



GROEISTRATEGIE

CURAÇÃO

Integraal en Samen

Groeistrategie Curaçao, Integraal en Samen

Economische groei, houdbare overheidsfinanciën en een efficiënt overheidsapparaat

De Regering van Curaçao

Oktober 2018

INHOUDSOPGAVE

I INLEIDING.....	4
II ECONOMISCHE GROEI.....	7
2.1 STRUCTURELE HERVORMINGEN	7
2.2 SECTORALE FOCUS.....	9
2.3 INVESTERINGEN.....	12
III FINANCIËEL BEHEER.....	14
3.1 VERHOOGING VAN INKOMSTEN	14
3.2 VERLAGING VAN UITGAVEN	15
3.3 VERBETERING FINANCIËLE FUNCTIE.....	16
IV BESTUURSKRACHT	18
V UITVOERING EN MONITORING	20

Het kabinet Rhuggenaath ziet het als haar ultieme verantwoordelijkheid om de begroting van Curaçao op orde te krijgen en te houden en gelijktijdig zorg te dragen voor economische groei en herstel van vertrouwen van burgers, bedrijven en investeerders in de Regering en de instituties van Curaçao. In het regeerprogramma 2017 – 2021 worden thans de centrale thema's 'economie en werkgelegenheid' en 'goed bestuur' geprioriteerd in de regeringsperiode. Teneinde invulling te geven aan deze thema's start de Regering een integraal traject dat bestaat uit drie pijlers: (i) bevorderen van structurele economische groei; (ii) versterking van financieel beheer; en (iii) versterking van bestuurskracht.

De Regering is ervan overtuigd dat alleen met een integrale benadering bestaande uit deze drie pijlers, het land Curaçao in staat is om de neerwaartse economische trend structureel te keren, de financiën op orde te krijgen en te houden, en de sociaaleconomische problemen het hoofd te bieden. De Regering ziet het als haar plicht om zowel huidige als toekomstige generaties daadwerkelijk perspectief op welvaart en welzijn te bieden. Zij committeert zich aan het nemen van moeilijke, maar noodzakelijke maatregelen en het treffen van de juiste voorzieningen om dit te bewerkstelligen.

Zonder structurele groei, geen houdbare overheidsfinanciën

Terwijl de bevolking sinds 2010 met ruim 6 procent groeide, is het reële bruto binnenlands product met 4 procent gedaald, resulterend in een inkomen per hoofd van de bevolking dat nu 10 procent lager ligt dan in 2010. De werkloosheid bedraagt inmiddels 14 procent.

Automatische economische stabilisatoren (progressieve belastingen, sociale zekerheidsuitgaven) zorgen er in een krimpende economie voor dat zonder beleidsinspanning de overheidsuitgaven oplopen en de inkomsten teruglopen. Hoewel het de overheid is gelukt de overheidsuitgaven enigszins te verlagen, blijven de inkomsten (structureel) meer achter met als gevolg een verslechtering van de overheidsfinanciën.

De verslechterde overheidsfinanciën houden direct verband met de krimp van de economie: dalende belastinginkomsten en stijgende sociale zekerheidsuitgaven hebben het tekort en de schuld doen oplopen. Er bestaat geen financiële ruimte meer voor bestrijding van armoede of verbetering van het onderwijs. Zonder structurele economische groei zijn de overheidsfinanciën niet langer houdbaar zonder dat basale overheidstaken in het geding komen. De benodigde financiële ruimte kan niet langer van bezuinigingen alleen komen.

Er waren externe schokken, maar de oorzaak ligt ook op Curaçao zelf

De Regering erkent dat een belangrijk deel van de oorzaak van de economische problemen op Curaçao zelf ligt. Alhoewel goede stappen zijn gezet – zoals hervorming pensioenstelsel, invoering basisverzekering, de invoering van de mededingingswet, de wettelijke verankerde Code Corporate Governance en de uitbreiding van economische regulering naar zorg, luchtvaart en openbaar vervoer, zijn ook vele noodzakelijke structurele hervormingen uitgebleven. Tevens is er sprake van onvoldoende financiële discipline. De huidige economische realiteit legt dit bloot en maakt duidelijk dat verdergaande hervormingen en structurele maatregelen onontkoombaar zijn.

Averechtse externe schokken hebben ook hun impact gehad, zoals de diepe crisis in Venezuela, het (nagenoeg) stilvallen van de productie van de raffinaderij en de problemen met luchtvaartmaatschappij Insel Air. Een sterke, hervormde economie en gezonde overheidsfinanciën zouden Curaçao in staat moeten stellen zulke schokken op te vangen.

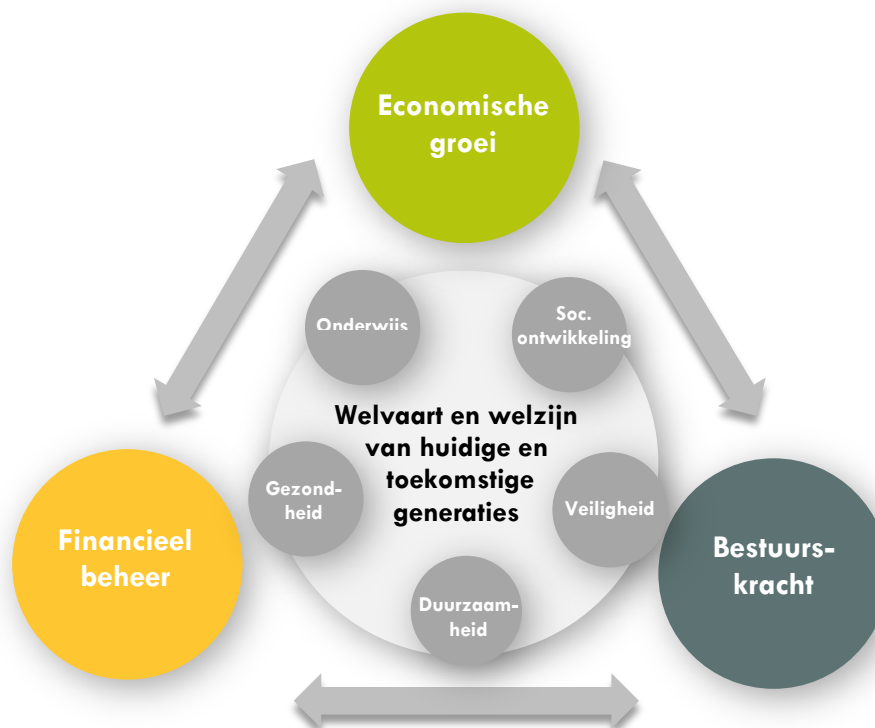
Een integrale aanpak gericht op economische groei, financieel beheer en bestuurskracht

Met een integrale groeistrategie voor Curaçao onderkent de Regering de onderlinge relatie en afhankelijkheid van economische groei, gezonde overheidsfinanciën en bestuurskracht: zonder gezonde overheidsfinanciën geen structurele groei; zonder efficiënt bestuursapparaat geen gezonde overheidsfinanciën; en zonder structurele economische groei geen houdbare overheidsfinanciën.

De Regering kiest voor een integraal plan, welke nauw aansluit op het regeerprogramma 2017 – 2021 en in het bijzonder de centrale thema's 'economie en werkgelegenheid' en 'goed bestuur'. Met dit plan wordt de focus gericht op drie pijlers te weten, economische groei, financieel beheer en bestuurskracht en worden prioriteiten gesteld ten aanzien van maatregelen met de meeste impact en die leiden tot structurele oplossingen en hervormingen. Waar nodig worden nieuwe trajecten geïnitieerd en worden "losse" initiatieven ondergebracht onder één centrale coördinatie-, monitorings- en uitvoeringsstructuur. Hiermee wordt een meer efficiënte en effectieve aansturing en monitoring van de initiatieven beoogd.

Een integrale, samenhangende aanpak en uitvoering is een conditio sine qua non om de neerwaartse economische trend structureel te keren, de financiën op orde te krijgen en te houden, en diverse sociaaleconomische problemen het hoofd te bieden. Belangrijke domeinen op het sociaal-economisch vlak zijn onderwijs, sociale ontwikkeling veiligheid, duurzaamheid en gezondheid. De uitvoering van de integrale groeistrategie dient huidige en toekomstige generaties daadwerkelijk een perspectief te bieden op welvaart en welzijn.

Een integrale aanpak leidt tot welvaart en welzijn voor huidige en toekomstige generaties



Op eigen kracht, en in samenwerking met Nederland

Uitgangspunt bij de integrale Groeistrategie is dat Curaçao zelf de maatregelen neemt die nodig zijn om structurele economische groei te realiseren en welvaart en welzijn voor huidige en toekomstige generaties te verbeteren.

De Regering is ervan overtuigd dat de positie die Curaçao heeft binnen het Koninkrijk een sterk comparatief voordeel geeft dat beter benut kan en moet worden. De prioritaire maatregelen die onderdeel zijn van deze integrale groeistrategie zijn mede daarop gericht.

De Regering vraagt Nederland om op inhoud samen te werken in de uitvoering van dit plan. De Regering is ervan overtuigd dat met inzet van kennis en ervaring die Nederland heeft met structurele hervormingsoperaties en met het organiseren van investerings- en ontwikkelingsorganisaties, deze integrale groeistrategie effectiever, sneller en doelmatiger kan worden uitgevoerd. Dit document vormt de basis om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Met structurele hervormingen, sectorale focus en investeringen beoogt de Regering economische groei te bevorderen, op lange en op korte termijn. Het TAC-rapport¹ en het National Development Plan 2015-2030² hebben op basis van uitgebreide analyses de fundamentele problemen van de Curaçaose economie blootgelegd. Ook is in deze rapporten duidelijk gemaakt dat de economische baten van structurele hervormingen substantieel zijn. Met de juiste hervormingen is een structureel groeipad van boven de 2,5-3 procent voor de Curaçaose economie haalbaar (TAC, 2013, p.6). Beide rapporten zijn consistent als het gaat om de oplossingsrichtingen, en bevatten een uitgebreide set aan aanbevelingen.

Hoewel het is gelukt een (beperkt) aantal aanbevolen maatregelen uit te voeren, zijn veel noodzakelijke hervormingen uitgebleven, met de huidige economische realiteit tot gevolg. Hervormingen vergen politieke moed en realiteitszin omdat deze met weerstand van deelbelangen in de samenleving gepaard gaan en aanzienlijke specialistische capaciteit en kunde van de overheid vereisen. Door prioriteiten te stellen en keuzes te maken, en door samen te werken met Nederland en internationale deskundigen en organisatie, streeft de Regering naar een reëel en uitvoerbaar hervormingsproces.

2.1 STRUCTURELE HERVORMINGEN

Betere werking kapitaalmarkt verlaagt kapitaalslasten en verhoogt rendement op investeringen

De kapitaalmarkt functioneert onvoldoende wat een rem zet op particuliere investeringen en daarmee op economische groei. Er is sprake van hoge liquiditeit bij banken, maar kapitaal vindt onvoldoende de weg naar rendabele investeringen en projecten. De Regering ziet dat hieraan de volgende oorzaken ten grondslag liggen: hoge rentes, onvoldoende concurrentie en te risicomidend gedrag van banken. De Curaçaose mededingingsautoriteit, de FTAC, heeft de markt voor bancaire diensten als één van de prioriteitssectoren aangemerkt als het gaat om risico op concurrentievervalsingen. De Regering verzoekt de FTAC om, vanuit haar onafhankelijke positie, te adviseren over noodzakelijke maatregelen die belemmeringen voor gezonde concurrentie op de markt voor bancaire diensten wegnemen.

Naast intensievere concurrentie tussen banken, ziet de Regering het openstellen van de kapitaalmarkt voor alternatieve financieringsbronnen als instrument om de werking van de kapitaalmarkt te verbeteren. Een effectenmarkt kan bijdragen aan het wegnemen van de bestaande *mismatch* tussen vraag en aanbod van kapitaal. De Regering en de CBCS gaan in gesprek met de Amsterdamse beurs Euronext over samenwerking bij de oprichting van een effectenmarkt. Ook worden overheidsbedrijven gestimuleerd om zich op deze markt te financieren.

Het voeren van een eigen munt biedt Curaçao het instrument van monetair beleid ter stimulering van de economie, hoewel de reikwijdte en effectiviteit ervan beperkt wordt door de vaste koppeling aan de Amerikaanse dollar. Een eigen munt kent echter ook (maatschappelijke) kosten. De Regering verzoekt de CBCS om in de aanstaande evaluatie van de monetaire unie van Curaçao en St. Maarten, een maatschappelijke kostenbaten analyse uit te voeren van voortzetting van de bestaande muntunie; een eigen Curaçaose munt; en dollarisatie. Op basis van deze evaluatie zal de Regering een besluit nemen over het toekomstig monetair regime voorleggen aan de Staten van Curaçao.

Heroriëntatie belangen in overheidsentiteiten en beheerstructuur

De Regering heroverweegt haar deelneming in overheidsentiteiten en evalueert op basis van strategische, financiële en maatschappelijke factoren de wijze waarop en onder welke voorwaarden de pu-

¹ TAC (2013), *Strategies for Sustainable Long Term Economic Development in Curacao*.

² UNDP (2016), *Building on Strengths. National Development Plan Curacao 2015-2030*.

blieke voorziening kan worden georganiseerd. Ten grondslag aan een besluit ter (deels) privatisering van een deelneming dan wel het aantrekken van een strategisch partner, ligt minimaal een analyse van de dividendstroom ten opzichte van de privatiseringsopbrengst, een risicoanalyse en een evaluatie van het strategisch belang van de deelneming in de entiteit. Iedere beslissing welke leidt tot een heroriëntatie van belangen van de overheid in overheidsentiteiten dient op basis van een wel overwogen visie en strategie te worden genomen, waar uiteraard aandacht wordt besteed aan een gedegen beheerstructuur.

Voorwaarde voor privatisering is dat economische regulering en adequaat toezicht is georganiseerd, al dan niet door middel van concessieverlening. De regulatory taken worden ondergebracht bij de huidige regulator BTP.

De regering zet de – éénmalige, incidentele - opbrengsten uit privatisering en verkoop van overheidsbezit in voor economische structuurversterking. Deze opbrengsten worden (grotendeels) ingebracht in een publiek investeringsfonds voor strategische economische structuurversterking en/of onder de paraplu van Invest-Curaçao voor de kapitalisatie van CDI+ voor cofinanciering van private rendabele investeringen. Het publieke investeringsfonds kent een brede scope, ook investeringen in immateriële activa van het land Curaçao - wetgeving, instituties, human capital - waarvan vooraf wordt vastgesteld dat deze maatschappelijk rendement en economische groei genereren kunnen hieronder vallen.

Concrete acties worden momenteel gevoerd ter privatisering van het lokale telecommunicatiebedrijf UTS. Verder wordt een mogelijke strategische samenwerking tussen Curaçao Ports Authorities (CPA) en Havenbedrijf Rotterdam geëxploreerd met als voordeel dat het Havenbedrijf Rotterdam CPA ondersteund met de nodige expertise bij zowel de uitvoering van havenactiviteiten alsook de ontwikkeling van terreinen in het havengebied. Tevens zal een strategische samenwerking mogelijkheden creëren voor het versterken van handelsrelaties tussen (het Caribische deel van) het Koninkrijk en de regio.

Met modern, geïntegreerd markttoezicht markten beter laten werken en consumenten beschermen

De Regering heeft voorbereidingen getroffen voor de fusie c.q. integratie van economische regulering (BTP), het mededingingstoezicht (FTAC) en consumentenbescherming, tot één geïntegreerde marktautoriteit. De Regering zal deze integratie versneld tot uitvoering brengen en zal daarvoor de Nederlandse Autoriteit Consument en Markt (ACM) verzoeken om hierbij samen te werken c.q. ondersteuning te bieden.

Een stimulerend ondernemersklimaat: marktwerking, deregulering en wetgevingskwaliteit

Het bestaande ondernemersklimaat remt investeringen, vernieuwing en economische groei. Ondernemers op Curaçao hebben vaak te maken met verouderde, restrictieve wetgeving, niet transparante en langdurige procedures en overbodige regels.

Voor de regering is topprioriteit dat het gehele pakket aan wet- en regelgeving en procedures waarmee ondernemers op Curaçao te maken hebben, aan een grondige operatie wordt onderworpen gericht op marktwerking, deregulering en wetgevingskwaliteit. De Regering bereidt een Urgentie Landsverordening voor om de benodigde slagkracht hiervoor te organiseren. De Regering vraagt Nederland ondersteuning te bieden in termen van inhoudelijke expertise en wetgevingsjuristen.

Optimaliseren van vergunningsstelsel (beleid) - Red Tape

De regering is zich van bewust dat de optimalisatie van het vergunningstelsel noodzakelijk is teneinde de economie te stimuleren, werkgelegenheid te creëren in bestaande en nieuwe sectoren en de belastingopbrengsten te verhogen. Dit is een randvoorwaarde voor het verbeteren van het vestigingsklimaat. Hierbij dient te worden gedacht aan het vereenvoudigen en harmoniseren van het beleid in het kader van economische vergunningen, het actualiseren van bijbehorende wet- en regelgeving en het

opleiden van het personeel. Daarnaast zal door het herinrichten van werkprocessen de doorlooptijd van het proces tot afgifte van economische vergunningen aanzienlijk worden verkort.

Hervorming van de arbeidsmarkt levert werkgelegenheid op

Rigide arbeidswetgeving, hoge loonkosten en lage arbeidsproductiviteit vormen een grote belemmering voor de Curaçaose economie. Hoewel het ontslagrecht werknemers beoogt te beschermen, vormt het juist een hoge barrière voor werkgevers om mensen aan te nemen. De groeiende groep 'outsiders' op de arbeidsmarkt is hiervan de dupe. De Regering bereidt daarom een wetgevingstraject voor om het ontslagrecht te versoepelen (*flexicurity*) waardoor het voor werkgevers eenvoudiger wordt om mensen te ontslaan en aan te nemen, maar waarbij in voldoende garanties voor een correcte toepassing van beschermende voorzieningen voor de werknemer worden ingebouwd. Ook neemt de Regering maatregelen om het proces tot verkrijging van werkvergunningen voor buitenlandse (gespecialiseerde) werknemers die waarde aan de economie toevoegen, te versoepelen. Tot slot werkt de Regering aan een aantrekkelijke regeling en eenvoudige procedure voor *diaspora* om terug te keren naar Curaçao, een baan te vinden of een bedrijf te starten.

Bevolkingsbeleid in het bijzonder t.a.v. immigratie

De Curaçaose regering is zich van bewust dat een goed overwogen en effectief bevolkingsbeleid een belangrijke voorwaarde is voor de versterking van zowel de bestaande als toekomstige economische pilaren. Het opstellen van een goed doordachte bevolkingsbeleid ten aanzien van immigratie zal zeker een bijdrage leveren aan de verdere versterking, ontwikkeling en differentiatie van de lokale economie. Dergelijk beleid wordt in nauwe samenwerking met de belangrijkste sociale partners opgesteld.

Meer efficiency in de zorg

Het bestaande beleid van de Regering is gericht op beheersing van de zorgkosten. Met de Nederlandse zorgautoriteit zijn afspraken gemaakt over samenwerking gericht op het opzetten van een zorgautoriteit op Curaçao. De Regering ziet de Zorgautoriteit als een belangrijk instrument om efficiency in de zorg te verhogen en kosten te verlagen.

2.2 SECTORALE FOCUS

De Regering kent prioriteit toe aan de volgende sectoren: industrie, logistiek, toerisme en internationale financiële dienstverlening. Deze sectoren vertegenwoordigen circa de helft van de *foreign exchange income* en vormen de belangrijkste pijlers van de Curaçaose economie. De Regering zet zich verder in op de bevordering van de handel tussen Latijns Amerika en Europa en de functie die de Caribische delen van het Koninkrijk daarin kunnen spelen. Daarnaast is binnen de groeistrategie de nodige aandacht voor de sector landbouw, veeteelt en visserij en tot slot duurzame energie.

Raffinaderij: rekening houden met verschillende scenario's

De inspanningen zijn er nu op gericht om op korte termijn een strategische partner te vinden die bereid is om de raffinaderij te exploiteren en te investeren in modernisering van de raffinaderij. Wordt dit gerealiseerd, dan wordt de bestaande directe en indirecte werkgelegenheid die de raffinaderij genereert behouden en wordt vanwege investeringen en modernisering een wezenlijke impuls aan de Curaçaose economie gegeven. De Regering houdt in dit proces verschillende opties tegen licht.

Het vinden van een geschikte partner is niet eenvoudig. Toekomstige verwachtingen over de ontwikkeling van de oliemarkt, de onzekere situatie in Venezuela, en de slechte staat van onderhoud waarin de

raffinaderij zich bevindt, zijn hier debet aan. Met ondersteuning van een externe partij worden momenteel onderhandelingen gevoerd met verschillende potentiële partners.

Het is echter de verantwoordelijkheid van de Regering om ook rekening te houden met een scenario van gedwongen sluiting. Er bestaan reeds plannen voor de herontwikkeling van (een deel van) het Isla terrein; deze vergen omvangrijke investeringen. De Regering zal met Nederland in overleg treden over de nadere uitwerking en de financiële aspecten van dit scenario.

Logistiek

De Regering richt haar focus op de ontwikkeling van gebieden rondom de havens van Schottegat en Bullenbaai (maritiem) en de ontwikkeling van de luchthaven. De Regering kiest voor een gebiedsgerichte publiek- private aanpak. Publieke investeringen kunnen de katalysator zijn voor private investeringen, maar de Regering zal pas dan investeren als er afspraken zijn met private partijen over de private investeringen. Ook hier zal nadrukkelijk gekeken worden naar de implementatie.

Ten aanzien van de verdere ontwikkeling van Schottegat zal het accent langzaam worden verlegd naar nieuwe vormen van bedrijvigheid en dienstverlening, welke duurzame kansen zullen bieden naast de bestaande raffinaderij.

Versnelde uitvoering van het Toerisme Masterplan en gebiedsontwikkeling

De Regering intensiveert en versnelt de uitvoering van het reeds in gang gezette Toerisme Masterplan. De kernmaatregelen en acties die prioriteit krijgen zijn:

- Verhoging van de airlift;
- Verhogen aantal kwalitatief hoogwaardige hotelkamers en hospitality voorzieningen;
- Investeringsplan in human capital;
- Intensivering in marketing van Curaçao als toeristische bestemming;
- (Financiële) versterking van CTB.

Voor wat betreft het verhogen van het aantal hotelkamers en toeristische voorzieningen wordt een gebiedsgericht aanpak gehanteerd voor de ontwikkeling van focusgebieden aan een groot deel van de zuidkust van Curaçao. De ontwikkeling heeft betrekking op het gebied dat langs de kust vanaf het schiereiland Caracasbaai tot en met Piscaderabaai loopt. In dit gebied zijn reeds projecten in uitvoering en zullen binnenkort nieuwe projecten starten. De geïdentificeerde focusgebieden zijn opgenomen in het investeringsplan van de overheid voor de periode 2018-2021. Er zal aan de publieke en private investeringen in deze focusgebieden de nodige prioriteit worden gegeven. Het investeringsfonds (zie onder Investeringsplan) zal hiertoe de nodige middelen investeren.

Niet alleen de zuidkust wordt ontwikkeld. De Regering besteedt aandacht aan de ontwikkeling van twee gebieden met grote potentie in het westelijke deel van Curaçao. De integrale ontwikkeling van zowel de zuid- als de westkust moet hand in hand lopen met de uitvoering van het strategisch toerisme masterplan van Curaçao. Daarnaast bewaakt de Regering de balans tussen toeristische ontwikkelingen en voorzieningen voor het brede publiek en toegang tot publieke ruimtes.

De binnenstad wordt nieuw leven ingeblazen

Het beleid richt zich op het vergroten van de leefbaarheid en het aantrekken van private investeringen naar de binnenstad. In de binnenstad zijn al verschillende projecten in uitvoering of in hun laatste voorbereidingsfase. Door meer bewoners aan te trekken wordt de binnenstad aantrekkelijk voor de vestiging van onder andere horecagelegenheden en de detailhandel. Gebieden zoals Pietermaai, Kop van Scharloo en Scharloo Abou worden (verder) ontwikkeld. De overheid investeert hierbij in de pu-

blieke infrastructuur die deze gebieden aantrekkelijk moet maken voor wonen en economische activiteiten.

Tegelijkertijd wordt de ontwikkeling van de binnenstad in relatie gebracht met de ontwikkeling van de overige ontwikkelingsgebieden. In Otrobanda wordt het gebied rond het ziekenhuis ontwikkeld met aanvullende zorgvoorzieningen zodat de hele “Cure – to – Care” keten in Otrobanda terecht kan.

Internationale financiële dienstverlening: Curaçao als ‘highly regulated investment hub’

Mede onder invloed van internationale afspraken en wetgeving, heeft de internationale financiële dienstverlening op Curaçao aan terrein verloren ten opzichte van andere jurisdicties. De randvoorwaarden zijn echter aanwezig voor Curaçao om weer een speler van betekenis te worden op het internationale financiële wereldtoneel: de positie van Curaçao in het Koninkrijk, het Europeesrechtelijk kader en de goed ontwikkelde fiscaal-juridische en financiële infrastructuur. De Regering start een aantal initiatieven om de internationale financiële dienstverlening als sector te stimuleren. Een traject wordt opgestart gericht op aanpassing van wetgeving die (i): parallel is aan de Nederlandse wetgeving; en (ii) die de ontwikkeling van nieuwe financiële producten faciliteert. In samenwerking met de sector worden de mogelijkheden onderzocht om Curaçao te promoten als modern, ‘highly regulated investment hub’. Verbetering van het ondernemersklimaat en de acties gericht op betere werking van de kapitaalmarkt dragen tevens bij aan de ontwikkeling van de internationale financiële dienstverlening.

De ‘BV Koninkrijk’: bevordering van handel tussen Latijns Amerika en Europa

Curaçao – en de andere (ei)landen in het Caribische deel van het Koninkrijk – fungeren in toenemende mate als hub in de handel tussen Latijns Amerika en Europa. Onderzoek (SEO, 2015) heeft uitgewezen dat het voor Nederlandse bedrijven aantrekkelijk is om in de handel met Latijns-Amerika gebruik te maken van de faciliteiten en diensten in het Caribisch deel van het Koninkrijk. Ook maakt de positie van Curaçao binnen het Koninkrijk het voor Latijns Amerikaanse bedrijven aantrekkelijk zijn om in hun handel met Europa gebruik te maken van Curaçao.

De Regering van Curaçao neemt het initiatief tot opvolging van de aanbevelingen die in 2015 aan de Koninkrijkslanden zijn gedaan:

- De oprichting van de organisatie ‘BV Koninkrijk’ als gezamenlijke, gespecialiseerde organisatie die tot doel heeft om de potentie van het Caribisch deel van het Koninkrijk om een hub-functie te vervullen in de handel met Latijns-Amerika te benutten en uit te bouwen. Deze organisatie moet een samenwerkingsverband worden van het Koninkrijk als geheel;
- De organisatie van een Economische Koninkrijksconferentie.

Tijdens het bezoek van Minister-President Rutte in januari 2019, zal het startschot voor beide initiatieven worden gegeven.

Duurzame ontwikkeling van landbouw, veeteelt en visserij

Het belang van duurzame ontwikkeling van landbouw, veeteelt en visserij wordt door de Regering onderkend en ondersteund. Door het stimuleren van landbouw, veeteelt en visserij op eigen bodem worden diverse doelen bereikt, waaronder het creëren van werkgelegenheid, het stimuleren van ondernemerschap, het verlagen van de afhankelijkheid van import, voedselzekerheid en gezondheidsbescherming. Op het gebied van landbouw en veeteelt committeert de Regering zich aan het bespoedigen van uitgaves van overheidsterreinen voor landbouw en veeteelt doeleinden. Daarnaast wordt geïnvesteerd in het aanleggen van de nodige infrastructuur en worden procedures voor de toetsing van landbouw en veeteelt ondernemingsplannen efficiënter gemaakt.

Op het vlak van visserij wordt de aanleg van slipway, meerboeien en infrastructuur ten behoeve van de lokale vissers voortgezet. Tevens worden mogelijkheden tot het exporteren van visserijproducten op termijn geëxploreerd.

Duurzame energie

Op het gebied van duurzame energie wordt in de integrale groeistrategie rekening gehouden met het duurzame energie beleid en het werkplan voor de periode 2018 -2022. Centraal staat het waarborgen van stabiele en betrouwbare energie voorziening door steeds meer gebruik te maken van lokale energie bronnen en het efficiënt omgaan met energie. Tevens wordt het toezicht op de energie sector versterkt, dit ook in verband met de betaalbaarheid van de publieke voorziening.

2.3 INVESTERINGEN

Uitblijvende (particuliere) investeringen zijn een belangrijke oorzaak van de langdurige economische krimp waarmee Curaçao te maken heeft. De structurele hervormingen waaraan de Regering prioriteit toekent dienen particuliere investeringen op lange termijn te bevorderen. Simultaan aan deze structurele hervormingen zijn de inspanningen van de Regering gericht op het mobiliseren van financiële middelen voor investeringen op de korte termijn.

Doorontwikkeling CDI tot Invest-Curaçao als investeringsinstelling met een publiek mandaat op afstand van de overheid

Met hulp van Invest-NL werkt de Regering aan de doorontwikkeling van CDI tot Invest-Curaçao als nationale ontwikkelings- en investeringsinstelling. Onder de paraplu Invest-Curaçao brengt de Regering een aantal publieke ontwikkelings- en investeringsinstellingen van Curaçao samen, waaronder Korpodeko en mogelijk ook OBNA³ tot een nieuwe ontwikkelings- en investeringsinstelling met een publiek mandaat op afstand van de overheid. Invest-Curaçao heeft tevens als taak om de toegang tot EU- en internationale middelen te vergroten. Invest-Curaçao is een beleidsdeelneming van het Ministerie van Economische Ontwikkeling.

Invest-Curaçao wordt een meerderheidsdeelneming of 100% deelneming van het land Curaçao. Onderzocht wordt of participatie van bijvoorbeeld het Algemeen Pensioenfonds van Curaçao (APC) en andere financiële instellingen waaronder Nederlandse financiële instellingen haalbaar is.

Onder toezicht van de centrale bank

Invest-Curaçao bundelt marktconforme financiële expertise en wordt bestuurd als een financiële instelling met hoge standards, compliance en risk management. Om deze standards te bewaken staat Invest-Curaçao onder toezicht van de Centrale Bank van Curaçao en St Maarten.

Alleen projecten en investeringen die de economische structuur versterken

De investeringen en projecten die door Invest-Curaçao worden gefinancierd worden onderworpen aan een strikt toetsingskader waarin het maatschappelijk belang van de te financieren activiteit centraal staat. De activiteiten dienen aan te sluiten bij de door de Regering in de groeistrategie aangemerkte prioriteitsgebieden en sectoren.

De activiteiten van Invest-Curaçao zijn beperkt tot economisch rendabele projecten en investeringen met een hoog maatschappelijk rendement. Daarnaast komt er een publiek fonds voor investeringen in de publieke kapitaalgoederenvoorraad van Curaçao en investeringen in verbetering van instituties.

³ De beslissing is reeds genomen om Stichting Economische Ontwikkeling (SEO) op te heffen en is thans in de uitvoering.

Om de discipline en complementariteit ten opzichte van de markt te verankeren kent de governance van Invest-Curaçao een samenstel aan waarborgen. Financieringen worden als regel niet rechtstreeks verleend (direct investment), maar via marktpartijen (banken) en/of fondsstructuren en investeringsplatforms waaraan andere marktpartijen kunnen deelnemen. Een belangrijke competentie van Invest-Curaçao zal goed fondsbeheer zijn. Invest-Curaçao mag zichzelf op de internationale kapitaalmarkt financieren.

Initiële funding binnen de kaders van de Rft

De initiële funding van Invest-Curaçao vindt (deels) door het land Curaçao plaats. De Regering zal met Nederland onderzoeken op welke wijze dit binnen de bestaande financiële normen van de Rijkswet financieel toezicht kan plaatsvinden. Bronnen voor funding zijn opbrengsten uit privatiseringen, internationale instellingen, Nederlandse investeringsinstellingen, private financiële instellingen en obligatieleeningen.

Daarnaast zal de Regering een klemmend beroep doen op de bancaire sector van Curaçao om hun 'fair share' te leveren bij de realisatie van deze investeringsagenda. Het realiseren van structurele economische groei is niet alleen een taak van de overheid; ook het bedrijfsleven heeft hierin een verantwoordelijkheid. Bovendien is participatie in Invest-Curaçao voor banken commercieel aantrekkelijk vanwege de complementariteit tussen publieke en private investeringen waarop Invest-Curaçao zich richt.

Verbetering van het financieel beheer omvat (i) maatregelen gericht op inkomstenverhoging; (ii) maatregelen gericht op uitgavenverlaging; en (iii) het verbeteren van de financiële functie als onderdeel van het overheidsapparaat van Curaçao. De prioritaire maatregelen op hoofdlijnen die de regering neemt zijn de volgende.

3.1 VERHOGING VAN INKOMSTEN

Realisatie onbenut potentieel van niet-belasting opbrengsten

Curaçao kent een omvangrijk onbenut potentieel van niet-belastingopbrengsten c.q. opbrengsten uit de levering van goederen en diensten (toepassing profijtbeginsel)⁴. Tarieven en leges zijn vaak decennia lang niet aangepast, waardoor een groot aantal specifieke diensten niet meer kostendekkend worden geleverd opereert en er een omvangrijk onbenut potentieel van niet-belastinginkomsten is ontstaan.

Door middel van een her-evaluatie van tarieven en leges rekening houdende met de betaalbaarheid voor burgers en ondernemers, kostendekking en 'cost of doing business', beoogt de Regering structureel een inkomstenverhoging van niet belastingmiddelen te realiseren.

De Regering start hiertoe met spoed een traject op dat begint met de evaluatie en vervolgens wijziging van de Leges verordening teneinde de aanpassing van tarieven en leges mogelijk te maken. Processen in het kader van facturatie worden geoptimaliseerd en geautomatiseerd en de inning wordt zoveel mogelijk gecentraliseerd bij de Ontvanger.

Verhoging compliance

Op het gebied van compliance is vanaf 2014 op diverse vlakken en door verschillende partijen gewerkt aan het realiseren van een effectievere en efficiëntere belastingorganisatie. Middels diverse projecten gericht op een 5-tal samenhangende componenten wordt gewerkt aan:

1. Vereenvoudigen van de fiscale wet- en regelgeving
2. Organisatie- en personeelsontwikkeling
3. Operational excellence door IT-oplossingen
4. Specifieke compliance verhogende maatregelen
5. Bestandsopschoning, wegwerken achterstanden en andere quick wins

Binnen het huidige optimalisatieprogramma is reeds vooruitgang geboekt op bovenstaande componenten. In deze groeistrategie wordt verdere nadruk gelegd op het verduurzamen van de reeds behaalde resultaten, de verdere optimalisatie en implementatie van processen en procedures bij de bestaande belastingorganisaties en het verhogen van belastingheffing en -inning.

Een belangrijke categorie van compliance zijn de pacht opbrengsten. Er is sprake van een substantieel innings- en aanslagengat in de erfpacht en huur van gronden. Er wordt door de Regering gewerkt aan een inhaalslag.

Voorts wordt een rigoureuze controle uitgevoerd op het gebruik van huurgronden en erfpachtgronden. In voorkomende gevallen kunnen illegale occupaties worden gelegaliseerd en vergoeding voor gebruik in rekening gebracht.

⁴ Bijvoorbeeld tarieven voor horecavergunningen, keurloon, boetes, vergunningen voor kansspelen, examengelden, bouwvergunningen, etc.

Inkomsten uit dividend

Bij een professionele invulling van de aandeelhoudersrol hoort onder meer een dividendbeleid. Uitgangspunt van dit beleid dient te zijn dat het land een rendements- c.q. dividendseis oplegt aan de ondernemingen waarin zij risicodragend kapitaal heeft ingebracht. Bijzondere omstandigheden kunnen aanleiding vormen om hiervan af te wijken.

De Regering start een versneld traject om te komen tot een nieuw dividendbeleid. Tot het nieuw beleid is vastgesteld maakt de regering afspraken met de afzonderlijke deelnemingen over dividenduitkeringen.

Opbrengsten uit privatisering en concessie-fees

De eventuele privatisering van overheidsdeelnemingen genereert eenmalige opbrengsten die, na het aflossen van schulden, alleen voor investeringsdoeleinden en niet voor consumptieve doeleinden mogen worden aangewend. Voor een aantal te privatiseren overheidsbedrijven geldt dat de beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de dienstverlening van het geprivatiseerde bedrijf, door middel van concessies geborgd zullen moeten worden, omdat de aandeelhoudersrol als sturingsmechanisme verdwijnt. Afhankelijk van de gestelde concessie-eisen, kan een concessie-fee/opbrengst mogelijk structurele inkomsten opleveren. Ten behoeve van concessieverlening wordt een professioneel aanbestedingsproces opgezet, waarbij expertise van Nederlandse gemeenten en Provincies zal worden gevraagd (openbaar vervoer, afval).

Hervorming grondbeleid en oprichting grond- en vastgoedbedrijf

De Regering exploreert de mogelijkheden om tot een grond- en vastgoedbedrijf te komen waarin het bestaande grond- en vastgoedbezit van Curaçao wordt opgenomen, gewaardeerd en geëxploiteerd. Het grond- en vastgoedbedrijf van Curaçao voorziet in de behoefte van de lokale markt aan grond- en vastgoedontwikkeling door op efficiënte wijze overheidsgronden, -panden en wateren te exploiteren en beheren.

3.2 VERLAGING VAN UITGAVEN

Besparing kosten verbruik van goederen en diensten

Een deugdelijke begroting en administratie, efficiënte inkoop en betere prijsstellen vormen de basis voor het realiseren van een structurele kostenbesparing op goederen en diensten. Momenteel vindt er regelmatig betaling van goederen en diensten plaats waarvan de prestatieverklaring ontbreekt en waarvan niet met zekerheid kan worden vastgesteld dat levering heeft plaatsgevonden. Ook constateert de Regering dat de AO-procedures voor het aangaan van financiële verplichtingen onvoldoende worden nageleefd en er ontbreekt een beleid aangaande kortingen, licentiebeheer, e.d.

De Regering doorlicht de begroting en draagt zorg voor adequaat beleid. De administratie wordt verbeterd en de uitvoeringsorganisatie wordt indien nodig zowel kwantitatief als kwalitatief versterkt. De Regering voert een rigoureuze controle uit op de naleving van de AO-procedures voor het aangaan van financiële verplichtingen in het bijzonder ten aanzien van de prestatieverklaring. Wanneer prestaties niet kunnen worden vastgesteld; vindt geen betaling plaats.

Onrechtmatig betaalde salarissen

De Regering start een traject om te komen tot een deugdelijk personeelsbeheer, begroting en salarisadministratie. Hiermee onderneemt de Regering een grondige actie om eventueel onrechtmatig be-

taalde salarissen en toelagen op te sporen en stop te zetten. Onrechtmatig betaalde salarissen betreffen zowel salarissen aan spookambtenaren als aan ambtenaren zonder aanstellings- of benoemingsbesluit.

Van aanbod naar vraag gestuurd subsidiebeleid: verhogen doelmatigheid van subsidies

De nieuwe subsidie wetgeving wordt geoperationaliseerd. Het aangaan van subsidierelaties geschiedt op basis van inschrijving op een programma van eisen en is vraaggestuurd. Het beleid wordt gewijzigd aan de hand van de nieuwe wet- en regelgeving en het subsidiebedrag wordt vastgesteld op basis van inkoop van producten en diensten gerelateerd aan kostprijs en afname. De Regering stap af van een vast subsidiebedrag (zonder nadere onderbouwing van $p \times q$).

Onderdeel van het nieuwe subsidiebeleid is dat bestaande subsidies, en nieuw te verlenen subsidies, worden onderworpen aan een doelmatigheidstoets. Subsidietoekenning en verlenging van subsidies wordt conditioneel op de realisatie van doelmatigheidswinsten door de instellingen die het aangaat. Het kunnen genereren van eigen (markt)opbrengsten door gesubsidieerde instellingen maakt onderdeel uit van de doelmatigheidstoets

Er vindt adequate subsidieverantwoording plaats en de Regering schrapt subsidies waarvoor geen getekende subsidiebeschikking aanwezig is. Ook worden subsidies aan instellingen die geen verantwoording afleggen en geen gecontroleerde jaarrekening overleggen, stopgezet. De overheidsfunctionarissen ontvangen training op het gebied van toekenning en verantwoording van subsidies.

Tot slot start de Regering een versneld traject om te komen tot clustering van instellingen met overlappende domeinen en dienstverlening. Er is reeds door de Regering een analyse uitgevoerd en deze zal, met zorgvuldige afweging van de voor- en naderen, worden uitgevoerd. Het beoogd doel is om de kwaliteit van de publieke dienstverlening te waarborgen, efficiëntie te verhogen en de kosten te verlagen.

Efficiënte huisvesting en verkoop vastgoed

Onderdeel van het plan tot verbetering van bestuurskracht is efficiënte huisvesting van de overheid. Hiermee worden naast een beter functionerend apparaat, substantiële besparingen op huisvestings- en overheadkosten gerealiseerd. Er is reeds een voorstel in de maak. De Regering zal toezien op besluitvorming en implementatie.

Het concept beleid ten aanzien van vastgoedbeheer zal worden geaccordeerd en op basis daarvan zullen beslissingen worden genomen ten aanzien van de exploitatie van het overheidsvastgoed. Belangrijk onderdeel hiervan is de inventarisatie, waardering en bouwkundige inspectie van het vastgoed. Dit traject wordt op zeer korte termijn opgestart.

3.3 VERBETERING FINANCIËLE FUNCTIE

Ten aanzien van het versterken van de financiële functie heeft Curaçao de afgelopen periode een aantal stappen gezet en vooruitgang geboekt, zoals blijkt uit vergelijking van 4^e en het 5^e rapport van bevindingen van het Cft. Sinds het lidmaatschap van de Caribbean Technical Assistance Centre (CARTAC) heeft Curaçao meer ervaring opgedaan met de PEFA-systematiek als meetinstrument. Deze systematiek laat zien dat het financieel beheer van Curaçao is verbeterd.

Voor adequaat financieel beheer erkent de Regering dat er nog verbeteringen gerealiseerd moeten worden Dit zowel op het gebied van het versterken van de financiële functies als de controle van de jaarrekening dat dient te resulteren in een goedkeurende controleverklaring.

In dit kader start de Regering het traject om te komen tot een goedkeurende controleverklaring onder aansturing van de Stichting Overheidsaccountantsbureau (SOAB). Dit traject onderkent de noodzaak om aandachtsgebieden ten aanzien van financieel beheer op projectmatige basis aan te pakken. Het traject is opgesteld op basis van het accountantsrapport bij de meest recente jaarrekening, diverse managementletters en aanbevelingen ten aanzien van financieel beheer.

In dit traject wordt onder meer aandacht besteed aan de versterking van de financiële functies (financial controllers, internal auditors, en financial directeuren), aanbevelingen op het gebied van juistheid en rechtmatigheid van verantwoordende kosten personeel, subsidies en overdrachten, de waardering van diverse deelnemingen en het bestaan, de volledigheid en de waardering van materiele- vaste activa. In het traject wordt rekening gehouden en aansluiting gezocht met reeds lopende trajecten en waar nodig worden nieuwe trajecten geïnitieerd.

De Regering erkent dat de terugkerende financiële en economische problemen van Curaçao niet alleen externe oorzaken kennen, maar ook een reflectie zijn van onvoldoende bestuurskracht. De overheidsorganisatie kent structurele uitdagingen, waardoor er zowel voor basale overheidstaken, als voor dringende maatschappelijke uitdagingen onvoldoende kwalitatieve beleids- en uitvoeringscapaciteit aanwezig is. Er is geen financiële ruimte om deze uitdagingen te adresseren, terwijl er een noodzaak is om tegen lagere kosten de gewenste kwaliteit en resultaten voor de gemeenschap leveren.

Vernieuwingsprogramma Curaçaose overheid

De Regering brengt de verschillende initiatieven gericht op versterking van bestuurskracht samen in het Vernieuwingsprogramma Curaçaose overheid. Daarmee wordt bereikt dat de overheid voldoet aan de eisen en verwachtingen die de gemeenschap stelt qua publieke dienstverlening.

Het vernieuwingsprogramma ziet toe op verbetering van de drie dimensies van bestuurskracht:

- *Besliskracht.* De aandacht gaat nu teveel uit naar ad hoc problemen, en er is onvoldoende sprake van prioritering. Besluitvorming vindt onvoldoende plaats op basis van data en onderzoek.
- *Uitvoeringskracht.* Interne processen verlopen inefficiënt, onder meer door gefragmenteerde huisvesting, besluitvorming en systemen. Er is ook onvoldoende kwalitatieve capaciteit.
- *Verantwoording.* Er vinden weinig metingen en evaluaties plaats; er is weinig transparantie en accountability over behaalde resultaten.

Investerings in het overheidsapparaat zijn nodig en leveren kostenbesparing op

Het Vernieuwingsprogramma Curaçaose Overheid is erop gericht dat zowel medewerkers, huisvesting, processen en systemen, en organisatiestructuur efficiënter worden ingezet ten dienste staan van het toekomstbestendig functioneren van de overheidsorganisatie.

Belangrijke focusgebieden van het vernieuwingsprogramma zijn⁵:

- *Kwaliteit ambtelijk apparaat:* Betreft trajecten teneinde een capabel en gemotiveerd apparaat te bewerkstelligen. Aandacht wordt besteed aan het verhogen van de productiviteit en efficiency van het personeel, het verschaffen van rechtspositionele zekerheid aan ambtenaren en adequate personeelsmanagement door het inzetten van personeel op de juiste plek of door niet inzetbare medewerkers te laten uitstromen en tijdig en eenvoudiger ingrijpen bij niet functioneren. Verder zal de beoordelings- en ontwikkelingscyclus worden geïmplementeerd en zal aandacht worden besteed aan een integraal trainingsprogramma om capaciteit en kennis te vergroten.
- *Innovatie:* Naast het investeren in kennis en ontwikkeling van het ambtelijk apparaat wordt ingezet op optimalisering door middel van innovatie, onder andere door gebruik te maken van moderne technologieën. Hierbij schenkt de overheid bijzondere aandacht aan innovatieve, vernieuwende en verbeterde toepassingsmogelijkheden van informatie technologie voor de maatschappij in zijn geheel.
- *Informatisering en automatisering:* Een van de centrale doelstelling van deze Regering is het bevorderen van de E-government. Met het (versneld) doorvoeren van een aantal trajecten kan de online dienstverlening door de overheid sterk verbeterd worden. Een bijkomstigheid is dat dit kan resulteren in lagere kosten voor de overheid. Daarnaast valt veel efficiency voordelen te behalen op het gebied van digitalisering van de bedrijfsvoering.
- *Optimalisatie van facilitair management:* De overheid neemt een standpunt en beslissing over de huisvesting van de overheid. Als gevolg van onduidelijkheid omtrent huisvesting (wel of geen clustering) is het moeilijk om concrete stappen te zetten bij de organisatieontwikkeling.

⁵ Bron: PvA Integrale Bedrijfsvoering

De te kiezen richting en de daarbij benodigde formatie m.b.t. ondersteunende functies, de inrichting en omvang van IT-functie en de voorwaarde voor integraal werken worden sterk bepaald door de beoogde huisvestingssituatie. Daarnaast worden de concrete stappen gezet tot het optimaliseren de centrale inkoop van goederen en diensten te centraliseren of centraal te regelen/normeren teneinde kostenbesparingen te realiseren.

- *Modernisering van wet- en regelgeving* gerelateerd aan prioriteitsgebieden van het integraal plan.
- *Economische en sociaal-culturele planbureau(functie)*. Al bij de vorige regeringsperiode heeft de overheid aangegeven het belang van het oprichten van een Economische en sociaal culturele planbureau in te zien. Het gaat om een organisatie die de overheid kan ondersteunen in het berekenen maar ook de kwalitatieve analyses van beleidsintenties op verschillende gebieden niet alleen op de economische vlak maar ook met betrekking tot sociale als culturele vraagstukken.

Voortbouwen op reeds uitgevoerde analyses

Sinds 2013 zijn, onder begeleiding van de SOAB, diverse verbetertrajecten gestart onder de noemer Optimaliseren Functioneren Overheid (OFO). In 2015 is OFO stopgezet, echter zijn diverse analyses uitgevoerd en adviezen opgeleverd met betrekking tot de optimalisatie van het overheidsapparaat. Eén van deze trajecten betreft de kerntakenanalyses waarin de kerntaken van alle 9 ministeries zijn geanalyseerd, gereviseerd en gevalideerd. Deze analyse is uitgevoerd samen met de ministers en management teams van de ministeries. Voor elk ministerie zijn knelpunten geïdentificeerd en zijn op basis van bilaterale gesprekken tussen de ministeries concrete verbetervoorstellen geformuleerd.

Binnen de integrale groeistrategie wordt de uitvoering van de verbetervoorstellen, na prioriteitsstelling, weer opgepakt.

Geen verzameling projecten, maar een meerjarige procesmatige aanpak in samenhang met de andere pijlers van de integrale Groeistrategie

Een fundamentele vernieuwing van de overheid vergt een meerjarige procesmatige aanpak die gefaseerd wordt uitgevoerd, en tussentijds wordt geëvalueerd en bijgesteld. De Regering voorziet een periode van vijf tot zeven jaar om volledig de doelstelling te behalen van een efficiënte organisatie die haar mensen en middelen inzet voor optimale ontwikkeling van het land en haar inwoners.

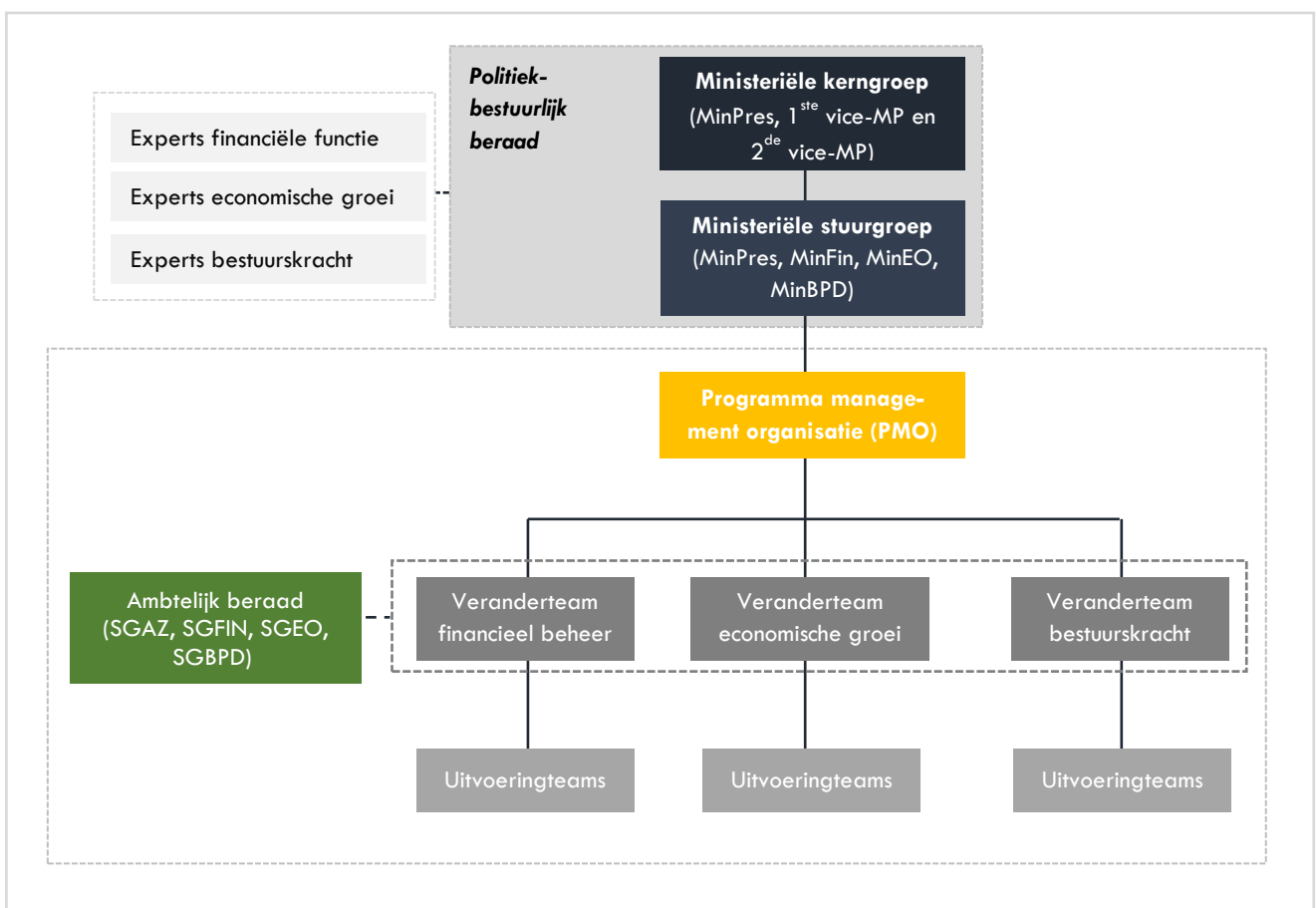
Aangezien het een fundamentele vernieuwing betreft die plaatsvindt in samenhang met bevorderen van economische groei en verbetering van financieel beheer, kijkt de Regering nauwkeurig naar de logica van de volgorde van de activiteiten. Dit in verband met samenhang tussen projecten en de absorptiecapaciteit van medewerkers in de organisatie.

Er zijn sinds de nieuwe constitutionele status van Curaçao vele onderzoeken gedaan en onderbouwde plannen ontwikkeld ter versterking van de economie, de financiën en het overheidsapparaat. De regering is zich ervan bewust dat het 'track record' van Curaçao als het gaat om de uitvoering mager is. De Regering constateert dat gebrek aan commitment, gebrek aan prioriteitsstelling en keuzes, gebrek aan (inhoudelijke) capaciteit en aan middelen hieraan ten grondslag liggen.

Er is de Regering alles aan gelegen deze integrale groeistrategie daadwerkelijk en volledig tot uitvoering te brengen. Alleen dan is er een uitweg uit de huidige onhoudbare situatie van financiële tekorten en economische krimp.

De Regering kiest nadrukkelijk voor een uitvoerings- en monitoringsstructuur waarin intensief wordt samengewerkt met internationale en Nederlandse instellingen, de Nederlandse rijksoverheid en de decentrale overheden ten behoeve van de noodzakelijke externe kennis en expertise. Omdat de Regering waarde eraan hecht dat deze uitvoerings- en monitoringsstructuur klaar staat bij aanvang van het traject, is reeds zowel lokale als Nederlandse deskundigen gevraagd, en bereid gevonden, hierin een rol te spelen. De Regering ervaart bij verschillende partijen bereidheid om aan de uitvoering van de integrale groeistrategie een bijdrage te leveren.

De uitvoerings- en monitoringsstructuur



De uitvoerings- en monitoringsstructuur is op hoofdlijnen als volgt.

De politieke eindverantwoordelijkheid, de besluitvorming en het zorgdragen voor politiek draagvlak voor de uitvoering van de integrale groeistrategie als geheel, ligt bij de ministeriële kerngroep. Deze bestaat uit de Minister President en de twee Vicepremiers. De politieke aansturing van de drie pijlers van de groeistrategie ligt bij de ministeriële stuurgroep. Deze bestaat uit de Minister President, de Minister van Financiën, de Minister van Economische Ontwikkeling en de Minister van Bestuur, Planning en Dienstverlening. Zij laten zich – naast de ambtelijke advisering - adviseren door externe deskundigen en de Programma Management Organisatie (PMO).

Het proces- en projectmanagement, het budgetbeheer en de voortgangsbewaking en monitoring vindt plaats door de PMO. De PMO coördineert en stuurt op hoofdlijnen de scope, efficiency, effectiviteit, milestones en planning binnen de afgesproken en geaccordeerde kaders. De PMO bepaalt in samenspraak met de stuurgroep en de kerngroep de prioritering van projecten en bewaakt de naleving van afspraken, de realisatie van de doelstellingen en de integraliteit van de initiatieven.

In de PMO wordt, naast de voorzitter en secretaris, een lid benoemd wiens rol is zorg te dragen voor de totstandkoming van de samenwerkingsrelaties met Nederlandse overheden en instellingen op de verschillende terreinen en de ter beschikking stelling van expertise en deskundigen ten behoeve van de groeistrategie. Op tal van terreinen is de behoefte aan samenwerking en ondersteuning concreet: wetgevingscapaciteit, financiële expertise en financial controlling, economische expertise, doorreken-capaciteit, en expertise op het gebied van bestuurlijke organisatie. Op andere terreinen moet de concrete behoefte nader vorm krijgen.

Ten behoeve van de uitvoering van de vele trajecten en projecten worden veranderteams en uitvoeringsteams ingesteld. Veranderteams, elk voorgezeten door een verandermanager, coördineren de uitvoering van de onder haar vallende projecten. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de PMO en rapporteert over de progressie en behaalde resultaten aan de PMO. De uitvoeringsteams zijn belast met de daadwerkelijke uitvoering.

Binnen de programmastructuur is het ambtelijk beraad verantwoordelijk voor de ambtelijke afstemming en advisering aan de veranderteams en faciliteert zij het oplossen van knelpunten en bottlenecks op ambtelijk niveau. Tevens draagt zij zorg voor de interne communicatie binnen het ministerie en creëert zij draagvlak voor de veranderinitiatieven.