

# ARUBA

# INTEGRITEITSSTRATEGIE

2022-2027

DATUM  
13.09.2022

PLAN VAN AANPAK EN GOVERNANCE STRUCTUUR

LAATSTE CONCEPT



# INHOUDSOPGAVE

<b>DEEL 1 PLAN VAN AANPAK</b>	<b>3</b>
1. ACHTERGROND EN CONTEXT	4
2. DOEL: MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN	5
3. ONTWIKKELINGSCYCLUS: FASERING EN PLANNING	6
3.1 FASERING	7
3.2 PLANNING	8
3.3 RANDVOORWAARDEN	9
3.4 RISICO'S EN RISICOBEBEERSING	9
3.5 COMMUNICATIE	10
<b>DEEL 2 GOVERNANCE STRUCTURE</b>	<b>11</b>
1. GOVERNANCE STRUCTUUR	12
2. ARUBA INTEGRITEITSSTRATEGIE RAAD (STRATEGISCHE LAAG- RICHTEN)	13
2.1 DEELNEMERS	13
2.2 VASTELLING	14
3. ARUBA INTEGRITEITSSTRATEGIE TASKFORCE (TACTISCHE LAAG- INRICHTEN)	14
3.1 DEELNEMERS	14
3.2 VASTELLING	14
4. ARUBA INTEGRITEITSSTRATEGIE OPERATIONS - OPERATIONELE LAAG	15
4.1 DEELNEMERS	15
4.2 VASTELLING	15

# DEEL 1:

## *PLAN VAN AANPAK*

# 1. ACHTERGROND EN CONTEXT

Het is het primair doel en verantwoordelijkheid van de regering om de rechtsstaat te vestigen en versterken, fundamentele mensenrechten veilig te stellen, en gelijkheid van kansen en de verdeling van economische en sociale rechtvaardigheid te waarborgen. Hiertoe verbindt de regering zich ertoe om goed bestuur te bevorderen.

Het structureel bevorderen van integriteit is een aangelegenheid die, zoals anderen, een doorlopende en continue inspanning vereist. Voor de minister, belast met integriteit, is een belangrijke rol weggelegd om op grond van structurele maatregelen de (bestuurlijke) integriteit te bevorderen.

Daarom ontwikkelt de regering van Aruba, op initiatief van het Ministerie van Transport, Integriteit, Natuur & Ouderenzaken de Aruba Integriteitsstrategie 2022-.

De Aruba integriteitsstrategie (AIS) 2022-2027 is de inzet op nationaal niveau van de Regering van Aruba om transparantie, verantwoordingsplicht en integriteit te verhogen.

Kortom, is de AIS 2022-2027 een allesomvattende strategie van de regering om good (corporate) governance te bevorderen en zodoende een integere staat en samenleving te bewerkstelligen.

Voor een succesvolle ontwikkeling en effectieve implementatie van de nationale integriteitsstrategie wordt onderhavige plan van aanpak opgesteld. Het plan van aanpak bevat de uitwerking van de doelstellingen van de AIS 2022-2027 en de wijze van de uitvoering.

## 2. DOEL: MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN AIS 2022-2027

### Missie

Het bevorderen van integriteit, transparantie en verantwoording binnen het openbaar bestuur, en het ontwikkelen en implementeren van democratische hervormingen ter bevordering van checks and balances en burgerparticipatie.

### Visie

Een optimaal niveau van integriteit van het openbaar bestuur en het functioneren van de democratische checks and balances, waarmee het algemeen belang wordt gediend en burgers een hoge mate van levenskwaliteit en veiligheid genieten.

### Doelstellingen

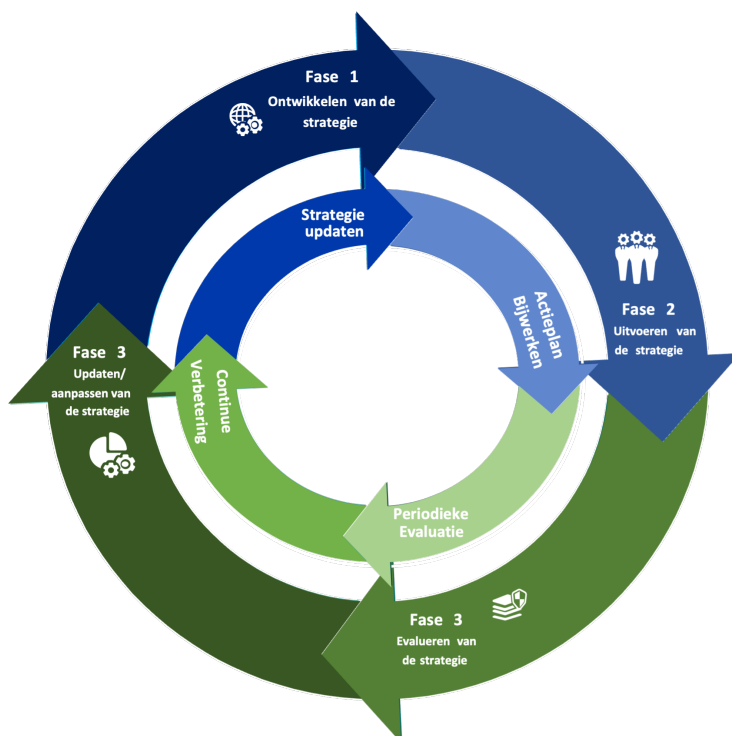
Het structureel bevorderen van een integer Aruba is de verantwoordelijkheid van zowel het openbaar bestuur, de publieke en private sector en de burgers. Uitgangspunt hierbij is een top down benadering op hoog niveau. Middels de Aruba integriteitsstrategie (AIS) worden de nationale doelstellingen en prioriteiten vastgesteld die middels een implementatieplan binnen een specifiek tijdbestek bereikt moeten worden. Zodoende wordt gestructureerd gewerkt naar een meer integere, transparante, weerbare en veilige Aruba.

### 3. ONTWIKKELINGSCYCLUS: FASERING EN PLANNING

Het ontwikkelen van de AIS zal geschieden volgens het ‘Plan-Do-Check-Act’<sup>1</sup> (PDCA)-model van Deming . Het PDCA-model wordt gebruikt om strategieën, beleid, processen en producten te controleren en continu te verbeteren. Het model biedt een effectief en efficiënt kwaliteitsmanagement instrument.

Conform het PDCA-model zal de ontwikkelingscyclus van de Aruba integriteitsstrategie uit vier belangrijke fasen bestaan:

- ▶ *Fase 1* Het ontwikkelen van de strategie;
- ▶ *Fase 2* Het uitvoeren van de strategie;
- ▶ *Fase 3* Het evalueren van de strategie;
- ▶ *Fase 4* Het updaten/aanpassen van de strategie.



<sup>1</sup> Het Deming ‘Plan-Do-Check-Act’ (PDCA)-model werd ontwikkeld door de managementconsultant Dr. William E. Deming. Het is een interactieve vierstappen-managementmethode die in het bedrijfsleven wordt gebruikt voor de beheersing en voortdurende verbetering van processen en producten en wordt vaak gebruikt in het ontwikkelen van beleid en strategie.

### 3.1 Fasering

#### ► *Fase 1. Het ontwikkelen van de strategie*

##### **A. Governance structuur**

Voor een succesvolle ontwikkeling en effectieve implementatie van de nationale integriteitsstrategie dient er een duidelijke beheerstructuur ingesteld te worden. Deze governance structuur definieert de rollen, verantwoordelijkheden en verantwoordingsplicht voor alle stakeholders en garandeert ingebouwde checks and balances. Deze governance structuur wordt deel van deze actieplan beschreven.

##### **B. Ontwikkelen van de strategie**

1. Baseline measurement: National Integrity System report en geraadpleegde documenten
2. Identificeren en belichten van de context van de (semi-)overheids- en niet overheidsinstellingen (waaronder organisaties/pijlers in de maatschappij)
  - i. Overheids- en semi-overheidsinstellingen
  - ii. Niet-overheidsinstellingen
3. In kaart brengen en een overzicht opstellen van de uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd bij het uitvoeren van hun taken.
  - i. Overheids- en semi-overheidsinstellingen
  - ii. Niet-overheidsinstellingen
4. Vaststellen aanbevelingen ter bevordering van de integriteit.
5. Identificeren en vaststellen van stakeholders en actoren voor de uitvoering van het actieplan.
6. Concretiseren en vaststellen van de onder punt 4. genoemde aanbevelingen in het AIS-actieplan 2022-2027 met uitvoeringstermijnen.

#### ► *Fase 2. Het uitvoeren van de strategie*

De uitvoeringstermijnen van de verschillende interventies worden aangegeven in maatregelen op korte termijn (binnen 1 jaar), middellange termijn (binnen 3 jaar), en lange termijn (binnen 5 jaar met bijbehorende monitoren en evaluatie planning).

#### ► *Fase 3. Het evalueren van de strategie*

Het evalueren van de strategie geschiedt met de bijbehorende monitoren en evaluatie planning.

► *Fase 4. Het updaten/aanpassen van de strategie*

Het updaten/ aanpassen van de strategie geschiedt als resultaat van de evaluatie met de daarbij bijbehorende actieplan.

**3.2 Planning**

		Q3 2022			Q4 2022			Q1 2023			Q2 2023		
Fase	Stap	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun
A. Vaststellen PVA en GS AIS	1. PVA												
	2. Governance structure												
		<p>B. Ontwikkelen van de AIS</p> <p>1. NIS <span style="float: right;">Gereed februari 2022</span></p> <p>2. Identificeren en belichten context <span style="float: right;">Gereed maart 2022</span></p> <p>3. Uitdagingen in kaart brengen in een overzicht <span style="float: right;">Gereed maart 2022</span></p> <p>4. Overzicht discussiëren met stakeholders en Vaststellen aanbevelingen</p> <p>5. Identificeren en vaststellen stakeholders en actoren</p> <p>6. Concretiseren en vaststellen AIS en Actieplan</p>											
C. Uitvoeren evalueren en aanpassen van de strategie	7. AIS Actieplan uitvoeren												

<b>Gepland</b>	<b>Mogelijk uitloop</b>	<b>Gereed</b>
----------------	-------------------------	---------------



## Vergaderfrequentie en tijdsbesteding

### Vergaderschema

- Frequentie: afhankelijk van uit te voeren taak.
- Dag van de week: afhankelijk van uit te voeren taak.
- Tijd: Nog te bepalen.
- Medium: voor zover mogelijk face to face, indien nodig virtueel.
- Vertegenwoordiging: afhankelijk van actie, rekening houdend met governance structuur.

### 3.3 Randvoorwaarden

De volgende randvoorwaarden zijn van toepassing:

- ▶ Vertrouwelijkheid: informatie die in het kader van de ontwikkeling van de Aruba Integriteitsstrategie wordt gedeeld is vertrouwelijk en wordt enkel conform afspraken met betrekking tot communicatie omtrent de AIS naar buiten toe gecommuniceerd.
- ▶ Integriteit (openheid): van de deelnemende overheids- en niet overheidsinstellingen en organisaties wordt verwacht dat zij in alle openheid zullen handelen en relevante informatie en inzichten zullen delen.
- ▶ Middelen: het realiseren van de werkzaamheden vergt voorsnog tijdsbesteding en verbintenis door de leden. Voorsnog zijn er geen externe middelen of budget vereist. Indien dit gaandeweg noodzakelijk wordt geacht wordt dit door het bureau MinTINO in overleg met de Raad gecoördineerd en aan de ministerraad voorgelegd.

### 3.4 Risico's en risicobeheersing

De volgende risico's worden voorzien:

1. Prioriteit en tijdsbesteding: er is een inherent risico dat deelnemende overheids- en niet overheidsinstellingen en organisaties onvoldoende inzet leveren (bv. door het toekennen van een te lage prioriteit).
2. Afstemming: er is een risico dat bij onvoldoende afstemming de ontwikkeling van de Aruba Integriteitsstrategie zal stagneren en de implementatie van het actieplan vertraagd ten koste van de bevordering van de integriteit in Aruba.

Hiertoe worden de volgende maatregelen of afspraken gemaakt t.a.v. het mitigeren van deze risico's:

1. De Plan van Aanpak en de Governance structuur worden door MinTINO aan de ministerraad aangeboden ter goedkeuring.
2. De ministerraad wordt verzocht te beslissen dat de activiteiten t.b.v. de ontwikkeling van AIS een zeer hoge prioriteit behoeven en dat van alle deelnemende (semi-) overheidsinstellingen wordt verwacht dat zij zich zullen verbinden tot de ontwikkeling

van de Aruba Integriteitsstrategie en de uitvoering van de AIS-actieplan. Van alle deelnemende (semi-)overheids- en niet overheidsinstellingen wordt verwacht dat zij knelpunten tijdig signaleren mochten deze zich voordoen.

3. De nodige afstemming wordt gecoördineerd door Bureau MinTINO met ondersteuning van de Raad.
4. De AIS en actieplan worden ter accordering aan de ministerraad aangeboden, en aan de Staten gepresenteerd.
5. De AIS en actieplan worden aan de burgers gepresenteerd.

### **3.5 Communicatie**

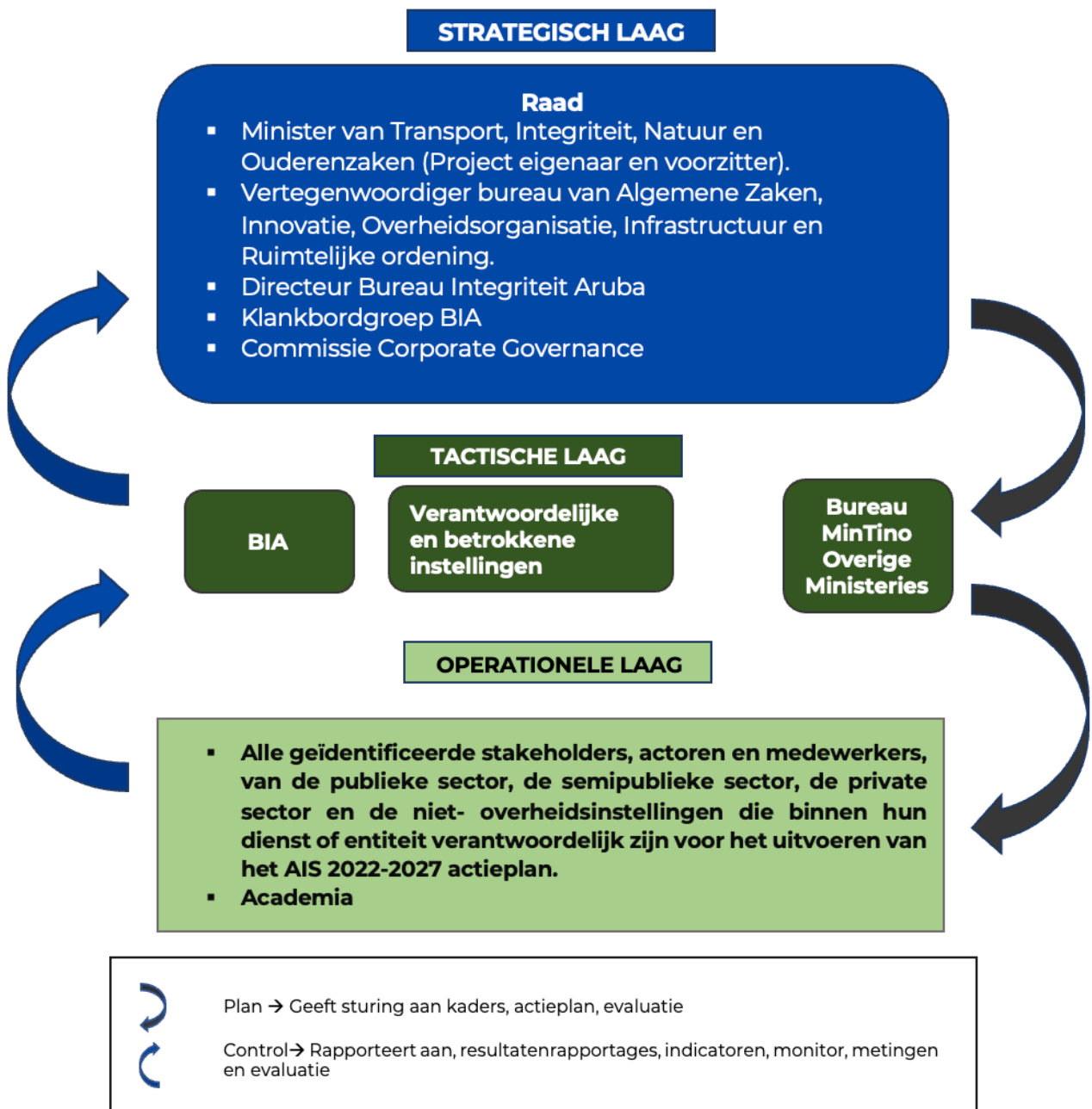
Communicatie met betrekking tot de AIS wordt door het ministerie van Transport, Integriteit, Natuur en Ouderzaken gecoördineerd.

# **DEEL 2:**

## ***GOVERNANCE STRUCTURE***

# 1. GOVERNANCE STRUCTUUR

Voor de governance structuur is gekozen voor een drie laagse structuur. Onderstaand figuur geeft een schematische weergave van de beoogde governance structuur.



Deze drie lagen structuur vloeit voort vanuit het bestuursstelsel<sup>1</sup> om de Aruba Integriteitsstrategie beleidsmatig aan te pakken. Daarnaast kan het ook de checks & balances garanderen. In de drie laagse structuur zijn er drie lagen te weten: de strategische, tactische en operationele laag. Waarbij het hogere niveau de kaders bepaalt en de huidige niveau verantwoordelijk is voor opleveren van het plan. Elke laag kent zijn eigen besturingsproces en krijgt diens eigen rol, verantwoordelijkheid, processen en taken toebedeeld.

Het strategisch niveau stuurt het tactische niveau aan. En het tactische niveau stuurt op zijn beurt weer het operationele niveau aan. Dat 'aansturen' verloopt via de ontwikkelingscyclus conform het PDCA-model, waarin de plannen en opdrachten de verbindende schakel zijn van boven naar beneden. Omgekeerd zijn de opgeleverde opdrachten en de rapportages, waarin de voortgang wordt vermeld, de schakel van beneden naar boven. Op basis van deze informatie kan het hogere niveau bijsturen of haar eigen plannen bijstellen.

## 2. ARUBA INTEGRITEITSSTRATEGIE RAAD (STRATEGISCHE LAAG- RICHTEN)

De AIS Raad is de strategische laag en wordt ook 'het richten laag' genoemd. De Raad geeft invulling aan het "wat" door het bepalen van de kaders en strategische uitgangspunten.

De Raad is het besluitvormingsorgaan en is verantwoordelijk voor het opstellen van de nationale integriteitsstrategie, dat vervolgens vastgesteld zal worden door de ministerraad. Daarnaast ziet de Raad toe dat de nationale integriteitsstrategie geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd wordt door de tactische laag. De Raad is ook verantwoordelijk voor het evalueren en updaten van de strategie. Betrokken ministers worden steeds gehoord.

### 2.1 Deelnemers

- Minister van Transport, Integriteit, Natuur en Ouderenzaken (Project eigenaar en voorzitter).
- Vertegenwoordiger bureau Minister van Algemene Zaken
- Directeur Bureau Integriteit Aruba
- Klankbordgroep
- Commissie Corporate Governance
- Beleidsadviseur bureau MinTINO
- Juridisch adviseur MinTINO

<sup>2</sup> Hiermee wordt bedoeld het bestaande bestuursstelsel waarbij het overheidsbeleid leidend is en dat er daarvanuit de naleving en uitvoering volgen. Deze bestuursstelsel creëert ook gelijk de controlelemogelijkheid.

## 2.2 Vastelling

Vaststelling van de Raad zal via ministeriële beschikking geschieden. Daarin zullen de doelstelling, functie, taken, voorzitterschap, secretarisschap, leden, bevoegdheden worden vastgelegd.

# 3. ARUBA INTEGRITEITSSTRATEGIE TASK FORCE (TACTISCHE LAAG- INRICHTEN)

De AIS-taskforce is de tactische laag en wordt ‘het inrichten laag’ genoemd. De Taskforce vertaalt het “wat” naar “hoe” we het doel gaan bereiken.

De taskforce levert een bijdrage aan het ontwikkelen van de nationale strategie. De Taskforce is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het nationaal beleid en het zorgdragen voor de naleving van genoemd beleid door de operationele force. Daarnaast hebben ze een rol bij het monitoren en evalueren van de strategie.

De Taskforce rapporteert aan de Raad over de vorderingen, inclusief uitdagingen en knelpunten, v.w.b. het ontwikkelen en naleven van het nationaal beleid.

## 3.1 Deelnemers

- Beleidsadviseur bureau MinTINO
- Juridischadviseur MinTino
- Beleidsadviseur en Juridische adviseur betrokken bureau van de minister
- Bureau Integriteit Aruba
- Verantwoordelijke en betrokkene instellingen
- Directie Wetgeving en Juridische Zaken

## 3.2 Vastelling

Vaststelling van de taskforce zal via ministeriële beschikking geschieden. Daarin zullen de doelstelling, functie, taken, voorzitterschap, secretarisschap, leden, en bevoegdheden worden vastgelegd.

## 4. ARUBA INTEGRITEITSSTRATEGIE OPERATIONS - OPERATIONELE LAAG

De AIS Operations is de operationele laag en wordt 'het verrichten laag' genoemd. De AIS-operations voert het AIS-actieplan 2022-2027 uit.

De AIS Operations bestaat aan de ene kant uit de publieke sector, de semipublieke sector, de private sector en de niet- overheidsinstellingen en aan de andere kant de academische wereld.

De taak van de publieke sector de semipublieke sector, de private sector en de niet-overheidsinstellingen is het op operationeel niveau uitvoeren van de werkzaamheden voortvloeiende uit de implementatie van de vastgestelde Aruba integriteitsstrategie. Dit door informatie-uitwisseling, uitvoeren van geplande taken en rapporteren aan de taskforce.

De rol van de academische wereld is het motiveren van onderzoek en het ontwikkelen van onderwijs- en opleidingsprogramma's voor het incorporeren van integriteit als een vak binnen het algemene onderwijs.

De operationele teams rapporteren direct aan de tactische laag. Onder operationeel wordt verstaan zowel de reactieve groepen alsook de preventieve groepen.

### 4.1 Deelnemers

- Alle geïdentificeerde stakeholders, actoren en medewerkers, van de publieke sector, de semipublieke sector, de private sector en de niet- overheidsinstellingen die binnen hun dienst of entiteit verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het AIS 2022-2027 actieplan.
- Academia

### 4.2 Vaststelling

Vaststelling van de operationele force vloeit voort uit de Aruba Integriteitsstrategie 2022-2027 en het AIS-actieplan 2022-2027.



**MINISTERIE**  
Transport, Integriteit, Natuur  
en Ouderenzaken

**Regering van Aruba**  
L.G. Smith Blvd. 76  
Oranjestad, Aruba  
Tel. (297) 528 4900