld die tot taak hebben de ministeries te begeleiden en ondersteunen bij het implementeren van de verbetervoorstellen en het doorvoeren van de veranderingen die volgen uit de quick scans, die uitgevoerd worden in de negen ministeries. Zij werken in opdracht van het programmteam op basis van een vastgestelde werkagenda en planning.

De inzet van deze teams wordt mede afgestemd op het tempo dat de negen ministeries kunnen maken bij het implementeren van de verbetervoorstellen en de voorstellen die volgen uit de quick scans.

De bedoeling is dat deze quick scans voor alle ministeries uiterlijk medio september 2023 afgerond zijn, maar sommige kunnen eerder klaar zijn. Wanneer deze planning gehaald wordt, kunnen de implementatieteams in de loop van het 3^e kwartaal 2023 parallel starten met de eerste ministeries, waarbij de -medio het 4^e kwartaal 2023- nieuw benoemde algemeen directeur meteen vanaf zijn of haar start de verantwoordelijkheid krijgt voor het implementatieproces binnen het eigen ministerie. Het aantal van drie implementatieteams is gekozen om tempo te kunnen maken voor negen ministeries, om parallel te kunnen werken, om continuïteit te waarborgen en kennis en ervaring die wordt opgedaan onderling te kunnen delen en te kunnen inzetten voor de nog volgende ministeries.

Deze implementatieteams wordt bemenst vanuit de volgende competentievelden, met een mix van medewerkers uit de Ministeries van Algemene Zaken, Financiën en Bestuur, Planning en Dienstverlening en externen op tactisch/ operationeel niveau:

- Procesbegeleiding (trekker)
- Communicatie
- HR (hard en zacht)
- Juridisch
- Financieel
- Bedrijfsprocessen
- Informatievoorziening, incl. ICT en digitalisering

De **kwartiermakers** werken onder aansturing van het programmteam. Drie van hen krijgen de opdracht kwartier te maken voor de nieuwe eenheden die op basis van de verbetervoorstellen voor de topstructuur ingericht gaan worden. Dat zijn de directie Landsbeleid, het Directoraat Topkader Overheid en het één overheidsloket voor externe dienstverlening. De vierde kwartiermaker krijgt als opdracht het uitwerken en inregelen van het nieuwe ketenconcept voor interne dienstverlening en bedrijfsvoering; Kaderstellend en leidend voor hun werk is de beschrijving van de doelstelling en taken van deze respectievelijke eenheden en bedoeld ketenconcept in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!', met de verbetervoorstellen.

De opdracht van de kwartiermakers directie Landsbeleid, het Directoraat Topkader Overheid en het één overheidsloket voor externe dienstverlening bestaat uit onder andere de volgende onderdelen:

- Maken van een ontwerp voor de nieuwe eenheid;
- Uitwerken van de organisatievorm (directie of unit), rekening houdend met de gestelde criteria voor het instellen van een directie;
- Beschrijving van de kernprocessen van de eenheid op hoofdlijnen;

- Beschrijving van de relatie en interactie met andere ministeries die nodig is om tot een sluitende ketenaanpak te komen;
- Overzicht van de benodigde functies;
- Raming van het benodigde budget;
- Uitwerken van het bemensings- en inrichtingsproces, met bijbehorende planning.

Deze uitwerking gebeurt in de vorm van een hoofdstuk voor het organisatie- en formatierapport van het betreffende ministerie, dat wordt getoetst door het programmteam en de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening en daarna wordt vastgesteld door de betreffende minister. Ter afronding van de opdracht initieert de kwartiermaker het wervings- en selectieproces van de directeur-generaal Directoraat Topkader Overheid, de directeur directie landsbeleid, de directeur van het één overheidsloket (externe dienstverlening) en stelt hij een overdrachtsdocument op. Zodra de betreffende functionaris is benoemd, eindigt de opdracht van die kwartiermaker en wordt het werk voortgezet onder leiding van de benoemde functionaris. Het moment waarop deze wisseling van de wacht plaatsvindt kan voor de drie eenheden verschillen.

De opdracht van de kwartiermaker interne dienstverlening en bedrijfsvoering bestaat onder andere uit de volgende onderdelen:

- Ontwerp maken voor het interne dienstverleningsproces en de verschillende schakels in de dienstverleningsketen (taken, werkwijze, rollen);
- Uitwerken van de organisatievorm (directie of unit) binnen de moederministeries (Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening, Ministerie van Financiën en Ministerie van Algemene Zaken) en de serviceorganisatie;
- Beschrijven van de kern- en ketenprocessen;
- Beschrijven van de relatie en interactie met de ministeries waaraan de diensten worden verleend die nodig zijn om tot een sluitende ketenaanpak te komen;
- Inzichtelijk maken van de benodigde functieprofielen en formatie welke worden opgenomen in de overall organisatie- en formatierapport van het desbetreffende ministerie;
- Raming van het benodigde budget;
- Uitwerken van het migratie- en bemensingsproces, met bijbehorende planning.

Het resultaat is een effectieve, als keten georganiseerde interne dienstverlening, inclusief bedrijfsvoering (PIOFACH) vanuit de moederministeries volgens het click-call- chat-face-principe aan de interne klant, zijnde het management en de medewerkers van de negen ministeries.

De uitwerkingen worden getoetst door het programmteam, besproken met de secretaris-generaal van het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening en vastgesteld door de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening.

9. Overlegstructuur

Binnen de programmaorganisatie zijn er de volgende overlegsgremia:

- Ministeriële stuurgroep; deze komt 1x per zes weken in een vast ritme bij elkaar, samen met het programmteam;
- Programmteam; deze komt wekelijks op een vast dagdeel bij elkaar;
- Programmteam met de vier kwartiermakers zo lang zij in functie zijn; de kwartiermakers schuiven 1x per twee weken aan bij het overleg van het programmteam;
- Programmteam met de nieuw benoemde directeur-generaal Directoraat Topkader Overheid resp. nieuw benoemde algemeen directeuren van het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening, Financiën en Algemene Zaken na benoeming: 1x per twee weken;
- Programmteam met het ontwikkelteam; het ontwikkelteam schuift wekelijks 1 uur bij de bijeenkomsten van het programmteam aan;
- Programmteam met trekkers implementatieteams; de trekkers van de implementatieteams schuiven 1x per twee weken aan bij het overleg van het programmteam;
- Ontwikkelteam en implementatieteams regelen hun eigen werkoverleggen en ondersteuning.

Het programmteam spreekt 1x per drie weken met het algemeen directeurenoverleg over de voortgang in de uitrol van dit implementatieplan. Dit overleg wordt ook benut om feedback over de uitvoering uit de ministeries te krijgen en om inhoudelijke voorstellen die opgesteld worden in het ontwikkelteam te toetsen. De directeur-

generaal Directoraat Topkader Overheid en de secretaris van de Raad van Ministers zijn bij deze overleggen aanwezig.

Het programmateam overlegt periodiek met de trekkers/ projectleiders van de al lopende of nog op te starten projecten uit het Regeerprogramma 2022 – 2025 en de Uitvoeringsagenda uit het Landspakket voor zover deze projecten consequenties (kunnen) hebben voor de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe en interne dienstverlening/ bedrijfsvoering van de ministeries. De frequentie van deze projecten hangt af van de zwaarte en omstandigheden en kan ook in de tijd variëren. Ook zijn gesprekken met meerdere trekkers/ projectleiders tegelijk mogelijk als de samenhang en interactie tussen de projecten daar om vraagt. Het programmateam voert hierop zelf de regie.

Het programmateam spreekt tot slot met enige regelmaat met de programmamanager van de NHC en met vertegenwoordigers van de TWO over de voortgang in de activiteiten.

10. Escalatie

Tijdens de implementatie van de verbetervoorstellen kan er een verschil van mening over de aanpak of de inhoud van de door te voeren maatregelen ontstaan tussen de programmaorganisatie en (de leiding van) een ministerie of andere programma. Zij hebben daarover dan samen overleg in een poging een oplossing te vinden. Ingeval het verschil van mening op dat niveau niet kan worden opgelost, schakelt het programmateam de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening in, die in afstemming met ministeriële stuurgroep, op bestuurlijk niveau met de betreffende minister probeert tot een oplossing te komen. Lukt ook dat niet dan wordt het geschilpunt door de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening voorgelegd aan de Raad van Ministers, waarbij de verschillende standpunten en de consequenties voor het programma VFO en het werk binnen het betreffende ministerie of programma uitgewerkt worden. De Raad van Ministers neemt vervolgens een besluit.

Over verschillen van inzicht tussen de programmaorganisatie VFO en het betreffende ministerie of programma over de toepassing en naleving van de tien leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' in andere projecten beslist de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening, na overleg met de ministeriële stuurgroep.

Het beroep dat de programmaorganisatie zal moeten doen op capaciteit van de drie dienstverlenende ministeries (Ministerie van Algemene Zaken, Ministerie van Financiën en Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening) en op de staande organisaties van alle ministeries, kan op gespannen voet (komen te) staan op de voortgang van het reguliere werk van deze ministeries. In eerste instantie zal het programmateam, gebruik makend van de in paragraaf 6 opgenomen spelregel #1, in overleg met het management van het betreffende ministerie of andere programma tot een afspraak over passende maatregelen komen om het andere werk ook voort te kunnen zetten. Lukt dat niet dan schakelt het programmateam de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening in die, in afstemming met de ministeriële stuurgroep, op bestuurlijk niveau met de betreffende minister probeert tot een oplossing te komen. Lukt ook dat niet dan wordt het geschilpunt door de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening voorgelegd aan de Raad van Ministers, waarbij de verschillende standpunten en de consequenties voor het programma VFO en het werk binnen het betreffende ministerie of programma uitgewerkt worden. De Raad van Ministers neemt vervolgens een besluit.

Bij verschillen van inzicht tussen het programmateam en de directeur HRO over de opdracht en prioritering in het op te leveren HR-beleid en -instrumentarium vindt gezamenlijk overleg plaats met de secretaris-generaal van het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening. Leidt dat niet tot overeenstemming, dan beslist de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening.

11. Beoogde resultaten

Inherent aan programmatisch werken is, dat niet alles voor de gehele programmaperiode van twee en een half jaar nu al vooruit te plannen is. Er is ruimte nodig om flexibel te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en gebruik te maken van opgedane leerervaringen. Dit is zeker van belang nu parallel in negen ministeries aan de slag wordt gegaan met het doorvoeren van de verbetervoorstellen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!'.

De beoogde resultaten aan het eind van de programmaperiode staan niettemin vast. In de kern is dat samen te vatten in de volgende zes belangrijke resultaten:

1. Goed functionerende ministeries die de uitvoering van de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe en interne dienstverlening en de bedrijfsvoering op orde hebben;
2. Bestuurlijke en ambtelijke sleutelspelers in de top van elk ministerie die hun rol kennen en adequaat invullen en die in goed samenspel, ieder vanuit een eigen rol, samen verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van het ministerie;
3. Toegankelijke en goed functionerende dienstverleningsloketten 'Samenleving' en 'Belastingen';
4. Professionele, zo veel mogelijk gedigitaliseerde interne dienstverlening vanuit de Ministeries van Algemene Zaken en Financiën en bedrijfsvoering vanuit de Ministeries van Bestuur, Planning en Dienstverlening en Financiën in de vorm van advisering, begeleiding en ondersteuning van alle ministeries in sluitende ketens;
5. Een adequaat functionerende directie Landsbeleid die in open en constructieve samenwerking met de directies van ministeries integraal generiek landsbeleid opstelt en actueel houdt voor de grote maatschappelijke vraagstukken;
6. In zijn werk gerespecteerd 'Directoraat Topkader Overheid', met een werkend management development-programma.

De weg daar naar toe wordt gaandeweg gekozen. Dat gebeurt aan de hand van een activiteitenplanning per periode van telkens vier kwartalen vooruit. Hoe de fasering in de programma-activiteiten er uit ziet wordt toegelicht in paragraaf 14.

12. Voorwaarden

Op drie belangrijke onderdelen moeten voorwaarden vervuld worden om de ministeries na afronding van het verandertraject in hun nieuwe vorm te kunnen laten werken.

Om het nieuwe organisatiemodel van een ministerie van een [deugdelijke juridische basis](#) te voorzien is een fundamentele herziening van de Landsverordening Ambtelijke Bestuurlijke Organisatie (A.B. 2010 no. 87) en mogelijk ook technische aanpassing van andere bestaande regelgeving nodig. Ook moeten onder andere mandaatbesluiten en een bevoegdhedenregister opgesteld worden. De programmaorganisatie initieert en organiseert het overleg hiervoor met de Directie Wetgeving en Juridische Zaken, dat belast wordt met de uitvoering en daar prioriteit aan geeft. De inzet daarbij is te komen tot een Landsverordening Inrichting Ambtelijke Organisatie (LIAO) met kaders en hoofdlijnen en uitwerkingen in landsbesluiten en/ of ministeriële regelingen, om ruimte te laten aan de minister en het ambtelijk topkader voor beperkte organisatieaanpassingen in de toekomst.

Ten tweede moet er per ministerie een [organisatie- en formatierapport](#) opgesteld worden als basis voor de nieuwe organisatie, werkwijze, formatie en bemensing. Dit volgt op de quick scans die in de negen ministeries onder verantwoordelijkheid van de programmaorganisatie en in samenspraak met de secretarissen-generaal of -indien deze benoemd zijn- de algemeen directeuren en de management teams uitgevoerd worden.

Ten derde is [herschikking van personele en materiële budgetten](#) tussen ministeries nodig. In ieder geval door het opheffen van de beleidsorganisaties in de negen ministeries, het instellen van de directie Landsbeleid, het Directoraat Topkader Overheid en het één overheidsloket voor externe dienstverlening, het invoeren van het serviceconcept voor de interne dienstverlening en bedrijfsvoering en het bemensen van de adviesteams per ministerie. Daarnaast kunnen de quick scans van de ministeries leiden tot herschikking, uitbreiding of inkrimping van taken met gevolgen voor de personele en materiële budgetten. De programmaorganisatie initieert en organiseert het overleg over de gevolgen voor de personele en materiële budgetten met het Ministerie van Financiën -dat verantwoordelijk is voor deze begrotingsaanpassingen- en daar prioriteit aan geeft.

13. Samenhang en/of afhankelijkheid

Er zijn in andere thema's uit het Regeerprogramma en Landspakket projecten die consequenties (kunnen) hebben voor de taken, de sturing, de overlegvormen, de organisatie-inrichting, de processen, het menselijk kapitaal en de externe en interne dienstverlening/ bedrijfsvoering van de ministeries en moeten leiden tot een beter functionerend overheidsapparaat. Van deze projecten is een inventarisatie beschikbaar; zie 'Memo uitkomsten impactanalyse verbetervoorstellen topstructuur voor projecten Regeerprogramma en Landspakket d.d. 15 februari 2023'.

In de hiervoor opgenomen aanpak is als eerste spelregel opgenomen dat de in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' opgenomen tien leidende principes hierbij leidend zijn en ook de kaders stellen voor alle andere organisatieaanpassingen die de komende jaren binnen ministeries autonoom plaats vinden of volgen uit andere projecten uit de Uitvoeringsagenda of daarbuiten.

De totstandkoming van de verbetervoorstellen die volgen uit deze al lopende of nog te starten projecten valt onder de verantwoordelijkheid van het lijn- of programmamanagement van deze projecten. De toetsing en bewaking op de naleving van de tien leidende principes voor de organisatie-inrichting en de externe en interne dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' in andere projecten, waarbij organisatieaanpassingen aan de orde zijn, is voorsnog een taak van het programmteam VFO die deze taak op een nader te bepalen moment in 2024 overdraagt aan het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het naleven van de leidende principes ligt conform besluit van de Raad van Ministers d.d. 22 maart 2023 bij de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening, die kan bijsturen of ingrijpen in projecten, waarin de leidende principes niet worden nageleefd.

Verder zijn er binnen het programma VFO afhankelijkheden tussen activiteiten en projecten. De programmaorganisatie bewaakt die en stuurt hier zelf op met behulp van de roadmap en plateau planning.

Tot slot kunnen er concurrerende capaciteitsbehoeften ontstaan tussen het programma VFO en andere lopende programma's en projecten en de uitvoering van de wettelijke taken en andere activiteiten van ministeries. Hoe hiermee om te gaan staat beschreven in paragraaf 10.

14. Onderscheiden fases, sturing op voortgang en resultaten en planning

Fasering

De fasering van het programma VFO is gebaseerd op de roadmap die in het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' opgenomen is. Deze roadmap kent twee invalshoeken:

1. De fasering per activiteit of project: de processtappen onderzoek, besluit en implementatie;
2. De fasering op overkoepelend programmaniveau voor de negen ministeries gezamenlijk enerzijds en op het niveau van de individuele ministeries anderzijds.

Er wordt gewerkt met een vier-kwartalen-voortuit planning van de uit te voeren activiteiten. Deze activiteitenplanning bestaat uit een 'forecast' van de uit te voeren activiteiten met tijdseenheden van vier kwartalen voortuit. Deze activiteitenplanning wordt opgesteld door het programmteam en vastgesteld door de minister van BPD, in nauwe samenspraak met de ministeriële stuurgroep. De vastgestelde activiteitenplanning vier kwartalen voortuit is de opdracht van de minister van BPD aan het programmteam voor die periode en de basis waarop het programmteam aan het werk gaat en over de voortgang en knelpunten in de uitvoering rapporteert aan de minister van BPD en via hem aan de ministeriële stuurgroep.

Sturing op voortgang en resultaten

Binnen de lopende periode van vier kwartalen vindt ieder kwartaal vanuit het programmteam een voortrollende actualisatie plaats. Dat gebeurt in de vorm van een dashboard en kritiek pad waarin de afhankelijkheden zichtbaar worden, dat maandelijks wordt bijgehouden. Op basis van dit dashboard monitort het programmteam de voortgang, knelpunten en risico's in de uitvoering van de activiteiten en projecten binnen het programma VFO en stuurt zij zo nodig bij of vraagt zij gezien de aard van de situatie de minister van BPD om bij te sturen. Hierover rapporteert het programmteam 1x per zes weken aan de minister van BPD en via hem aan de ministeriële stuurgroep. De minister van BPD rapporteert in nauwe samenspraak met de ministeriële stuurgroep 1x per kwartaal -indien gewenst vaker- aan de Raad van Ministers over de voortgang van de uitrol van de activiteitenplanning en ondervonden knelpunten en risico's, die een besluit van de Raad van Ministers vragen. Dat gebeurt in de vorm van een gecompriemd dashboard dat door het programmteam opgesteld wordt.

Planning

Het programma VFO heeft een doorlooptijd van inmiddels ruim drie jaar. Het programma is gestart per 1 april 2023, waarbij het 2^e t/m 4^e kwartaal 2023 gericht zijn op het verder voorbereiden van de implementatie, die in het 1^e kwartaal 2024 daadwerkelijk start. Dit ervan uitgaande dat het sociaal beleidskader organisatieverandering eind januari 2024 vastgesteld wordt. Het programma eindigt volgens de initiële planning eind 4^e kwartaal 2025.

Door de opgelopen vertraging in de besluitvorming over het rapport 'Niets doen is geen optie meer!' zal dit realisatisch gezien medio 2026 worden.

Aangezien de Raad van Ministers het initiële implementatieplan op 22 maart 2023 heeft vastgesteld, wordt vanaf 1 april 2023 gewerkt als programma VFO. In het 2^e en 3^{de} kwartaal 2023 is doorgewerkt op basis van de planning uit de vervolgopdracht die op 22 maart 2023 is vastgesteld. Ook is gestart met de systematiek van een activiteitenplanning vier kwartalen vooruit. De geactualiseerde activiteitenplanning beslaat de periode 4^e kwartaal 2023 t/m 3^e kwartaal 2024 en is hieronder opgenomen. Daarbij zijn de activiteiten die opgenomen zijn in het 4^e kwartaal 2023 gericht op het voorbereiden van de implementatie. Om met de implementatie te kunnen starten is zoals hiervoor opgemerkt eerst nog een definitief besluit van de Raad van Ministers over het sociaal beleidskader organisatieverandering nodig. Dat is voorzien eind januari 2024.

Aan de hand van deze 'vier-kwartalen-vooruit-planning' wordt in het 4^e kwartaal 2023 een dashboard met kritiek pad opgesteld, waarmee het programmateam en de minister in nauwe samenspraak met de ministeriële stuurgroep de voortgang van de uitvoering van de opgenomen activiteiten kan monitoren en zo nodig kan bijsturen. In het 3^e kwartaal 2024 wordt door de programmaorganisatie de volgende 'vier-kwartalen-vooruit-planning' opgesteld, dan voor de periode 4^e kwartaal 2024 t/m 3^e kwartaal 2025. De laatste planning volgt dan in het 3^e kwartaal 2025 voor de periode 4^e kwartaal 2025 t/m 2^e kwartaal 2026 en beslaat dus drie kwartalen.

4Q PLANNING VOORUIT PROGRAMMA 'VERBETEREN FUNCTIONEREN OVERHEID'						
#	Verbetervoorstel	Resulta(a)t(en)	2023	2024		
			Q4	Q1	Q2	Q3
1	Gezamenlijk verantwoordelijk voor de implementatie en het resultaat	Implementatieplan VFO, begroting en dekking vastgesteld Jaarlijkse actualisatie implementatieplan en vier kwartalen vooruit planning vastgesteld Bemensing programmaorganisatie VFO rond Spelregels voor implementatie vastgesteld Monitoring, risicomanagement en rapportagecyclus in vorm dashboard geïmplementeerd Maatschappelijk pact met coalitie, Staten, vakbonden, werkgevers en de Gouveneur tot stand gebracht				
2	Randvoorwaarden voor implementatie	Personneelsdossiers (rechtspositie) op orde gebracht Sociaal Beleidskader Organisatieverandering vastgesteld RvM Mobiliteitsbureau werkend Performance management cyclus geactualiseerd, vastgesteld, geïmplementeerd [@zie ook hierna] Advies over moderniseren arbeidsvoorwaarden beschikbaar, besluit genomen en implementatie gestart Mandaatbesluiten (op basis van matrix) en Register opgemaakt en vastgesteld LABO aangepast, LIAO vastgesteld en in werking getreden Overgangsbepaling naar LIAO vastgesteld en in werking getreden (Aangepast) Reglement van orde in RvM uitgewerkt, vastgesteld en in gebruik Besluit over wijziging Staatsregeling in RvM genomen Beschikbaarheid financiële middelen implementatieplan gewaarborgd [@deze kan er denk ik uit gezien dekkingsbesluit Overleg met projectleiders projecten Regeerprogramma en Landspakket over impact Rapport Verbetervoorstellen				
3	Sturingsmodel	Cyclus jaarplan – begroting vastgesteld en ingeregeld Tools en instrumenten Strategische Personeelsplanning werkend Performance management instrumenten operationeel en in gebruik bij management [@dit start te vroeg denk ik; zie hiervoor de planning voor implementatie Opdracht van Min aan AD vastgesteld				
4	Organisatie- en overlegmodel	Quick scans fase I bij negen ministeries afgerond, rapporten opgemaakt, besluit over genomen Quick scans fase II bij negen ministeries afgerond, O&F-rapporten opgemaakt, besluit over genomen Inrichtingsplannen kwartiermakers beschikbaar Input uit samenhangende projecten voor opname in organisatie- en formatierapporten beschikbaar, w.o. A1 Negen organisatie- en formatierapporten vastgesteld [@kan vervallen, staat hiervoor al Transitieplan en planning per ministerie vastgesteld Ontwerp begrotingswijziging vastgesteld in RvM + naar Staten Voorbereiding bemensingsprocedures Ministeries Toetsing op gebruik leidende principes en toezicht op naleving [@laten we dit onder punt 1 zetten, daar past het beter]				
5	Topstructuur	Kwartiermaker DTO benoemd (Nieuwe) functieprofielen topkader opgemaakt en vastgesteld Algemeen directeuren benoemd en Adjunct algemeen directeur - waar nodig- benoemd Directeuren gematcht of benoemd Unit-hoofden gemachtet of benoemd				
6	Serviceconcept en organisatievorm externe dienstverlening	Concept keten externe dienstverlening/ één loketgedachte uitgewerkt en vastgesteld Ontwerp voor de nieuwe eenheid opgemaakt en vastgesteld Kernprocessen in de keten incl. relatie en interactie met andere ministeries die nodig is om tot een sluitende ketenaanpak te komen beschreven en vastgesteld Samenlevingsloket incl. Kas di Bario werkend Belastingloket werkend				

4Q PLANNING VOORUIT PROGRAMMA 'VERBETEREN FUNCTIONEREN OVERHEID'						
#	Verbetervoorstel	Resulta(a)t(en)	2023	2024		
			Q4	Q1	Q2	Q3
7	Serviceconcept en organisatievorm interne dienstverlening en bedrijfsvoering	Concept keten interne dienstverlening en bedrijfsvoering uitgewerkt en vastgesteld Organisatievorm (directie of unit) binnen de moederministeries (het Ministerie van BPD, FIN en AZ) en de serviceorganisatie uitgewerkt en vastgesteld Kernprocessen in de keten incl. relatie en interactie met andere ministeries (adviesteams) die nodig is om tot een sluitende ketenaanpak te komen zijn beschreven en vastgesteld Keten van interne dienstverlening en/of bedrijfsvoering binnen Min BPD, AZ en FIN ingeregeld en werkend				
8	Directoraat Topkader Overheid (DTO)	Taken, formatie en positionering DTO binnen BPD uitgewerkt Werkprocedures ingericht Poule programmadirecteuren en projectmanagers ingesteld, functieprofielen beschikbaar en vastgesteld Bemensing staff afgerond Management Development programma beschikbaar DTO ingericht, bemenst en werkend Algemeen Directeuren-overleg ingericht Intervisie bijeenkomsten ingericht Onboardingsprogramma Ministers en ambtelijke top beschikbaar				
9	Directie Landsbeleid	Taken en formatie directie Landsbeleid binnen Min AZ uitgewerkt en vastgesteld Werkprocedures ingericht Cyclus totstandkoming landsbeleid, incl. samenwerking ministeries vastgesteld Directeur gematcht Bemensing via matching afgerond Directie Landsbeleid ingericht en werkend Werkagenda 2024 - 2025 vastgesteld Opstellen Masterplan 2030 gestart				
10	Regie overheids NV's/ -stichtingen en subsidierelaties	Onderzoek samenwerking, afstemming en regievoering -die integrale aanpak subsidierelaties mogelijk maakt- afgerond Cyclus toezicht en verantwoording subsidierelaties uitgewerkt en vastgesteld Cyclus corporate governance -betreffende de werkwijze ondersteuning ministers in rol aandeelhouder overheidsNV's of toezichthouder overheidsstichtingen- uitgewerkt en vastgesteld Taken en formatie (bandbreedte) binnen Min Fin resp. AZ-WJZ voor comptabiliteit resp. corporate governance voor overheids NV's/ -stichtingen en subsidierelaties en andere vakministeries die subsidies verstrekken uitgewerkt en opgenomen in betreffende O&F rapporten Cycli ingericht, bemenst en werkend				
11	(Interministeriële en internationale) Samenwerking	Cylus met instrumenten voor interministeriële samenwerking uitgewerkt en vastgesteld Cylus met instrumenten voor interministeriële samenwerking geïmplementeerd en werkend Mogelijkheden voor samenwerking binnen Koninkrijk en met internationale verbanden geïnventariseerd en vastgesteld Instrumenten voor samenwerking binnen Koninkrijk en met internationale verbanden implementeren en werkend				
12	Functioneren secretariaat RvM	Taken en formatie Secretariaat RvM uitgewerkt en vastgesteld t.b.v. opname in O&F-rapport AZ Werkprocedure ingericht en formats beschikbaar en geïmplementeerd Secretariaat RvM heringericht, bemenst en werkend				
13	Investeren in menselijk kapitaal	Onboardingsprogramma medewerkers beschikbaar en in uitvoering Trainings-, coachings- en opleidingsprogramma medewerkers beschikbaar en in uitvoering Gedragscode ambtenaren geactualiseerd en vastgesteld				

15. Personele capaciteit

Bij de inzet van personele capaciteit binnen de programmaorganisatie is rekening gehouden met de knelpunten die volgen uit de huidige gewoonte om voor de grote projecten vaak veel extern in te huren. Het voorstel is dat deze keer anders te doen en te kiezen voor een mix in het inzetten van interne medewerkers en externe expertise. Dit met als doel binnen de overheid kennis over organisatieveranderingsprocessen en wat daar bij komt kijken op te bouwen en continuïteit in de uitvoering te borgen in de fase na afronding van de implementatie van de verbetervoorstellen.

In onderstaand overzicht is een raming van de personele capaciteit opgenomen. Deze verschilt op onderdelen per periode van vier kwartalen, zowel qua omvang als in de verdeling tussen intern en extern. Het is een raming die gebaseerd is op de huidige (globale) inzichten van de impact van de organisatieveranderingen in de negen ministers en is dus onder voorbehoud. Deze raming zal scherper gemaakt worden op het moment dat de rapportages van de quick scans die uitgevoerd worden voor de negen ministeries beschikbaar zijn.

		Geraamde hoeveelheid personele capaciteit (fte)					
Tijdseenheid		1		2		3	
Periode		Q2 2023 tm Q1 2024		Q2 2024 tm Q1 2025		Q2 2025 tm Q4 2025	
Kwartalen		4		4		3	
		Intern	Extern	Intern	Extern	Intern	Extern
Tarief	Programmateam						
	C Senior adviseur/trekker		0,6		0,6		0,6
	C Senior adviseur	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	C Senior adviseur		1		1		1
	B Adviseur Communicatie	1		1		1	
	A Programmaondersteuning	0,5		0,5		0,5	
	Totaal	2	2,1	2	2,1	2	2,1
	Ontwikkelteam						
	B Adviseur HRO	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,2
	B Adviseur Juridisch	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,2
	B Adviseur ICT/digitalisering		1		1		1
	B Adviseur bedrijfsprocessen		1		1		0,5
	B Adviseur Financien	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,2
	Totaal	1,5	3,5	1,5	3,5	0,6	2,1
	Implementatieteam (x)						
	C Procesbegeleider/trekker		0,5		1		1
	B Adviseur HRO	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	B Adviseur Juridisch	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	B Adviseur ICT/digitalisering	0,5	0,5	1	1	1	1
	B Adviseur bedrijfsprocessen		0,5	0,5	1	0,5	1
	Totaal	2	3	3,5	5	3	4,5
	Kwartiermakers						
	C Directie Landsbeleid	1					
	C Dienst Topkader Overheid		1				
	C Een overheidsloket externe dienstverlening		1				
	C Interne dienstverlening en bedrijfsvoering		1				
	Totaal	1	3	0	0	0	0
	Totaal fte	10,50	16,60	14,00	20,60	11,60	17,70

Aantal implementatieteams	3
---------------------------	---

Notes:

In totaal fte is doorgerekend met het aantal fte per team maal het aantal teams

Adviseur ICT/ digitalisering extern in te vullen in overleg met programmamanager BPD-digitaliseren

Adviseur Financien intern en extern in te vullen in overleg met projectleider uitvoeringsagenda thema A1

16. Kosten, baten en financieel perspectief

Programmakosten

Onderstaand is de initiële begroting voor de personele kosten (in NAF uitgedrukt) opgenomen. Deze is aanvankelijk opgebouwd voor de periode 1 april 2023 tot en met 31 december 2025. Door de langere voorbereidingstijd en een latere start van het implementatietraject zullen de kosten doorlopen t/m het 2^e kwartaal 2026. De hoogte ervan verandert vooralsnog niet. Wanneer er meer zicht is op de impact van het verandertraject voor de resp. ministeries zal de begroting worden onderverdeeld naar de jaren 2023, 2024, 2025 en 2026.

Naast deze personele kosten wordt een beperkt bedrag voor materiële uitgaven (communicatie vooral) geraamd van NAF 60.000, - per periode van vier kwartalen. Deze ramingen zijn onder het nodige voorbehoud, omdat een periode van ruim twee en een half jaar moeilijk nu al in zijn geheel te overzien is.

Tijdseenheid	1		2		3	
Periode	Q2 2023 tm Q1 2024		Q2 2024 tm Q1 2025		Q2 2025 tm Q4 2025	
Kwartalen	4		4		3	
	Intern	Extern	Intern	Extern	Intern	Extern
Programmateam	195.000	722.826	195.000	722.826	146.250	542.120
Ontwikkelteam	146.250	1.117.480	146.250	1.117.480	43.875	502.866
Implementatieteam (x)	555.750	2.797.646	1.023.750	4.931.940	658.125	3.339.765
Kwartiermakers	48.750	550.290	0	0	0	0
Totaal	945.750	5.188.242	1.365.000	6.772.246	848.250	4.384.751
Note: interne personeelskosten op 90% i.v.m. vervaningsrisico, externe kosten op basis van overheidstarieven voor inhuur						

De hierboven opgenomen raming is gebaseerd op een doorlooptijd van ruim twee en een half jaar en heeft betrekking op negen ministeries. Wanneer de raming wordt uitgedrukt in een bedrag per jaar per ministerie ontstaat een reëler beeld. Daarbij is verder van belang in ogenschouw te nemen dat er al ruim tien jaar niet is geïnvesteerd in het overheidsapparaat en haar personeel. Er is dus sprake van veel achterstallig onderhoud wat om extra investeringen gedurende de komende jaren vraagt.

Het voorstel is deze raming in de Raad van Ministers als richtinggevend vast te stellen en de ruimte te laten voor jaarlijkse bijstelling door de ministeriële stuurgroep als daar aanleiding voor is. Wanneer bijstelling leidt tot een hoger benodigd budget dan nu in de raming voor een vier-kwartaals-periode is opgenomen, dan wordt hiervoor een voorstel gedaan aan de Raad van Ministers die daarover een besluit neemt.

Voorziene baten

In onderstaand overzicht is een eerste voorzichtige raming opgenomen van de te verwachten structurele besparing op de formatie en personeelskosten die ontstaat ten gevolge van de verbetervoorstellen voor de ambtelijke topstructuur. Met deze specifieke voorstellen voor formatiereductie volgen we de lijn uit het Internationaal Monetair Fonds rapport dat recent gemaakt is naar aanleiding van Artikel 4 Missie, waarin maatwerk bepleit wordt in plaats van de kaasschaafmethode als het gaat om reductie van de formatie en daarmee de publieke loonsom. Deze raming zal de komende periode, mede op basis van de uitkomsten van de quick scans, specifiekere worden gemaakt waarbij de kans reëel is dat deze besparing hoger zal uitvallen doordat ook elders in de ministeries formatieplaatsen kunnen verminderen door het invoeren van lean processen en verregaande digitalisering. Voor dat laatste moet dan overigens op de begroting van het land nog wel voldoende investeringsbudget vrijgemaakt worden.

Post	Besparing in fte	Uitbreiding in fte	Opmerking
Vervallen SG functie	9		
Instellen functie AD		9	
Vervallen functie SD	9		
Vermindering aantal directeurs	10		Eerste aanname
Vervallen beleidsdirecteurs	9		
Instellen functie directeur Landsbeleid		1	
Instellen functie directeur-generaal DTO		1	
Reductie formatie beleidsorganisatie	60		
Nieuwe formatie directie landsbeleid		25	
Bemensing DTO		9	
Investeren in kwaliteit adviesteams	pm	pm	Hogere kosten voor 9 x 6 fte; PM
Efficiency-winst shared service concept interne dienstverlening en bedrijfsvoering	pm	pm	
Noodzakelijke kwaliteitsimpuls medewerkers interne dienstverlening en bedrijfsvoering	pm	pm	Hogere kosten; PM
Efficiencywinst digitalisering	pm	pm	Investeringen
Totaal fte	97	45	
Totaal Naf excl overhead	14,550,000	6,750,000	
Besparing incl - uitbreiding Naf	7,800,000		

Opbrengst in Naf per fte op jaarbasis including overhead en bijkomende kosten

150000

Het laten opheffen van een functie -en daarmee een of meer formatieplaatsen- levert niet meteen een besparing op als deze functie vast bezet is. De personeelskosten voor betrokkene lopen immers nog door totdat door betrokkene een andere functie binnen of buiten de overheid gevonden heeft, met een maximum van vierentwintig

maanden. Dat betekent dat de besparing de komende twee jaren stapsgewijs in de begroting van de negen ministeries beschikbaar komt.

Er kan ook een andere begrotingstechnische methodiek gevolgd worden. Deze bestaat eruit dat de doorlopende personeelskosten van boventallig geworden personeel worden beschouwd als incidentele kosten die in de komende jaren naar nul worden afgebouwd. In deze variant worden alle door opheffing van functies en reductie van formatie boventallig geworden medewerkers bij Landsbesluit ondergebracht bij één ministerie en in die begroting wordt de incidentele kostenpost opgenomen. Bijvoorbeeld bij het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening, omdat daar ook de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het mobiliteitsbeleid (wo. sociaal beleidskader organisatieverandering) en Mobiliteitsbureau ligt. In de begroting van de andere acht ministeries kunnen de besparingen dan meteen ingeboekt worden.

Uiteindelijk is het financiële effect van beide varianten voor de begroting van het land neutraal. De keus hangt vooral af van de vraag waar de financiële prikkels gelegd worden om afbouw van de incidentele personele kosten te bevorderen, bij alle ministeries -ieder voor het eigen deel- of bij één ministerie. De eerste variant sluit aan op het feit dat iedere minister verantwoordelijk is voor het eigen ministerie en wordt daarom gevolgd. Om tot afbouw van deze kosten te komen is het overigens van groot belang dat actief ingezet wordt op mobiliteit. De Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening monitort de inzet van dit instrument en de gerealiseerde terugloop van deze incidentele kosten en rapporteert hierover aan de Raad van Ministers. Doelstelling is dat deze incidentele kosten aan het eind van de programmaperiode zijn terug gebracht naar nul door herplaatsing van medewerkers binnen of buiten de overheid en/ of door pensionering of vrijwillig (vroegtijdig) vertrek. In het sociaal beleidskader organisatieverandering worden hierover nadere afspraken gemaakt en ondersteunende voorzieningen getroffen.

Financieel perspectief

Tot slot is het van belang in de beoordeling van de omvang van de programmakosten te betrekken dat er, door dit programma uit te voeren, uiteindelijk structureel fors wordt bespaard op de personele kosten. Het is daarmee niet alleen inhoudelijk een noodzakelijke, maar ook financieel gezien een verstandige investering. Met als perspectief dat er aan het einde van de looptijd van het programma in 2026 sprake is van een reële structurele besparing op de personeelskosten zoals deze op dit moment geraamd zijn in de begrotingen 2023 van in ieder geval NAF 8,0 mln. per jaar en een hoger bedrag ook haalbaar is wanneer de processen 'LEAN' worden gemaakt en vergaand worden gedigitaliseerd. Daarbij nog wel de kanttekening dat een deel van de nu geraamde personeelskosten gezien de omvang van de vacatures niet besteed worden of juist overschreden worden door hoge inhuur van derden. Daarmee kan het besparingseffect op de cijfers uit de jaarrekeningen uiteindelijk afwijken van die op basis van de begrotingen.

Een voorlopig beeld van de balans tussen de programmakosten en de baten uit besparingen op de personeelskosten ten gevolge van implementatie van de verbetervoorstellen uit het rapport 'Niets doen is geen optie meer!', worden hieronder gepresenteerd. Daarbij is de aanname gedaan dat de besparing op de personeelskosten in de eerste periode van vier kwartalen nog niet ontstaat, deze in de tweede periode voor 50% wordt gerealiseerd en in derde periode voor 100%. Voor deze derde periode is niettemin een bedrag van 75% opgenomen omdat deze periode maar drie kwartalen beslaat. Op jaarbasis is de besparing nog steeds 100%. Wanneer er meer zicht is op de impact van het verandertraject voor de resp. ministeries zal de raming van de verwachte besparingen worden geactualiseerd en nader worden onderverdeeld naar de jaren 2024, 2025 en 2026.

	Geraamde hoeveelheid personele capaciteit (fte)					
Tijdseenheid	1		2		3	
Periode	Q2 2023 tm Q1 2024		Q2 2024 tm Q1 2025		Q2 2025 tm Q4 2025	
Kwartalen	4		4		3	
	Kosten	Baten	Kosten	Baten	Kosten	Baten
Personeel						
Programmaorganisatie extern	5.188.242	N/A	6.772.246	N/A	4.384.751	N/A
Terbeschikkingstelling interne medewerkers Land	945.750	N/A	1.365.000	N/A	848.250	N/A
Overige deskundigheid (werving & selectie, assessment, advies, training)	300.000	N/A	200.000	N/A	200.000	N/A
Terbeschikkingstelling interne medewerkers Nederland	0	N/A	0	N/A	0	N/A
Besparingen op personele uitgaven in het reguliere proces	0	0	0	3.900.000	0	5.850.000
Subtotaal personeel	6.433.992	0	8.337.246	3.900.000	5.433.001	5.850.000
Materieel						
Communicatie	10.000	0	10.000	0	10.000	0
Dienstreizen	50.000	0	50.000	0	50.000	0
Besparingen op materiele uitgaven in het reguliere processen	...	PM	...	PM	...	PM
Subtotaal materieel	60.000	0	60.000	0	60.000	0
Investerings						
Bedrijfsmiddelen (software, huisvesting, inrichting, machines)	0	...	0	...	0	...
Subtotaal investeringen	0	...	0	...	0	...
Financieel						
Doelmatigheidswinst en vanwege projectresultaat	...	PM	...	PM	...	PM
Nieuwe inkomstenbronnen vanwege projectresultaat	...	0	...	0	...	0
Subtotaal Financieel	0	0	0	0	0	0
Totaal	6.493.992	0	8.397.246	3.900.000	5.493.001	5.850.000
Kosten - Baten	6.493.992		4.497.246		-357.000	

Note: besparing op personele uitgaven zijn in periode 1 0% van de uitgerekende besparingen op basis van de fte, in periode 2 50% en in periode 3 100% waarvan 75% is meegenomen,

Uitgaande van deze aannamen worden de programmakosten van totaal NAF 20,4 mln. in ruim vier jaar terugverdiend uit de besparingen.

17. Dekking

Voor de dekking van de programmakosten zijn er in de praktijk twee varianten beschikbaar:

- Ten laste brengen van de lopende dienst en/of de kapitaaldienst van het land;
- Additionele bijdrage van de TWO.

Variant A is in ieder geval nodig, omdat variant B altijd additioneel zal zijn. Aan de TWO zal een subsidieverzoek worden gedaan, maar op de uitkomst daarvan kan niet vooruit gelopen worden. Daarom wordt hieronder een integraal dekkingsvoorstel vanuit Curaçao gedaan.

De programmakosten hebben betrekking op de inzet van medewerkers van de ministeries en externe inhuur. De programmakosten moeten gezien worden als een noodzakelijke investering om het overheidsapparaat beter te laten functioneren. Dit is een belangrijk speerpunt uit het Regeerprogramma en ook de doelstelling van het project Doorlichting Topstructuur. Dit beter laten functioneren van het overheidsapparaat gaat niet vanzelf, zo leert de afgelopen twaalf en een half jaar. Deze investeringen worden daarmee gedaan in het belang van alle ministeries. De verbetervoorstellen leveren binnen enkele jaren ook een forse besparing op de personeelskosten van alle ministeries op en daarmee op de publieke loonsom van het land. Daarmee wordt een andere doelstelling (project B5 UA Q1 2023) uit het Landspakket gerealiseerd, waaraan de regering van Curaçao zich in de afspraken met Nederland verbonden heeft.

De programmakosten hebben om de volgende redenen een bijzonder karakter. Deze worden in het belang van alle ministeries gemaakt worden en zij krijgen er ook allemaal profijt van in de vorm van kwalitatief betere dienstverlening en lagere personeelskosten. Het is daarmee een investering in de toekomst van het land. Gezien dit bijzondere karakter wordt de volgende handelwijze om deze kosten te dekken voorgesteld:

- De kosten voor de inzet van eigen medewerkers (16% van de programmabegroting) zitten al in de lopende dienst (begrotingen van de ministeries) en zijn daarmee gedekt; daar waar functies worden opgeheven, valt de besparing vrij in de begroting van het betreffende ministerie;
- De kosten voor de inzet van externen (84% van de programmabegroting) worden ten laste van de kapitaaldienst gebracht.

De Raad van Ministers heeft op 22 november 2023 besloten de kosten van het programma VFO in de jaren 2024 en 2025 ten laste te brengen van de kapitaaldienst en deze daarvoor met de benodigde budgetten op te hogen.

18. Risico's & beheersmaatregelen

In deze paragraaf staan de belangrijkste op dit moment te voorziene (potentiële) risico's voor realisatie van de programmaresultaten en de te treffen beheersmaatregelen om deze risico's te voorkomen of als deze zich voor doen te beperken. Op het moment dat een van deze risico's manifest wordt, rapporteert het programmateam dat in het maandelijkse dashboard aan de ministeriële stuurgroep die een besluit neemt over de beheersmaatregel die in werking wordt gezet.

Risico top-4						
Risicobeschrijving	Gevolgen	Risicoklasse			Maatregelen	
		Kans (0,0-1,0)	Schade (1-10)	Ernst (kans × schade)		
1	Externe inhuur stopt door niet tijdige afhandeling van OvO's	- Vertraging programma en/of projecten door niet beschikbaar komen externe inhuur - Externe inhuur niet meer beschikbaarheid	1	10	10	- Mandaat naar Minister van BPD - Tekenprocedure verkorten (LEAN)
2	- Onvoldoende capaciteit (kwalitatief of kwantitatief) beschikbaar in de staande organisaties - Beschikbare capaciteit wordt niet beschikbaar gesteld aan programmaorganisatie - Inzet voor programma gaat ten koste van uitvoeren regulier werk in ministeries	- Kennis wordt niet geborgd in bestaande organisatie - Budgetoverschrijding vanwege extra inhuur - Planning wordt niet gehaald. Vertraging van de oplevering - Regulier werk komt onder druk te staan	0,9	9	8.1	- Externe capaciteit inhuren - Mandaat aan Minister van BPD om in overleg met betrokken minister afspraken te maken over tijdelijke beschikbaar stelling; - In overleg ministerie - eerst ambtelijk dan bestuurlijk- tot maatregelen komen om het andere werk ook voort te kunnen zetten. Lukt dat niet dan naar RvM voor prioriteitsbesluit
Risico top-5						
Risicobeschrijving	Gevolgen	Risicoklasse			Maatregelen	
		Kans (0,0-1,0)	Schade (1-10)	Ernst (kans × schade)		
3	Gekwalificeerde personen voor topkader functies worden niet gevonden	- Sleutelfuncties worden niet (tijdig) vervuld - Veranderprogramma vertraagd op betreffende onderdelen	0.6	9	5.4	- Tijdelijke inhuur van topkader - Topkader (tijdelijk) 2 functies laten invullen - Versneld talent opleiden
4	Geen overeenstemming te bereiken met vakbonden over SBO	- Implementatietraject kan niet starten - Knelpunten blijven bestaan of verergeren - Kapitaalvernietiging - Demotivatie en frustratie personeel	0.6	10	6,0	Minister van BPD gebruikt de geschillenregeling uit de LV CGOA

Toelichting:

Het in de risico's & tegenmaatregelen-tabel, hierboven, benoemd risico is illustratief. De eigen werkelijkheid van het project maakt meer en anders benoemde risico's en tegenmaatregelen waarschijnlijk. Neem alleen risico's met een ernstscore van 2,6 of hoger op. (Groen = 0,1 t/m 2,5; Geel = 2,6 t/m 5,0; Oranje = 5,1 t/m 7,5; Rood = 7,6 t/m 10,0)

+++++

GEACTUALISEERDE EINDVERSIE NOV 2023