

De Minister van Algemene Zaken, Integriteit,  
Overheidszorg, Innovatie en Energie en de Minister van  
Financiën, Economische Zaken en Cultuur  
L.G. Smith Boulevard 76  
Alhier

Uw brief: -  
Uw kenmerk: -  
Datum: 10 juni 2020  
Kenmerk: RvA 71-20

Onderwerp: Advies ex artikel 17, onderdeel a, van de Landsverordening Raad van  
Advies (AB 1992 no. GT 3) inzake aanbevelingen ter verbetering van de  
overheidsorganisatie

## I. Inleiding

De COVID-19-situatie legt een enorme druk op de economische alsook sociaal-maatschappelijke situatie van Aruba. Ten einde zo snel mogelijk de economische bedrijvigheid op gang te brengen en daarmee de sociaal-maatschappelijke schade te beperken, heeft de regering de Herstel en Innovatie commissie ingesteld die onder meer belast is met het doen van aanbevelingen voor een nationaal economisch herstel en innovatie plan voor Aruba.<sup>1</sup> De Raad is eveneens van mening dat de economie zo spoedig mogelijk dient te worden hersteld. Daartoe dienen voortvarend de (noodzakelijke) stappen te worden genomen. Hierbij is het wel van belang - en tevens het opportune moment - om een stevige basis te leggen die de Arubaanse economie bestendiger maakt. De Raad merkt tevens op dat bij het concipiëren van het nationaal plan tot herstel en innovatie rekening dient te worden gehouden met (de ontwikkelingen op) het (mondiale) speelveld (c.q. krachtenveld)<sup>2</sup> waarin Aruba zich bevindt teneinde op strategische wijze een bestendige sociaal-economische richting te kunnen bepalen.

De Raad heeft onder andere in zijn eerdere adviezen vaker suggesties gedaan welke moeten leiden tot een veerkrachtig en duurzaam sociaal-economisch model. Dit van o.m. suggesties ter zake het verbeteren van het investerings- en ondernemingsklimaat en de overgang naar een meer klantgerichte overheidsorganisatie tot aan het verduurzamen van het socialezekerheidsstelsel. Ter ondersteuning bij het proces om tot een bestendig sociaal-economisch model te komen, heeft de Raad gemeend om zijn eerder gedane aanbevelingen op dit terrein op samenvattende wijze en in de vorm van

---

<sup>1</sup> Het betreft hier de ministeriële beschikking van de Minister van Algemene Zaken, Integriteit, Overheidszorg, Innovatie en Energie van 28 april 2020 (kenmerk: MAZ-262/20).

<sup>2</sup> De Raad verwijst hier naar de volgende elementaire en deels (autonome) factoren die drijvende krachten zijn op het speelveld: (1) de voor Aruba relevante geopolitieke ontwikkelingen, (2) de demografische ontwikkelingen (waaronder de vergrijzingsproblematiek), (3) de bestuurscapaciteit van Aruba, (4) de wereldwijde marktontwikkelingen (globalisering) en (5) de technologische ontwikkelingen. Het goed in kaart brengen van dit speelveld (c.q. krachtenveld) is essentieel (vergelijkbaar met de DESTEP-analyse dan wel SWOT-analyse).



een advies eigener beweging op grond van artikel 17, onderdeel a, van de Landsverordening Raad van Advies (AB 1992 no. GT 3) te presenteren. Deze aanbevelingen zijn (vooralsnog) in vier separate thema-adviezen opgedeeld, welke opeenvolgend zullen worden aangeboden. Deze adviezen betreffen:

- 1) het belastingstelsel;
- 2) de gezondheidszorg;
- 3) het socialezekerheidsstelsel;
- 4) de overheidsorganisatie en het ondernemingsklimaat.

De aanbevelingen van de Raad zijn bewust opgedeeld naar thema c.q. onderwerp om zodoende inzicht te bieden in het desbetreffende onderwerp en de daar bestaande knelpunten alsook om het belang van deze zaken ten opzichte van (het bereiken van) een voortvarende economie en maatschappij duidelijk te maken. Hoewel vooralsnog de vier bovengenoemde thema-adviezen zullen worden aangeboden, sluit de Raad het niet uit dat hij - wanneer daartoe aanleiding is - aanvullende thema-adviezen betreffende overige relevante aandachtsgebieden (zoals bijvoorbeeld het milieu) zal aanbieden. Het thans voorliggende thema-advies betreft de overheidsorganisatie van Aruba.<sup>3</sup> De Raad adviseert om de Herstel en Innovatie commissie en de specifieke werkgroep(en) die met dit onderwerp belast is of zijn - in het belang van hun werkzaamheden - te voorzien van een afschrift van het onderhavige advies.

## II. Huidige situatie overheidsorganisatie Aruba

Bij het organiseren en inrichten van de overheid zijn drie elementen essentieel: (a) **wat** wil of dient de overheid (te) doen (b) voor **wie** en (c) **hoe**? Net als elke organisatie wordt voor de overheid de hoe-vraag beantwoord aan de hand van een businessmodel: de manier waarop zij haar doel(en) tracht te bereiken. Het gaat daarbij o.m. om de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen en (werk)cultuur.

Het businessmodel van de overheid is in essentie gericht op het realiseren van een rechtvaardige en goed functionerende maatschappij.<sup>4</sup> Om deze doelstelling te realiseren zet ze haar inkomsten (belastingen) en overige bronnen van inkomsten (leningen) om in toegevoegde waarde voor de burgers in de vorm van o.m. het onderhoud van de wegen, het zorg dragen voor de nationale veiligheid en het voorzien in goed onderwijs. Van belang bij het volbrengen van deze taak van de overheid is hoe en of zij de door de maatschappij gewenste en verwachte resultaten (in de vorm van producten en diensten) op een (kosten)efficiënte wijze en op een tot tevredenheid van de maatschappij leidende manier (lees tevens: effectieve wijze) bereikt.

<sup>3</sup> Het aanvankelijke vierde thema-advies wordt nu opgesplitst in twee separate adviezen: een advies inzake (a) de overheidsorganisatie en een advies inzake (b) het ondernemingsklimaat en de economische ontwikkelingen en mogelijkheden.

<sup>4</sup> Disruptie in de overheid, M. Lanting, 2019.



Het businessmodel van de Arubaanse overheid lijkt in dit opzicht nog niet helemaal te voldoen aan dit wenselijk resultaat. Volgens de zogenaamde “Government Effectiveness Index” van de Wereldbank van 2018 scoort het functioneren van de Arubaanse overheid weliswaar ruim boven het wereldgemiddelde, maar is er met een score van 1.06 (-2.5 zwak; 2.5 sterk) nog voldoende ruimte om te verbeteren.<sup>5</sup>

Sinds 1986 opereert het Land op basis van een businessmodel, waarbij de nadruk ligt op (a) het doen van relatief hoge consumptieve uitgaven (zie bijlage A), (b) relatief weinig lange termijn duurzame investeringen en kostenbesparende maatregelen en (c) het continu zoeken naar nieuwe bronnen van inkomsten om het overheidsapparaat in deze vorm in stand te houden. Sindsdien zijn ook diverse studies en rapporten gepubliceerd om het openbaar bestuur c.q. de openbare financiën te herstructureren, maar uiteindelijk was de *politieke daadkracht* niet aanwezig om de noodzakelijke bestuurlijke verandering te bewerkstelligen.<sup>6</sup> De Raad heeft in dit verband meerdere malen gewezen op (i) de onnodige groei van het overheidsapparaat (zie bijlage A)<sup>7</sup> en (ii) het weinig tot niet implementeren van effectieve kostenbesparende technologie voor het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Hierdoor is niet alleen de service van de overheid niet significant verbeterd, maar wordt de beheersing van de uitgaven van het Land en de afbouw van de schuld alleen maar bemoeilijkt. Mede hierdoor is de schuld van het Land sterk gegroeid en komt deze naar verwachting aan het einde van 2020 - mede als gevolg van de COVID-19 crisis - uit op bijna Afl. 5.603 miljoen.<sup>8</sup> De COVID-19 crisis heeft duidelijk gemaakt dat het huidige businessmodel niet langer gehandhaafd kan worden en dat dit een fundamentele hervorming vereist, waarbij:

- integriteit en professionalisme van het overheids personeel moeten gelden als het fundament waarop het nieuwe businessmodel is gestoeld;
- er sprake is van een sterke (interne) budgettaire discipline. De overheid gaat hier naar een permanent “balanced budget” en activeert een effectief risicomanagement (‘contingency planning’) met als doel het verlagen van de schuld en het creëren van financiële buffers;

<sup>5</sup> [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness). Deze index van de Wereldbank meet op basis van perceptie: (A) de kwaliteit van de openbare diensten en de mate waarin zij onafhankelijk zijn van politieke druk, (B) de kwaliteit van de geleverde service door de openbare diensten, (C) de kwaliteit van de beleidsformulering en de beleidsuitvoering en (D) in hoeverre de overheid zich heeft gecommitteerd aan het gekozen beleid (c.q. de geloofwaardigheid hiervan). Op de lijst bestaande uit 193 landen staat Aruba met een score van 1.06 voor het jaar 2018 op de 37<sup>ste</sup> plek.

<sup>6</sup> Om een aantal te noemen: (A) Schuld of Toekomst, Rapport van de tripartiete Commissie Schuldenproblematiek dd. januari 1996, (B) Rapport Modernisering Inkomstenbronnen overheid, dd. oktober 1997, (C) Vision, curashi y disciplina, Financieel-economische Beleidsnota 2002-2005, dd. juni 2002 en (D) Sound Public Finance & Public Accountability in Aruba (NCPF), dd. februari 2007.

<sup>7</sup> De cijfers laten zien dat de stijging in personeelslasten voornamelijk het gevolg is van een groei in overwerkvergoedingen en salarissen (zie grafiek 2 van bijlage A). Er dient vnl. aandacht geschonken te worden aan de beheersing van de overwerkvergoedingen.

<sup>8</sup> Advies bij de vastgestelde begroting 2020 (CAft), dd. 4 mei 2020.



- er een ambtelijk overheidsapparaat en effectief personeelsbeleid bestaan die gebaseerd zijn op meritocratie (selectie en beloning op basis van deskundigheid, kennis, ervaring en prestatie);
- er wordt getoetst of met hetgeen door het Land wordt uitgevoerd c.q. opgelegd aan de burger de oorspronkelijk beoogde toegevoegde waarde wordt gerealiseerd; en
- er sprake is van een slank bestuursapparaat door digitalisering en automatisering.

De Raad acht het komen tot een meer kostenefficiënte en servicegerichte overheid uit oogpunt van de concurrentiepositie van Aruba belangrijk, maar wijst erop dat ook uit het oogpunt van het creëren van een gunstig investeringsklimaat het belangrijk is dat er een sterk financieel beheer bestaat en sprake is van financiële stabiliteit. Het is daarom des te belangrijker dat de nodige stappen daartoe zo spoedig mogelijk worden gezet.

### III. Aanbevelingen

Hieronder worden de aanbevelingen ter zake van het verbeteren van de overheidsorganisatie in het kort en op hoofdlijnen herhaald. Gelet op de huidige omstandigheden en op grond van voortschrijdend inzicht, zijn in enkele gevallen de aanbevelingen aangepast of zijn er nieuwe aanbevelingen toegevoegd. Waar daarvan sprake is, wordt dit duidelijk aangegeven.

#### 1) Herziening rechtspositieregelingen overheidspersoneel<sup>i</sup>

*Toelichting:* Naast de Bezoldigingsregeling Aruba 1986 (AB 1996 no. GT 10) (BRA 1986) zijn de afgelopen jaren meerdere aparte bezoldigingsregelingen vastgesteld (waaronder o.m. voor de politie, de brandweer en de douane). Dit heeft geleid tot een versnippering van ambtelijke en semi-ambtelijke regelingen, met het gevaar dat de regelingen steeds verder uit elkaar gaan lopen, terwijl de rechtspositie van een grote groep ambtenaren in overheidsdienst ongewijzigd blijft. Op deze groep blijft de BRA 1986 van toepassing. Een integrale herziening van de BRA 1986 werd reeds in 1990 aangekondigd maar heeft tot op heden niet plaatsgevonden. Met het oog op het gelijkheidsbeginsel en het tegengaan van versnippering, is het van belang om tot een spoedige actualisering van de BRA 1986 dan wel tot een nieuwe uniforme regeling ter zake te komen. Voorts is het uit oogpunt van het komen tot een slanke, efficiënte en flexibele overheidsorganisatie van belang dat de rechtspositieregelingen de nodige arbeidsflexibiliteit kennen en een taakverantwoordelijke en prestatiegerichte werkcultuur bevorderen. Gedacht kan worden om in navolging van Nederland de publiekrechtelijke rechtspositieregelingen af te schaffen en het private arbeidsrecht van toepassing te verklaren.

## 2) Aanpakken noodlijdende en inefficiënte overheidsentiteiten<sup>ii</sup>

*Toelichting:* De financiële toestand van de bedrijven waarin het Land een deelneming heeft, kan gevolgen hebben voor de financiën van het Land. Overheidsentiteiten, zoals Arubus NV, Post Aruba NV en Serlimar ontvangen jaarlijks substantiële bijdragen van het Land. Er is meermaals gewezen op deze (jarenlange) negatieve trend en met klem geadviseerd duidelijkheid te brengen in de financiële positie van deze bedrijven en effectieve maatregelen te treffen om de financiële risico's voor het Land te verminderen. Voor een efficiënt en doelmatig deelnemingenbeleid is het in dit kader noodzakelijk dat er een professionele en centrale aansturing is van alle entiteiten. Dit kan gerealiseerd worden door een afdeling van het ministerie van financiën te belasten of middels het opzetten van een holding waarin alle belangen worden ondergebracht. Daarnaast is het van belang om periodiek te analyseren welke activiteiten door of vanwege overheidsentiteiten dienen te worden uitgevoerd/aangeboden. Tevens kan gedacht worden om participatie in deze entiteiten door lokale institutionele investeerders toe te staan.

## 3) Het verhogen van de '(cost)efficiency' van het overheidsapparaat<sup>iii</sup>

*Toelichting:* Met betrekking tot verschillende onderdelen van het huidige overheidsapparaat kan de vraag worden gesteld of deze tot de taak van de overheid dienen te behoren, of deze een toegevoegde waarde hebben en onder de huidige omstandigheden dienen te worden gehandhaafd. De Raad sluit zich aan bij de opvattingen van het IMF (2015)<sup>9</sup> dat de reorganisatie van de overheid thans daadkrachtig en zonder uitstel dient te worden aangepakt en adviseert een herinventarisatie van het overheidsapparaat uit te voeren. Ten einde de nodige 'costefficiency' te behalen wordt in dit kader o.m. het volgende aanbevolen:

A) Het plaatsen van een secretaris-generaal met nodige staf aan het hoofd van een aantal kernministeries, zoals Algemene Zaken, Financiën, Justitie en Onderwijs, waarbij tevens waarborgen voor deskundigheid en ervaring en het tegengaan van politieke benoemingen zijn ingebed. Dit zou de stabiliteit en continuïteit van de desbetreffende ministeries ten goede komen. Voorts zou, zoals ook in het regeerakkoord is vastgelegd<sup>10</sup>, per minister een maximum aantal formatieplaatsen dienen te worden bepaald. Als inspiratie zou de Curaçaose Landsverordening ambtelijk bestuurlijke organisatie (A.B. 2010 no. 87) dienst kunnen doen.

B) Het bestaansrecht van bepaalde departementen en diensten dient geëvalueerd te worden en waar mogelijk moeten deze komen te vervallen dan wel samengevoegd te worden met andere departementen en/of diensten of geïntegreerd worden in de eerdergenoemde ministeries, zodat een besparing gerealiseerd kan worden. Voor een aantal diensten is geen instellingsbesluit opgesteld. Doordat meerdere diensten geen instellingsbesluit hebben, is het niet duidelijk welke taken deze uitvoeren, of door verschillende diensten dezelfde taken uitgevoerd worden of dat bepaalde overheidstaken in het geheel niet uitgevoerd worden. Ook maakt het ontbreken van instellingsbesluiten dat op voorhand niet duidelijk is waarom bepaalde diensten nodig zijn en een bepaalde omvang hebben.

C) Het verlagen en beheersen van de personeelslasten. Naast (a) het beperken van de salarisindexering, (b) het beperken van de overwerkvergoedingen en (c) een inkrimping van het personeelsbestand door verloop, dient - ten einde de personeelslasten te verlagen - de noodzaak van bepaalde functies heroverwogen te worden (schrappen, herijken en bundelen van functies) en meer gebruik te worden gemaakt van digitalisering. Bovendien moet de overtolligheidspool aangepakt worden.

D) Herinrichting van de interne bedrijfsprocessen om de dienstverlening aan het publiek te verbeteren via:

- Vereenvoudiging van belasting- en vergunningsprocessen via digitale middelen (i.c. belastingaangiften en aanvragen van vergunningen);
- Integreren van databases van de diverse overheidsinstanties (SVb, AZV, DIMP, Censo, KvK) en uitvoeren van 'data mining' dat ingezet kan worden voor de rechtshandhaving; en
- Invoeren van een uniek persoonsnummer voor alle overheidsdiensten.

<sup>9</sup> Kingdom of the Netherlands-Aruba: Concluding Statement of the 2015 Article IV Mission (IMF), dd. 13 februari 2015

<sup>10</sup> Regeerprogramma kabinet Wever-Croes: Hunto pa Aruba, dd. november 2017, p. 8.

#### 4) Gedegen informatiesystemen

*Nieuwe aanbeveling:* In de financieel-economische Beleidsnota 'Vision, curashi y disciplina' (2002)<sup>11</sup> is reeds gewezen op het belang van het kunnen beschikken over een gedegen financieel en economisch informatiesysteem voor Aruba: 'Immers alleen op basis van actuele, complete en frequent ter beschikking komende financiële en economische datastromen kan de impact van het beleid op gezette momenten worden gemeten en geëvalueerd.' Ook de Studiegroep Openbare Financiën wees in zijn notitie op het belang van het instellen van een onafhankelijk instituut dat belast is met het genereren van de financieel-economische premissen (prognoses) vergelijkbaar met het Nederlandse Centraal Planbureau. Gelet op de kennisintensieve taak van een dergelijk instituut en mogelijke hogere meerkosten die daarmee gemoeid zijn, zou eventueel gedacht kunnen worden om deze in samenwerkingsverband met de overige Caribisch Nederlandse landen uit te voeren (denk aan de constructie van het Hof) en/of in samenwerking met het Nederlands Centraal Planbureau.<sup>12</sup>

#### 5) Creëer een consistent reserve- en dividendbeleid<sup>iv</sup>

*Toelichting:* Er is behoefte aan een algemeen deelnemingenbeleid ten behoeve van de deelnemingen van het Land, waarin zaken zoals de rol van het Land als aandeelhouder worden uitgestippeld. Daarbij ligt het voor de hand dat er een coördinerende rol is weggelegd voor een ministerie waaronder alle deelnemingen (en eventueel andere publiekrechtelijke entiteiten) ressorteren. De Raad heeft meermaals aangegeven zich af te vragen in hoeverre de (dividend)uitkeringen niet leiden tot een onnodige uitholling van de desbetreffende entiteiten ten gunste van het dekken van tekorten bij het Land zelf. De Raad waarschuwt voor het in gevaar brengen van de financiële situatie van deze entiteiten op termijn, dat grotere financiële consequenties voor het Land kan hebben, als de financiële toestand van die entiteiten door het Land geremedieerd moet worden. De Raad acht het noodzakelijk dat een consistent deelnemingen-, reserve- en dividendbeleid opgesteld wordt, op grond waarvan inzage verkregen wordt in de financiële vermogenspositie van de desbetreffende entiteiten en beoordeeld kan worden in hoeverre uitkeringen toelaatbaar zijn.

#### 6) Verdere digitalisering en automatisering van de overheid<sup>v</sup>

*Toelichting:* Een verdere digitalisering van de overheidsactiviteiten zal niet alleen kostenbesparend zijn voor de overheid (zie ook toelichting bij Aanbeveling 3), maar komt de dienstverlening aan de burger mede ten goede (snellere en tot tevredenheid van burger leidende service en lagere administratieve lasten voor burgers en ondernemingen). Aanbevolen wordt (meer) gebruik te maken van e-government richting burgers en ondernemingen en meer gebruik maken van big data binnen de publieke sector (en deze toegankelijk te maken) ten einde de effectiviteit en productiviteit van de overheid te verbeteren. Op korte termijn kan bijvoorbeeld middels het digitaal koppelen van/toegang verlenen tot het bevolkingsregister aan andere departementen (bijv. vernieuwen rijbewijs), de noodzaak tot het verstrekken van uittreksels verminderen.

<sup>11</sup> Financieel-economische Beleidsnota van de Minister van Financiën en Economische Zaken: 'Vision, curashi y disciplina', d.d. 14 juni 2002, p. 12.

<sup>12</sup> Notitie Studiegroep Openbare Financiën, 'Op weg naar houdbare openbare financiën', dd. 26 april 2018, p. 17.



Indien nadere informatie over deze aanbevelingen wenselijk is, kunnen de relevante adviezen van de Raad - welke in bijlage B (bronnenlijst) zijn vermeld - geraadpleegd worden en is de Raad graag bereid een en ander mondeling toe te lichten.

De Secretaris,

De Voorzitter,

---

mr. A. Braamskamp

---

mr. F.M. d.l. S. Goedgefrag

cc: De Gouverneur van Aruba

---

<sup>i</sup> Zie adviezen RvA 72-16 en RvA 209-18 (bronnenlijst).

<sup>ii</sup> Zie advies RvA 165-18 (bronnenlijst).

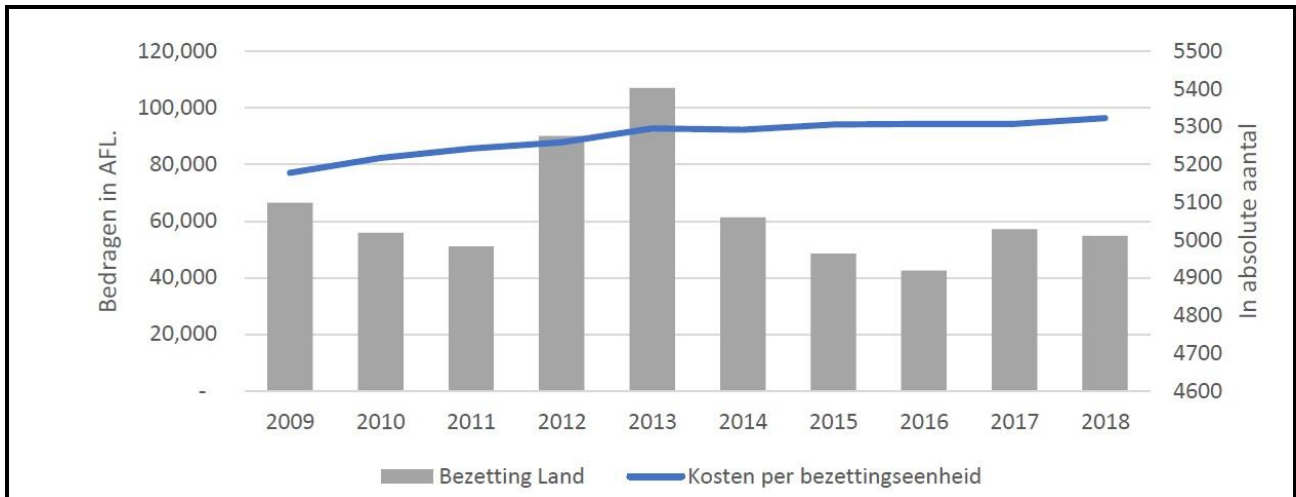
<sup>iii</sup> Zie adviezen RvA 27-15, RvA 41-18, RvA 216-17 en RvA 157-19 (bronnenlijst).

<sup>iv</sup> Zie adviezen RvA 41-18 en RvA 165-18 (bronnenlijst).

<sup>v</sup> Zie advies RvA 165-18 (bronnenlijst).

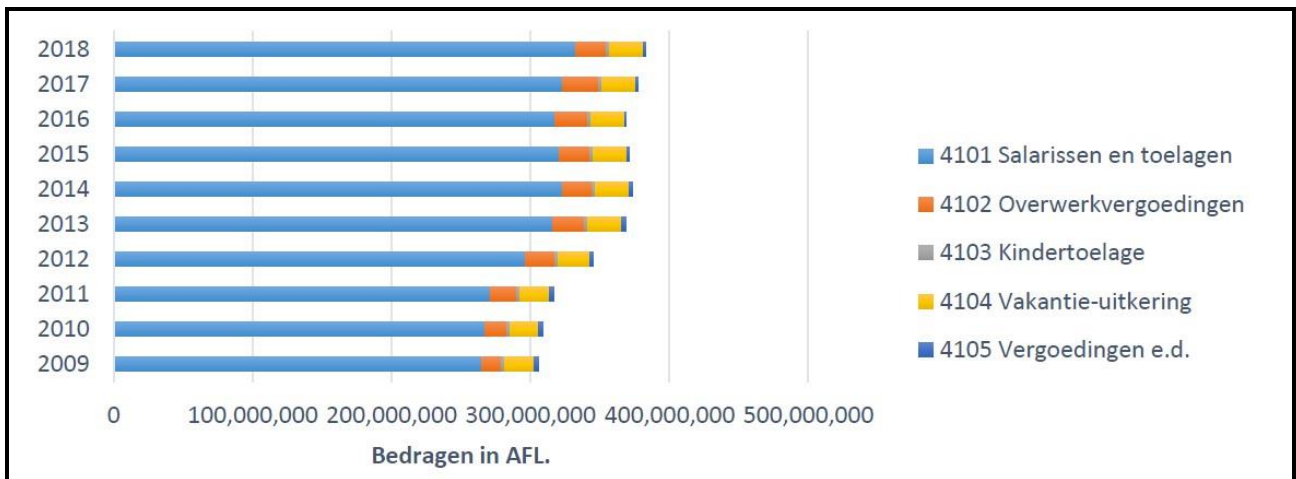
## Bijlage A: Achtergrondinformatie en kerncijfers

**Grafiek 1: Ontwikkeling bezetting en gemiddelde personeelslasten per werknemer (2009 - 2018)<sup>1</sup>**



Noot: Het gaat hier om het aantal personeelsleden werkzaam bij het Land (incl. het onderwijs en excl. de Hoge Colleges van Staat).

**Grafiek 2: Ontwikkeling kostencomponenten van de totale personeelskosten (2009 - 2018)<sup>2</sup>**



Noot: Het gaat hier om de personeelslasten exclusief de werkgeversbijdragen.

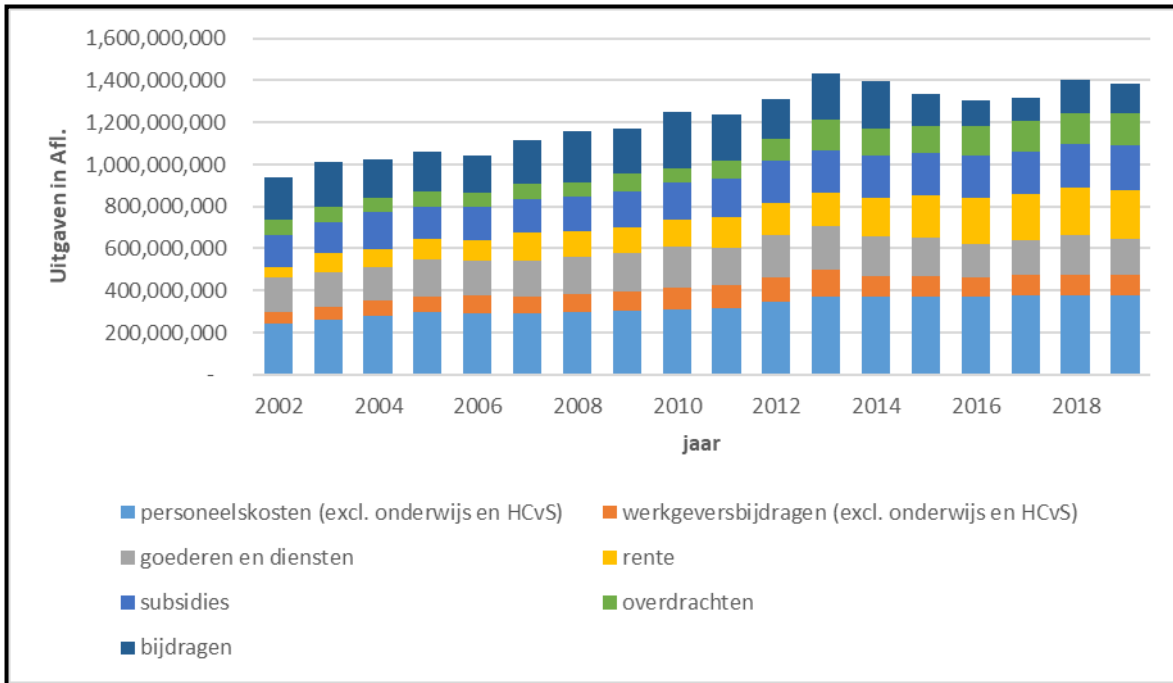
<sup>1</sup> Zoals opgenomen in Beleidsplan Verlaging Personeelslasten - addendum bij het Financieel Economisch Memorandum 2018-2021 (Ministerie van Algemene Zaken, Integriteit, Overheidsorganisatie, Innovatie en Energie) dd. 2018.

<sup>2</sup> Idem noot 1.





Grafiek 3: Ontwikkeling exploitatie-uitgaven Land (2002 - 2019)



Bron: Directie Financiën



## Bijlage B: Bronnenlijst

- Raad van Advies, advies inzake de ontwerp-landsverordening tot vaststelling van de begrotingen van de ministeries van het Land voor het dienstjaar 2015, (kenmerk: RvA 27-15) d.d. 23 februari 2015.
- Raad van Advies, advies inzake de ontwerp-landsverordening houdende regels met betrekking tot de bezoldiging van het personeel dat werkzaam is in het door de overheid bekostigde onderwijs (Landsverordening functiehuis onderwijspersoneel), (kenmerk RvA 72-16) dd. 28 juni 2016.
- Raad van Advies, advies inzake de ontwerp-Landsverordening tot wijziging van de Landsverordening instelling ministeries 2014 (AB 2013 no. 94), (kenmerk: RvA 216-17) d.d. 17 januari 2018.
- Raad van Advies, advies inzake de ontwerp-landsverordening tot vaststelling van de begrotingen van de ministeries van het Land voor het dienstjaar 2018, (kenmerk: RvA 41-18) d.d. 29 maart 2018
- Raad van Advies, advies inzake de ontwerp-landsverordening tot vaststelling van de begrotingen van de ministeries van het Land voor het dienstjaar 2019, (kenmerk: RvA 165-18) d.d. 1 november 2018.
- Raad van Advies, advies inzake het ontwerp-landsbesluit, houdende algemene maatregelen, tot wijziging van het Landsbesluit bijzondere rechtspositionele bepalingen douaneambtenaren (AB 1989 no. GT 37) en de Bezoldigingsregeling Aruba 1986 (AB 1996 no. GT 10), (kenmerk: RvA 209-18) d.d. 12 december 2018.
- Raad van Advies, advies inzake de ontwerp-landsverordening tot wijziging van de Landsverordening van 21 december 2018 tot vaststelling van de begrotingen van de ministeries van het Land voor het dienstjaar 2019 (AB 2018 no. 80), (kenmerk: RvA 157-19) dd. 16 december 2019.