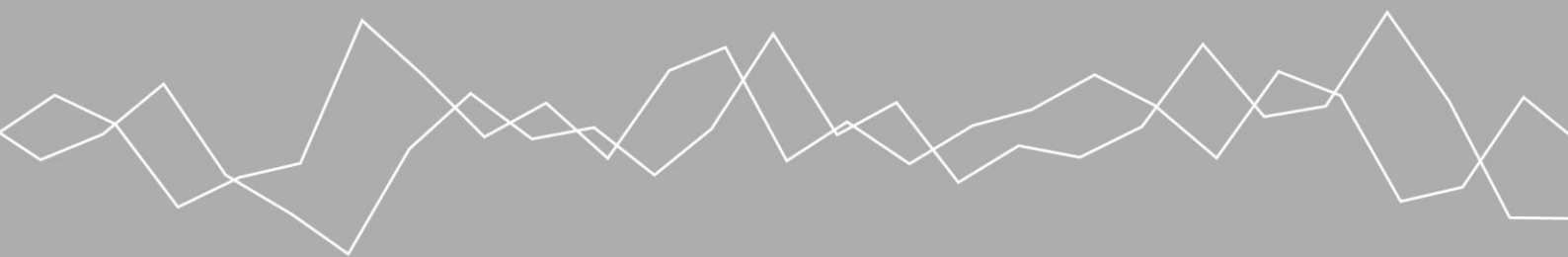


Eindevaluatie Meerjarenprogramma's Fondo  
Desaroyo Aruba





Amsterdam, april 2017

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van Nederland en  
het ministerie van Financiën en Overheidsorganisatie van Aruba

## Eindevaluatie Meerjarenprogramma's *Fondo Desaroyo Aruba*

Effectiviteit, doelmatigheid, duurzaamheid en onbenut potentieel van de  
meerjarenprogramma's in de periode 2000-2016

Koert van Buiren (projectleider)

Julie Fijnje

Tom Smits

Paul Bisschop

*Met medewerking van:*

Etienne Ys (zelfstandig adviseur)



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

*SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winst-oogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.*

SEO-rapport nr. 2017-12

ISBN 978-90-6733-857-8

## Samenvatting

Tussen 2000 en 2016 zijn in het kader van de nieuwe samenwerkingsrelatie tussen Aruba en Nederland, zes meerjarenprogramma's uitgevoerd. Beide landen hebben hiervoor geld gestort in het fonds Fondo Desaroyo Aruba (FDA). Met FDA zijn in deze periode 763 projecten gefinancierd, met een totale waarde van AWG 500 miljoen, verdeeld over de 'sectoren': kwaliteit van bestuur, onderwijs, volksgezondheid, duurzame economische ontwikkeling, rechtshandhaving en Producto Aruba.

**Tabel S.1 De meeste projecten zijn uitgevoerd in de sectoren rechtshandhaving en kwaliteit van bestuur**

	Aantal projecten	Omvang	
		Miljoen AWG <sup>1</sup>	Als % van het hele fonds
Kwaliteit van Bestuur	239	86,3	17%
Onderwijs	125	80,1	16%
Volksgezondheid	16	49,9	10%
Duurzame Economische Ontwikkeling	39	89,2	18%
Rechtshandhaving	305	87,8	18%
Producto Aruba	39	107,2	21%
<b>Totaal</b>	<b>763</b>	<b>500,5</b>	<b>100%</b>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

De meerjarenprogramma's hadden tot doel om op Aruba:

- de kwaliteit van het bestuur te verbeteren.
- de ontwikkelingscapaciteit van de bevolking en het rendement van het onderwijs te verhogen.
- de ziektepreventie te verhogen en het zorgaanbod beter te laten aansluiten op de vraag.
- de milieukwaliteit te verhogen.
- de rechtshandavingsketen te versterken en hogere veiligheid te realiseren.
- het leefklimaat in steden en wijken te verbeteren.

Dit alles teneinde een duurzame economische ontwikkeling van Aruba te realiseren.

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van Nederland en het ministerie van Financiën en Overheidsorganisatie van Aruba, heeft SEO Economisch Onderzoek de meerjarenprogramma's geëvalueerd. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de effectiviteit, de doelmatigheid, het onbenut potentieel en de duurzaamheid van de meerjarenprogramma's.

De effectiviteit op projectniveau is hoog. Bij 71 procent van alle projecten is de projectdoelstelling gerealiseerd; bij 5 procent van de projecten is de doelstelling niet (volledig) gerealiseerd. Bij de overige projecten kan nog niet worden vastgesteld of de doelstelling is gerealiseerd. De projecten zijn ook doelmatig uitgevoerd. Vaak is sprake van een onderschrijding ten opzichte van het begrote projectbudget en er is beperkt sprake van meerwerk en projectoverschrijdingen. Aan doelmatigheid hebben bijgedragen: de wijze waarop de projectaanvragen door het land Aruba zijn voorbereid en

<sup>1</sup> Op basis van tot nu toe gunde projecten en daarbij behorende bedragen.

onderbouwd, de wijze waarop FDA de projectaanvragen heeft getoetst en beoordeeld, de wijze waarop de projecten zijn aanbesteed en gegund en de wijze waarop projecten zijn gemonitord en budgetten zijn bewaakt.

Omdat de programmadoelstellingen vaak als globale ontwikkelingen zijn geformuleerd, en omdat tijdens de samenwerkingsperiode geen dataverzameling, metingen en monitoring hebben plaatsgevonden, is een harde meting van effectiviteit en doelmatigheid op programmaniveau niet mogelijk. Effectiviteit en doelmatigheid op programmaniveau is daarom afgeleid van data over relevante ontwikkelingen op Aruba, en gesprekken met deskundigen en betrokkenen.

Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat de samenwerkingsprogramma's en de daarbinnen uitgevoerde projecten hebben bijgedragen aan de realisatie van de doelstellingen. Er is daarmee sprake van effectiviteit op programmaniveau. Wel zijn er verschillen tussen de sectoren:

- Cijfers over de kwaliteit van bestuur van Aruba laten positieve ontwikkelingen zien tijdens de samenwerkingsperiode; ook presteert Aruba op verschillende indicatoren voor de kwaliteit van bestuur het beste van het Caribisch gebied. De samenwerkingsprogramma's en de projecten hebben hieraan bijgedragen en zijn daarmee in de sector kwaliteit van bestuur effectief. De verbeteringen die zijn gerealiseerd bij de burgerlijke stand zijn hiervan een voorbeeld.
- Cijfers over het onderwijs op Aruba laten een positieve ontwikkeling zien. De samenwerkingsprogramma's hebben met een aantal projecten hieraan een directe bijdrage geleverd, zoals de vernieuwing van EPI en de realisatie van voorzieningen voor kansarmen. Andere projecten in de sector onderwijs, zoals de renovaties van schoolgebouwen, hebben geleid tot een verbetering van de randvoorwaarden voor goed onderwijs en zijn daarmee eerste stappen in de richting van beter onderwijs. De samenwerkingsprogramma's zijn effectief, maar met aanzienlijke behoefte aan, en ruimte voor, verdere verbetering.
- De samenwerkingsprogramma's hebben zich op een beperkter deel van de zorgsector gericht dan vooraf ten doel was gesteld. Verbeteringen zijn voornamelijk gerealiseerd in de ouderenzorg, en veel minder in andere delen van de zorg. De samenwerkingsprogramma's zijn daarmee in de sector volksgezondheid gedeeltelijk effectief.
- De effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's in de sector duurzame economische ontwikkeling is beperkt door problemen met het project afvalverwerkingsinstallatie. Het project gericht op het zuiveren van afval- en rioolwater en de projecten gericht op het opknappen van stranden hebben wel een effectieve bijdrage geleverd aan de doelstellingen. De samenwerkingsprogramma's zijn daarmee in de sector duurzame economische ontwikkeling gedeeltelijk effectief.
- De samenwerkingsprogramma's hebben bijgedragen aan de versterking van (sleutel)organisaties op het gebied van rechtshandhaving en zijn daarmee effectief in de sector rechtshandhaving. In rechtshandhaving is relatief veel aandacht uitgegaan naar projecten gericht op training en scholing van personeel, wat de effectiviteit van organisaties heeft doen toenemen. Wel blijft er een sterke behoefte bestaan aan verdere verbetering van de rechtshandhaving en de veiligheid op Aruba.
- De projecten van Producto Aruba hebben bijgedragen aan de doelstelling van verbetering van het leefklimaat in steden en wijken, zoals de projecten gericht op revitalisatie van de binnenstad. Producto Aruba heeft in beperkte mate een impuls gegeven aan de werkgelegenheid in de bouwsector. Daarmee zijn de samenwerkingsprogramma's in de sector Producto Aruba grotendeels effectief geweest.

De samenwerkingsprogramma's hebben een effectieve bijdrage geleverd aan een belangrijk deel van de ontwikkelingsdoelstellingen. Ook is er sprake van doelmatigheid op programmaniveau in de zin dat de programma's zoals ze zijn uitgevoerd zich over het algemeen richtten op verbeteringen daar waar ze hard nodig waren.

Ten minste twee derde van het totale fonds is besteed aan bouw- en infrastructuur projecten. Daarmee is de balans uitgeslagen naar fysieke projecten, en minder naar projecten gericht op beleid, kennis en wetgeving. Over het algemeen zijn deskundigen en betrokkenen van mening dat dit de juiste keuze was vanwege grote achterstanden en de gebrekkige staat waarin veel 'vaste activa' van het land Aruba verkeerden.

Ondanks de gerealiseerde effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's is er een aanzienlijk onbenut potentieel. Met veel FDA-projecten is de basis gelegd voor verdere verbeteringen en impact in de toekomst. Onbenut potentieel kan gerealiseerd worden door de aandacht, middelen en projecten nu te richten op de 'immateriële activa' van het land Aruba, zoals instituties, wetgeving, human capital, en beleid.

Vanwege het fysieke karakter van veel FDA-projecten hangt duurzaamheid van de gerealiseerde verbeteringen voornamelijk samen met onderhoud aan gebouwen, infrastructuur en systemen. De hoogte van deze onderhoudskosten is beperkt en vormt geen bedreiging voor duurzaamheid; het begroten en besteden ervan wel. Het voor onderhoud verantwoordelijk maken van het op te richten Aruba Investment Fund wordt hiervoor als oplossing gezien.

Om onbenut potentieel te realiseren en duurzaamheid te borgen, wordt aanbevolen om:

- In de toekomst met eenzelfde of een vergelijkbare structuur als FDA verder te gaan met aandacht voor het structurele karakter van te financieren projecten, additionaliteit van publieke financiering, en betrokkenheid van eindgebruikers bij projectplannen.
- Zorg te dragen voor metingen en monitoring, opdat effectiviteit en doelmatigheid in de toekomst beter en nauwkeuriger geëvalueerd kunnen worden.
- Met de keuze voor toekomstige projecten het accent te leggen op de immateriële activa van het land Aruba zoals wetgeving, beleid, instituties en human capital.
- Onbenut potentieel te realiseren door samen te werken (Aruba en Nederland) bij de ontwikkeling van wetgeving, beleid, instituties en human capital.
- De onderhoudstaak te beleggen bij een organisatie die op enige afstand van de politiek fungeert, zoals bij FDA het geval was, en hier prioriteit aan te geven.
- Plannen, projecten en resultaten beter zichtbaar te maken bij het brede publiek.





# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Achtergrond en aanleiding.....	1
1.2 Doelstelling, onderzoeksvragen en raamwerk.....	2
1.3 Onderzoeksmethoden.....	4
1.4 Tot slot.....	5
<b>2 De samenwerkingsprogramma's: doelstellingen en projecten</b> .....	<b>7</b>
2.1 Doelstellingen.....	8
2.2 Projecten.....	11
<b>3 Effectiviteit en doelmatigheid op projectniveau</b> .....	<b>17</b>
3.1 Effectiviteit op projectniveau.....	18
3.2 Doelmatigheid op projectniveau.....	19
3.3 Bezochte projecten.....	20
3.4 Overig.....	21
<b>4 Effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau (impact)</b> .....	<b>23</b>
4.1 Kwaliteit van Bestuur.....	25
4.2 Onderwijs.....	30
4.3 Volksgezondheid.....	35
4.4 Duurzame Economische Ontwikkeling.....	37
4.5 Rechtshandhaving.....	41
4.6 Producto Aruba.....	45
<b>5 Toekomst: duurzaamheid en onbenut potentieel</b> .....	<b>51</b>
5.1 Onbenut potentieel.....	51
5.2 Duurzaamheid.....	54
<b>6 Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>57</b>
6.1 Conclusies.....	57
6.2 Aanbevelingen.....	59
<b>Geraadpleegde literatuur en bronnen</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlage A Ministeriële Beschikking instelling begeleidingscommissie</b> .....	<b>69</b>
<b>Bijlage B Doelstellingen meerjarenprogramma's</b> .....	<b>71</b>

<b>Bijlage C</b>	<b>Geselecteerde projecten voor analyse op projectniveau .....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage D</b>	<b>Lijst met geïnterviewde personen.....</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage E</b>	<b>Wereldbank indicatoren .....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage F</b>	<b>Aangedragen verbeteringen en projecten voor de toekomst .....</b>	<b>91</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en aanleiding

Eind jaren negentig is de basis gelegd voor een nieuwe samenwerkingsrelatie tussen Aruba en Nederland. Deze nieuwe samenwerkingsrelatie was erop gericht Aruba een grotere verantwoordelijkheid te geven in de besteding van de samenwerkingsmiddelen, dit als onderdeel van een proces om Aruba op termijn financieel zelfstandig te maken. Aan deze nieuwe samenwerkingsrelatie is in de periode 2000 tot en met 2016 uitvoering gegeven met het fonds Fondo Desaroyo Aruba. Met het rapport 'Op eigen benen' (1997) werd een nieuw kader voor de samenwerkingsrelatie tussen Aruba en Nederland geschapen. Het rapport 'Op afstand verbonden' (2000) gaf aan dit kader nadere invulling.

In de nieuwe samenwerkingsrelatie werd projectfinanciering vervangen door programmafinanciering. Aruba en Nederland maakten op hoofdlijnen afspraken over de besteding van de samenwerkingsmiddelen. Hiertoe zijn meerjarenprogramma's opgesteld. Deze programma's bevatten beschrijvingen van de beleidsvisie ten aanzien van verschillende sectoren, de knelpunten, de te realiseren doelstellingen en de activiteiten en beoogde investeringen om deze doelstellingen te realiseren. Daarnaast beschrijven de meerjarenprogramma's de wijze waarop tussentijds en na afloop geëvalueerd en gemonitord zal worden.

Voor de uitvoering van deze programma's is door Aruba en Nederland geld gestort in het fonds Fondo Desaroyo Aruba dat wordt beheerd door de onafhankelijke Stichting Fondo Desaroyo Aruba (FDA). Het bestuur van FDA beslist over de toewijzing van de middelen en is verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering en de administratieve afhandeling van projecten. De directie van FDA is belast met het dagelijkse beheer van het fonds en adviseert het bestuur over de toewijzing van middelen. De directietaken zijn uitbesteed aan de Aruban Investment Bank NV (AIB). Nederland heeft sinds de totstandkoming van de FDA circa AWG 291 miljoen<sup>2</sup> in het fonds gestort en Aruba circa AWG 251 miljoen.

Sinds de oprichting van de FDA zijn de volgende zes meerjarenprogramma's uitgevoerd:

1. Meerjarenprogramma 2001-2005
2. Rechtshandhaving 2005-2007
3. Meerjarenprogramma 2006-2009
4. Nationaal Veiligheidsplan 2008-2012
5. Meerjarenprogramma 2010-2014, inclusief Producto Aruba
6. Meerjarenprogramma 2013-2015

---

<sup>2</sup> Inclusief waarderingsfonds.

Met deze programma's zijn in de periode 2000 tot en met 2016 in totaal 763<sup>3</sup> projecten ter waarde van AWG 500 miljoen uitgevoerd op de volgende terreinen ('sectoren'<sup>4</sup>): kwaliteit van bestuur, onderwijs, volksgezondheid/sociale sector<sup>5</sup>, duurzame economische ontwikkeling, rechtshandhaving en Producto Aruba.

In 2005 heeft een eerste tussentijdse evaluatie plaatsgevonden (IMD, 2005) en in 2012 een tweede tussentijdse evaluatie (Deloitte, 2012). In beide evaluaties ligt het accent op de werkwijze van FDA en uitvoeringsaspecten van de meerjarenprogramma's.

Aruba en Nederland zijn eerder overeengekomen dat na voltooiing er een eindevaluatie van de samenwerkingsprogramma's zou plaatsvinden. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Financiën en Overheidsorganisatie van Aruba hebben gezamenlijk aan SEO Economisch Onderzoek (SEO) opdracht gegeven deze eindevaluatie uit te voeren. De evaluatie betreft een onderzoek naar de effectiviteit, de doelmatigheid, de duurzaamheid en het onbenut potentieel van de meerjarenprogramma's en de daarbinnen uitgevoerde projecten. SEO heeft deze evaluatie uitgevoerd in de periode september 2016 tot en met maart 2017.

## 1.2 Doelstelling, onderzoeksvragen en raamwerk

De centrale doelstelling van deze eindevaluatie is tweeledig:

1. Het verstrekken van een (globaal) beeld van de wijze waarop de financiering via FDA heeft bijgedragen aan het behalen van de vooraf geformuleerde programmadoelstellingen van de verschillende meerjarenprogramma's.
2. Het doen van aanbevelingen aan Aruba en Nederland ten aanzien van het verduurzamen en voortzetten van de door de meerjarenprogramma's ingezette verbeteringen.

Dit evaluatieonderzoek beoogt deze centrale doelstellingen te bereiken door beantwoording van de navolgende onderzoeksvragen.

### *Doelstellingen*

1. Welke doelstellingen kennen de meerjarenprogramma's en met welke projecten is hier invulling aan gegeven?

### *Effectiviteit*

- 2.a In welke mate zijn de (eventueel bijgestelde) projectdoelstellingen gerealiseerd?
- 2.b In welke mate zijn de programmadoelstellingen gerealiseerd? In welke mate hebben de projecten bijgedragen aan de realisatie van de programmadoelstellingen?
- 2.c In welke mate zijn de ontwikkelingsdoelstellingen gerealiseerd? In welke mate hebben de programma's bijgedragen aan de realisatie hiervan?

---

<sup>3</sup> Deelprojecten die in de administratie van FDA als afzonderlijk project voorkomen maar inhoudelijk en procesmatig één geheel vormen, zijn samengevoegd tot één project.

<sup>4</sup> In de samenwerkingsprogramma's worden deze terreinen sectoren genoemd. In dit rapport zal ook de term sectoren worden gebruikt bij de aanduiding van deze gebieden.

<sup>5</sup> In het vervolg van het rapport wordt deze sector aangeduid als de sector volksgezondheid.

*Doelmatigheid*

- 3.a Zijn de middelen op projectniveau doelmatig besteed? Hadden dezelfde resultaten met minder middelen/meer resultaten met dezelfde middelen kunnen worden bereikt?
- 3.b Zijn de middelen op programmaniveau doelmatig besteed? Hadden dezelfde programmaresultaten met minder middelen/meer resultaten met dezelfde middelen kunnen worden bereikt?
- 3.c In hoeverre hebben het bestuur van FDA en de uitvoeringsorganisatie AIB qua gevolgde procedures bijgedragen aan de gerealiseerde efficiency op project- en programmaniveau? In hoeverre zijn de aanbevelingen uit tussentijdse evaluaties opgepakt?
- 3.d Wat is de doorlooptijd geweest van projecten vanaf het moment van indiening bij FDA tot en met de goedkeuring door FDA?

*Onbenut potentieel en duurzaamheid*

- 4.a Is er sprake van nog onbenut potentieel aan impact en programmaresultaten? Hoe kan dit potentieel in de toekomst worden gerealiseerd c.q. benut?
- 4.b In welke mate zijn de impact en programmaresultaten duurzaam? Hoe kan duurzaamheid vergroot en geborgd worden door de betrokken partijen?

De onderzoeksvragen hebben betrekking op verschillende niveaus in de doelstellingen van de meerjarenprogramma's:

- Projectdoelstellingen: de doelstellingen van de individuele projecten binnen de programma's.
- Programmadoelstellingen: de doelstellingen van de programma's als geheel, onderscheiden naar 'sector' binnen de programma's.
- Ontwikkelingsdoelstellingen: de hogere doelstellingen waar de programma's in brede maatschappelijke zin aan beogen bij te dragen.

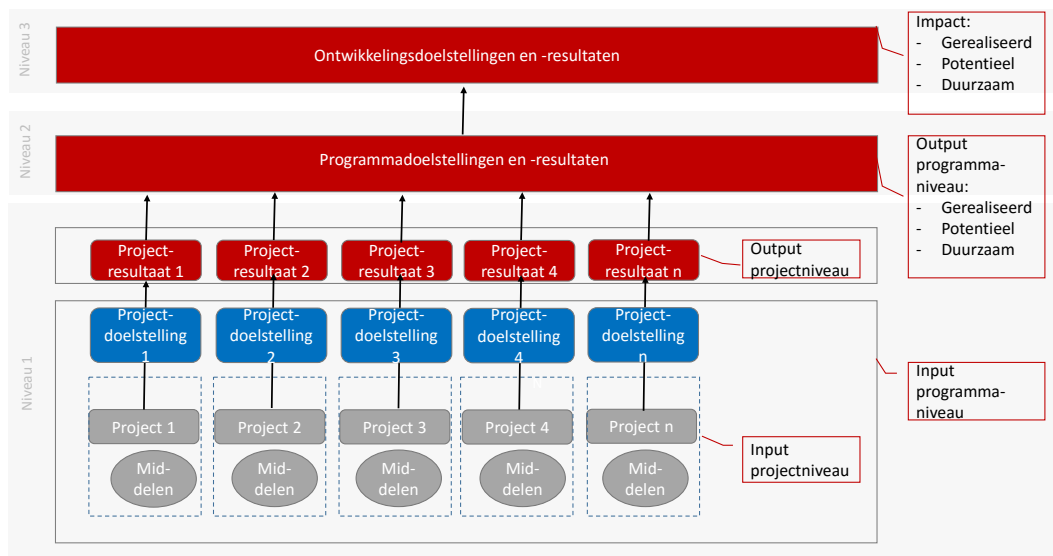
Daarnaast zijn er verschillende criteria op basis waarvan de meerjarenprogramma's geëvalueerd worden<sup>6</sup>:

- Effectiviteit (doeltreffendheid): dit betreft de mate waarin de doelstellingen op projectniveau, op programmaniveau en op ontwikkelingsniveau zijn bereikt.
- Doelmatigheid (efficiëntie): dit betreft de mate waarin de behaalde resultaten op projectniveau en op programmaniveau op efficiënte wijze zijn bereikt.
- Duurzaamheid: dit betreft de mate waarin de gerealiseerde programmadoelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen een duurzaam (structureel) karakter hebben.
- Impact: dit betreft de mate waarin de meerjarenprogramma's effect/impact hebben op de sociale, economische en bestuurlijke ontwikkeling van Aruba.

Figuur 1.1 vat het raamwerk samen aan de hand waarvan de evaluatie is uitgevoerd teneinde de verschillende niveaus van doelstellingen aan de hand van deze criteria te beoordelen. De evaluatie kent drie niveaus.

<sup>6</sup> Dit betreft criteria van het Development Assistance Committee (DAC) van de OECD. Zie OECD (1991), Principles for Evaluation of Development Assistance.

Figuur 1.1 Raamwerk voor de evaluatie van de meerjarenprogramma's



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2017)

Niveau 1 (het onderste blok) heeft betrekking op de projecten binnen de meerjarenprogramma's. De projecten en het bijbehorende budget kunnen worden omschreven als de input op projectniveau. Het geheel aan projecten en budgetten binnen een programma – en de uitvoering daarvan – kan worden omschreven als de input op programmaniveau. Uitgevoerde projecten kennen een projectresultaat. Het projectresultaat is de output op projectniveau.

Niveau 2 (het middelste blok) heeft betrekking op de programmadoelstellingen en -resultaten. De programmaresultaten worden bepaald door de output op projectniveau en door externe omstandigheden en ontwikkelingen. De programmaresultaten vormen de output op programmaniveau.

Niveau 3 (het bovenste blok) heeft betrekking op de hogere ontwikkelingsdoelstellingen en -resultaten. De ontwikkelingsresultaten kunnen worden omschreven als de impact van de meerjarenprogramma's.

Deze evalueatie beperkt zich tot de effectiviteit en doelmatigheid van de samenwerkingsprogramma's, de daarin uitgevoerde projecten en de mate waarin de vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd. Deze evaluatie bevat geen evaluatie of audit van de uitvoeringsorganisatie van FDA en behelst geen rechtmatigheidsonderzoek naar de bestedingen die door FDA zijn gedaan. Wel wordt in het onderzoek aandacht besteed aan de mate waarin de gevolgde procedures en de werkwijze hebben bijgedragen aan doelmatigheid. Daarmee richt deze evaluatie zich op de inhoud van de samenwerkingsprogramma's en de bereikte en nog te bereiken resultaten.

### 1.3 Onderzoeksmethoden

Bij deze evaluatie zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast. Als eerste heeft deskresearch plaatsgevonden van relevante documenten en van de projectendatabase van FDA die aan SEO ter

beschikking is gesteld. Als tweede is een selectie van honderd projecten aan nader dossieronderzoek onderworpen. Van deze honderd projecten heeft FDA de volledige fysieke projectdossiers ter inzage gegeven aan SEO. Als derde zijn cijfers verzameld en geanalyseerd van indicatoren die relevant zijn voor de doelstellingen van de samenwerkingsprogramma's. Als vierde zijn interviews gehouden met deskundigen in de verschillende sectoren en met betrokkenen bij de uitvoering van de projecten en is een aantal projecten bezocht. Als vijfde is een webenquête gehouden onder ondernemers op Aruba.

Nadat deze stappen in het onderzoek waren doorlopen heeft synthese plaatsgevonden van de resultaten van de delen van het onderzoek.

## 1.4 Tot slot

Dit evaluatieonderzoek is uitgevoerd onder begeleiding van een commissie bestaande uit<sup>7</sup>:

- John Newton (voorzitter, namens Nederland en Aruba)
- Mariëlle Capello (namens Nederland)
- Peter van Veen (namens Nederland)
- Mark Hoveling (namens Aruba)
- Franklin Hoevertsz (namens Aruba)
- Edwin Roos (namens FDA)
- Friendsel Giel (namens AIB)

De begeleidingscommissie is vier keer bijeengekomen: een startbijeenkomst in september 2016, een tussenbijeenkomst ter bespreking van het inceptierapport in oktober 2016, een tussenbijeenkomst ter bespreking van de tussenresultaten in december 2016 en een laatste bijeenkomst ter bespreking van het concept eindrapport in maart 2017.

De onderzoekers zijn de leden van de begeleidingscommissie erkentelijk voor de begeleiding en ondersteuning van het onderzoek en voor de vruchtbare discussies tijdens de bijeenkomsten.

Tot slot willen de onderzoekers hun dank en waardering uitspreken aan de medewerkers van AIB/FDA voor de beschikbaar gestelde informatie en de toelichtingen daarop: de heer Friendsel Giel, mevrouw Jasmine Simon, mevrouw Tarita Riley, mevrouw Deirdre Snoijl, de heer Adriano Pérez, mevrouw Minerva Geerman en mevrouw Elsa Marquez.

---

<sup>7</sup> De Ministeriële Beschikking tot instelling van de begeleidingscommissie is in bijlage A bij dit rapport opgenomen.





## 2 De samenwerkingsprogramma's: doelstellingen en projecten

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de programma- en ontwikkelingsdoelstellingen van de meerjarenprogramma's onderscheiden naar de sector: kwaliteit van bestuur, onderwijs, volksgezondheid/sociale sector, duurzame economische ontwikkeling, rechtshandhaving en Producto Aruba. In bijlage B zijn per meerjarenprogramma alle programma- en ontwikkelingsdoelstellingen opgenomen. De tweede paragraaf presenteert enkele beschrijvende statistieken van het totaal aan projecten dat tussen 2000 en 2016 is uitgevoerd.

Daarmee beantwoordt dit hoofdstuk onderzoeksvragen 1 en 3.d van deze evaluatie.

### Onderzoeksvragen

#### **Deelonderzoeksvraag 1**

Welke doelstellingen kennen de meerjarenprogramma's en met welke projecten is hier invulling aan gegeven?

#### **Deelonderzoeksvraag 3.d**

Wat is de doorlooptijd geweest van projecten vanaf het moment van indiening bij FDA tot en met de goedkeuring door FDA?

### Antwoorden op onderzoeksvragen

#### **Deelonderzoeksvraag 1**

De meerjarenprogramma's hebben tot doel:

- de kwaliteit van het bestuur in brede zin (transparantie, verantwoording, effectiviteit) te verbeteren.
- de capaciteit en het rendement van het onderwijs te verhogen.
- de ziektepreventie te verhogen en het aanbod gezondheidszorg beter te laten aansluiten aan de vraag.
- de milieukwaliteit te verhogen.
- de sleutelorganisaties in de rechtshandavingsketen te versterken en zo een hoger niveau van veiligheid te realiseren.
- het leefklimaat in Oranjestad en San Nicolas te verbeteren middels renovatie, revitalisatie en wijkaanpak.

Dit alles teneinde een duurzame economische ontwikkeling van Aruba te realiseren. Om dit te realiseren zijn in de periode 2000-2016 in totaal 763 projecten uitgevoerd ter waarde van AWG 500,5 miljoen, verdeeld over de sectoren kwaliteit van bestuur, onderwijs, volksgezondheid, duurzaamheid, rechtshandhaving en Producto Aruba.

#### **Deelonderzoeksvraag 3.d**

De doorlooptijd tussen aanvraag en goedkeuring van projecten bedraagt gemiddeld over de hele periode en over alle projecten 114 dagen. Er bestaat een positief verband tussen de financiële omvang van het project en de doorlooptijd tussen aanvraag en goedkeuring.

## 2.1 Doelstellingen

### Kwaliteit van bestuur

#### Programmadoelstellingen

De programmadoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van kwaliteit van bestuur zijn:

- de overheid is beter in staat om op een transparante wijze verantwoording af te leggen.
- de kwaliteit van de interne en externe dienstverlening door de overheidsdiensten is verbeterd.
- verhoogde kwaliteit van het bestuur, een verhoogde transparantie en verantwoordelijke aanwending van gezag en middelen door de overheid in dialoog met de bevolking.

#### Ontwikkelingsdoelstellingen

De ontwikkelingsdoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van kwaliteit van bestuur zijn:

- versterking en verhoging van de kwaliteit van bestuur.
- duurzame ontwikkeling voor Aruba.

### Onderwijs

#### Programmadoelstellingen

De programmadoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van onderwijs zijn:

- uitbouw en flexibilisering van het beroepsonderwijs, door middel van de bouw en inrichting van het Colegio EPI<sup>8</sup>.
- aanvullende voorzieningen voor kansarmen.
- verhoogde ontwikkelingscapaciteit van de Arubaanse bevolking; verhoogd rendement van het onderwijs.

#### Ontwikkelingsdoelstellingen

De ontwikkelingsdoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van onderwijs zijn:

- verhoging van de maatschappelijke weerbaarheid van de Arubaanse bevolking.
- duurzame ontwikkeling voor Aruba.

### Volksgezondheid/sociale sector

#### Programmadoelstellingen

De programmadoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van volksgezondheid/sociale sector zijn:

- structurele verbetering van de (primaire, secundaire en tertiaire) ziektepreventie binnen de gezondheidszorg.
- verbeterde afstemming vraag en aanbod van hulp en dienstverlening op maatschappelijke problemen en behoeften van specifieke doelgroepen.

---

<sup>8</sup> Educacion Profesional Intermedio; school voor middelbaar beroepsonderwijs.

### **Ontwikkelingsdoelstellingen**

De ontwikkelingsdoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van volksgezondheid/sociale sector zijn:

- voor iedereen toegankelijk, kwalitatief hoogstaande en betaalbare gezondheidszorg.
- duurzame ontwikkeling voor Aruba.

## **Duurzame economische ontwikkeling**

### **Programmadoelstellingen**

De programmadoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van duurzame economische ontwikkeling zijn:

- verbetering van de milieukwaliteit door de oplossing en de beheersing van een aantal van de gesignaleerde problemen die een bedreiging voor het milieu vormen.
- verbeterd milieu: gezonder leef, woon- en werkmilieu (verhoogde kwaliteit van het leven).

### **Ontwikkelingsdoelstellingen**

De ontwikkelingsdoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van duurzame economische ontwikkeling zijn:

- voeren van een geïntegreerd beleid dat de grondslag vormt voor het consolideren van de economische ontwikkeling teneinde hieraan een duurzaam karakter te geven, alsmede mogelijkheden te scheppen voor nieuwe ontwikkelingen in harmonie met het milieu.
- duurzame ontwikkeling voor Aruba.

## **Rechtshandhaving en Nationaal Veiligheidsplan**

### **Programmadoelstellingen**

De programmadoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van rechtshandhaving en het Nationaal Veiligheidsplan zijn:

#### *Rechtshandhaving*

- rechtshandhaving op Aruba is verbeterd middels versterking van (sleutel) organisaties in de rechtshandavingsketen.
- Arubaanse diensten betrokken bij de rechtshandhaving voeren de hen toebedeelde taken beter dan voorheen uit, en dit geschiedt in goede onderlinge samenwerking en waar nodig gecoördineerd; in het bijzonder worden de grensbewaking en -beveiliging hierdoor versterkt.

#### *Nationaal Veiligheidsplan*

- territoriale veiligheid en politieke stabiliteit door middel van het verzekeren van de bescherming van Aruba.
- sociale (buurt en persoonlijke) veiligheid door middel van het beschermen van de burgers van Aruba.
- economische veiligheid door middel van het beschermen van de ontwikkeling van het toerisme door actueel beleid en management voor wat betreft de groei en ontwikkeling van het toerisme.
- milieu veiligheid door middel van het zorgdragen dat de milieuwetten de mensen van Aruba beschermen tegen de korte- en langetermijnschade van de natuur, door de mens veroorzaakte bedreigingen voor het milieu en de verslechtering van de natuur.

### **Ontwikkelingsdoelstellingen**

De ontwikkelingsdoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van rechtshandhaving en het Nationaal Veiligheidsplan zijn:

#### *Rechtshandhaving*

- grensoverschrijdende en georganiseerde criminaliteit en internationaal terrorisme worden adequaat bestreden.

#### *Nationaal Veiligheidsplan*

- er is geen veiliger plaats dan Aruba om te leven, te werken, te bezoeken en te investeren.

## **Producto Aruba**

Producto Aruba kent qua geformuleerde doelstellingen een andere structuur dan de andere sectoren. Voor Producto Aruba zijn programmadoelstellingen en doelstellingen van deelprojecten geformuleerd.

### **Programmadoelstellingen**

De programmadoelstellingen in de meerjarenprogramma's op het gebied van Producto Aruba zijn:

- werkgelegenheid in met name de bouwsector zal voor een aantal jaren een opleving kennen met de positieve effecten voor het leefklimaat en de handel/horeca in de binnensteden van Oranjestad en San Nicolas.

### **Doelstellingen deelprojecten**

De doelstellingen van de deelprojecten van Producto Aruba zijn:

- restauratie binnenstad en omgeving.
- de revitalisatie en verbetering van de leefbaarheid van de binnenstad.
- Centro historico:
  - verbetering van de accommodatie van de bureaus van de ministers.
  - bevorderen van efficiëntie van het landsbestuur door concentratie van ministers, hun stafmedewerkers en de meest relevante ondersteunende diensten.
  - bevorderen van het gebruik van eigen overheidsgebouwen, het afstoten van huurpanden en het reduceren van huisvestingskosten van de overheid.
- Civic spine San Nicolas:
  - revitaliseren van de stad op basis van een zo breed mogelijk draagvlak van de bewoners, de commerciële sector en maatschappelijke organisaties in San Nicolas.
- reparatie/renovatie scholen:
  - goed onderwijs in een gezonde omgeving en onder gunstige omstandigheden.
- wijkaanpak:
  - leefbaar maken van wijken door maatregelen te treffen en condities te scheppen gericht op het oplossen van specifiek geconstateerde problemen waarbij belangrijke elementen zijn: (i) betrokken zijn bij het buurtgebeuren; (ii) het vrij zijn van overlast; (iii) rekening houden met milieuaspecten; (iv) veiligheid en (v) kind vriendelijkheid en toegankelijkheid.

## 2.2 Projecten

In de hele samenwerkingsperiode van 2000-2016 zijn in totaal 763 projecten gegund en uitgevoerd<sup>9</sup>. Deze projecten vertegenwoordigen een totale waarde van AWG 500,5 miljoen wat gemiddeld per jaar neerkomt op 0,7 procent van het Bruto Binnenlands Product (BBP) van Aruba. Dit laat zien dat de projecten van FDA en de bestedingen die daarmee zijn gemoeid een niet-verwaarloosbaar direct effect hebben gehad op de economie van Aruba. Daarnaast is sprake van indirecte effecten die samenhangen met deze bestedingen. Belangrijker echter dan deze directe en indirecte effecten zijn de structurele verbeteringen die met de programma's zijn gerealiseerd en de effecten daarvan op de lange termijn economische ontwikkeling van Aruba. In de navolgende hoofdstukken wordt hier nader op ingegaan.

**Tabel 2.1** De totale directe bestedingen die zijn gemoeid zijn met de FDA-projecten bedragen 0,7 procent van het BBP van Aruba in de periode 2000-2016

Sector	Aantal gegunde projecten	Omzet		
		Miljoen AWG <sup>10</sup>	Als % van het hele fonds	Als % BBP Aruba
Kwaliteit van Bestuur	239	86,3	17%	0,12%
Onderwijs	125	80,1	16%	0,11%
Volksgezondheid	16	49,9	10%	0,07%
Duurzame Economische Ontwikkeling	39	89,2	18%	0,12%
Rechtshandhaving	305	87,8	18%	0,12%
Producto Aruba	39	107,2	21%	0,15%
<b>Totaal</b>	<b>763</b>	<b>500,5</b>	<b>100%</b>	<b>0,69%</b>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

In totaal zijn er gedurende de uitvoering van de meerjarenprogramma's - in de periode 2000-2016 - 960 projecten aangevraagd, waarvan 763 (79 procent) zijn gegund. De meest voorkomende redenen voor het niet gunnen van een project is dat deze is ingetrokken; er zijn in totaal ongeveer 46 projecten ingetrokken. Een groot aantal van deze projecten is later weer ingediend met een gewijzigde terms of reference en begroting. Tabel 2.2 geeft een overzicht van de aangevraagde projecten per sector.

<sup>9</sup> In de projectendatabase van FDA komen 943 gegunde projecten voor. Voor een aantal afzonderlijke projecten geldt dat deze inhoudelijk en procesmatig één project vormen. Wanneer dit het geval is, heeft SEO deze samengevoegd tot één project, wat resulteert in een totaal van 763 projecten.

<sup>10</sup> Op basis van tot nu toe gegunde projecten en daarbij behorende bedragen.

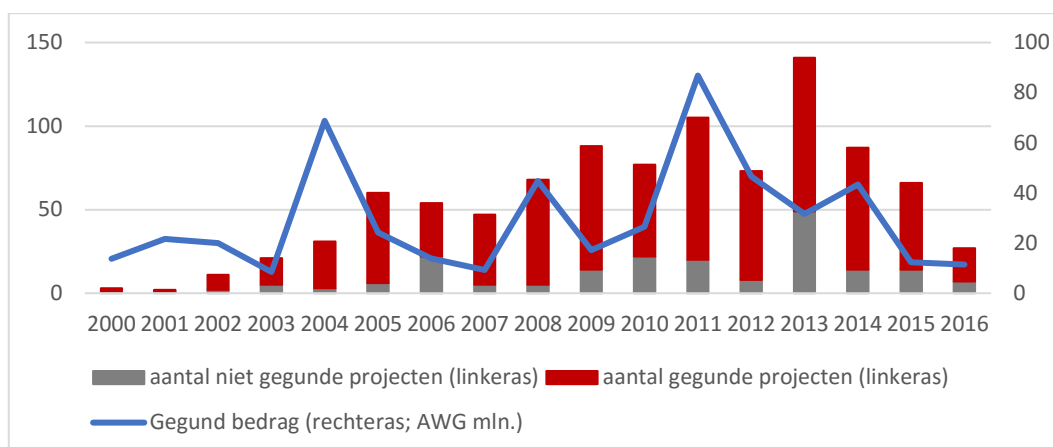
**Tabel 2.2** Circa acht op de tien aangevraagde project zijn daadwerkelijk gegund; vooral bij volksgezondheid zijn relatief veel projecten uiteindelijk niet gegund

	Niet gegund	Gegund	Totaal	% gegund
Kwaliteit van Bestuur	58	239	297	80%
Onderwijs	48	125	173	72%
Volksgezondheid	21	16	37	43%
Duurzame Economische Ontwikkeling	10	39	49	80%
Rechtshandhaving	47	305	352	87%
Producto Aruba	13	39	52	75%
<b>Totaal</b>	<b>197</b>	<b>763</b>	<b>960</b>	<b>79%</b>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Figuur 2.1 toont het totaal aantal projectaanvragen per jaar, zowel de gegunde als de niet-gegunde projecten, en het totaal gegunde bedrag per jaar. Na een langzame start in de beginjaren van de samenwerkingsprogramma's, komen de projectaanvragen goed op gang vanaf 2005. Met het volbrengen van de programma's neemt het aantal aanvragen af na het hoogtepunt in 2013.

**Figuur 2.1** Aantal projectaanvragen neemt toe tot 2013<sup>11</sup>



Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Tabel 2.3 bevat het totaal aantal projecten onderscheiden naar sector en omvang. De meeste projecten vallen in de sectoren rechtshandhaving (305), kwaliteit van bestuur (239) en onderwijs (125). Binnen rechtshandhaving en kwaliteit van bestuur gaat het om relatief veel kleine projecten. Producto Aruba en duurzame economische ontwikkeling kennen relatief veel grote projecten. Dit betreft vaak infrastructurele projecten, renovaties en bouwprojecten.

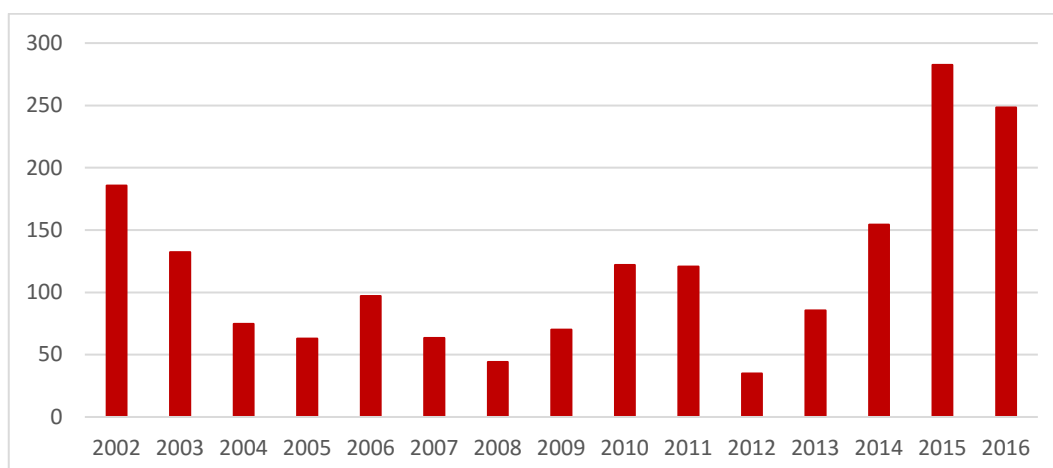
<sup>11</sup> Het gegunde bedrag is toegerekend aan het jaar waarin het project is goedgekeurd. De projectendatabase van FDA bevat de datum van goedkeuring van de projecten. De projectendatabase bevat niet de datum van gunning van de projecten, maar bevat wel informatie waaruit kan worden afgeleid of projecten zijn gegund. Daarom zijn gegunde bedragen toegerekend aan het jaar waarin projecten zijn goedgekeurd.

**Tabel 2.3** Aantal gegunde projecten naar sector en omvang (omzetklasse in AWG)

Sector	0-10.000	10.000-50.000	50.000-100.000	100.000-500.000	500.000-1.000.000	1.000.000-5.000.000	> 5.000.000	Totaal
Kwaliteit van Bestuur	39	104	14	38	24	18	2	239
Onderwijs	9	30	16	39	10	15	6	125
Volksgezondheid	0	0	1	8	2	2	3	16
Duurzame Economische Ontwikkeling	0	3	4	11	6	14	2	39
Rechtshandhaving	57	107	42	66	14	15	4	305
Producto Aruba	1	1	0	4	8	18	7	39
<b>Totaal</b>	<b>106</b>	<b>245</b>	<b>77</b>	<b>166</b>	<b>63</b>	<b>82</b>	<b>24</b>	<b>763</b>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Figuur 2.2 toont het gemiddeld aantal dagen tussen de aanvraag en de goedkeuring van projecten.<sup>12</sup> Hierbij valt op dat dit aantal eerst daalt tot 2008 en daarna weer een stijgende trend laat zien.

**Figuur 2.2** Gemiddeld aantal dagen tussen aanvraag en goedkeuring van projecten<sup>13</sup>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Deze ontwikkeling laat zich verklaren doordat kleinere projecten een kortere tijd tussen aanvraag en gunning kennen dan grotere projecten. In de projectendatabase van FDA die ten behoeve van deze evaluatie is geanalyseerd is zichtbaar dat tot 2008 er steeds meer kleinere projecten worden aangevraagd, terwijl na 2008 het aandeel van de grotere projecten weer toeneemt. Grote projecten worden in de regel aanbesteed en de zwaarte van de aanbestedingsprocedure neemt toe met de omvang van het project. Vanwege het aanbestedingsproces is de periode tussen aanvraag en goedkeuring daardoor langer dan bij de kleinere projecten. Daarnaast wordt de piek in 2015 ook verklaard door de op dat moment bestaande onduidelijkheid omtrent de storting van Land Aruba in

<sup>12</sup> Hierbij is uitgegaan van kalenderdagen, niet rekening houdend met weekenden, feestdagen of vakantieperiodes.

<sup>13</sup> Op basis van moment van goedkeuring van de projecten. Zo zijn projecten die zijn goedgekeurd in 2002, in 2000 en 2001 aangevraagd.

het fonds. Het Bestuur van FDA heeft daardoor enige tijd geen projecten goedgekeurd totdat Aruba voldeed aan de stortingsverplichting voor het jaar 2014. In de ontwikkeling die zichtbaar is in figuur 2.2 is echter ook sprake van een leereffect en van een selectie-effect. Het leereffect zorgt ervoor dat het aantal dagen tussen aanvraag en goedkeuring afneemt in de tijd, omdat betrokkenen bij aanvraag en goedkeuring van projecten steeds beter bekend raakten met de procedures en werkwijze. Het selectie-effect zorgt ervoor dat projecten met een langere tijd tussen aanvraag en goedkeuring, juist door die langere tijd vaker voorkomen aan het einde van de samenwerkingsperiode.

**Tabel 2.4** Gemiddeld aantal dagen tussen aanvraag en goedkeuring van projecten naar omvang van de projecten

Project in omzetklasse	0-10000	10.000-50.000	50.000-100.000	100.000-500.000	500.000-1.000.000	1.000.000-5.000.000	> 5.000.000
Gemiddeld aantal dagen tussen aanvraag en goedkeuring	48	55	112	174	230	147	152

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Er zijn ook wezenlijke verschillen tussen sectoren, die deels maar niet geheel verklaard worden door verschillen in omvang van projecten tussen sectoren. Kwaliteit van bestuur bijvoorbeeld kent relatief veel kleinere projecten wat de korte tijd tussen aanvraag en goedkeuring verklaart. Producto Aruba echter kent ook een korte aanvraagperiode. Dit laat zich verklaren doordat dit projecten uit het laatste meerjarenprogramma zijn, die binnen de samenwerkingsperiode nog goedgekeurd en gegund moesten worden.

**Tabel 2.5** Gemiddeld aantal dagen tussen aanvraag en goedkeuring van projecten naar sector

	Aantal projecten	Aantal dagen
Kwaliteit van Bestuur	239	86
Onderwijs	125	134
Volksgezondheid	16	217
Duurzame Economische Ontwikkeling	39	118
Rechtshandhaving	305	124
Producto Aruba	39	88
<b>Totaal</b>	<b>763</b>	<b>114</b>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Ongeveer één derde van de gegunde projecten (34 procent) was volgens de informatie in de projectendatabase van FDA in december 2016 nog in uitvoering. Dit geldt vooral voor de projecten van Producto Aruba, wat omvangrijke projecten zijn die in de laatste fase van de samenwerkingsperiode zijn gestart. Dat projecten in de projectendatabase nog de status 'in uitvoering' hebben, wil niet altijd zeggen dat er nog daadwerkelijk uitvoerende werkzaamheden moeten worden verricht. Deze status betekent dat het project administratief nog niet is afgesloten.



**Tabel 2.6** Status van de projecten verdeeld naar de verschillende sectoren

	Beëindigd	In uitvoering	Totaal	% beëindigd
Kwaliteit van Bestuur	192	47	239	80%
Onderwijs	73	52	125	58%
Volksgezondheid	11	5	16	69%
Duurzame Economische Ontwikkeling	26	13	39	67%
Rechtshandhaving	198	107	305	65%
Producto Aruba	6	33	39	15%
<b>Totaal</b>	<b>506</b>	<b>257</b>	<b>763</b>	<b>66%</b>

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)



### 3 Effectiviteit en doelmatigheid op project-niveau

Dit hoofdstuk gaat in op de effectiviteit en de doelmatigheid van de meerjarenprogramma's op projectniveau. Naast de in het voorgaande hoofdstuk beschreven programma- en ontwikkelingsdoelstellingen, heeft ieder afzonderlijk project een eigen projectdoelstelling. Waar de programma- en ontwikkelingsdoelstellingen vaak een globale economische, bestuurlijke of maatschappelijke ontwikkeling behelzen op abstract niveau, zijn projectdoelstellingen veelal specifiek en concreet geformuleerd.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelonderzoeksvragen 2.a, 3.a en 3.c.

#### **Onderzoeksvragen:**

##### **Deelonderzoeksvragen 2.a**

In welke mate zijn de projectdoelstellingen gerealiseerd?

##### **Deelonderzoeksvraag 3.a**

Zijn de middelen op projectniveau doelmatig besteed? Hadden dezelfde resultaten met minder middelen/meer resultaten met dezelfde middelen kunnen worden bereikt?

##### **Deelonderzoeksvraag 3.c**

In hoeverre hebben het bestuur van FDA en de uitvoeringsorganisatie AIB qua gevolgde procedures bijgedragen aan de gerealiseerde efficiency op project- en programmaniveau? In hoeverre zijn de aanbevelingen uit de tussentijdse evaluaties opgepakt?

#### **Antwoorden op onderzoeksvragen:**

##### **Antwoord op deelonderzoeksvraag 2.a**

De projectdoelstellingen zijn in belangrijke mate gerealiseerd wat resulteert in een hoge effectiviteit op projectniveau. Bij 71 van de projecten is de projectdoelstelling gerealiseerd. Voor 5 procent van de projecten is vastgesteld dat de doelstelling niet of gedeeltelijk is gerealiseerd. Bij de overige projecten kan nog niet worden vastgesteld of de doelstelling is gerealiseerd. De belangrijkste reden hiervoor is dat de betreffende projecten nog de status 'in uitvoering' hebben.

##### **Antwoord op deelonderzoeksvraag 3.a**

Er is sprake van doelmatigheid op projectniveau. Bij twee derde van de projecten is sprake van een onderschrijding ten opzichte van het begrote budget; voor die projecten is minder uitgekeerd dan vooraf begroot en gegund. Deze onderschrijding bedraagt gemiddeld 7 procent. Bij 10 procent van de projecten is meerwerk aangevraagd. De gemiddelde overschrijding van die projecten bedraagt 12 procent van het vooraf vastgestelde budget.

##### **Antwoord op deelonderzoeksvraag 3.c**

De wijze waarop de projectaanvragen door het land Aruba zijn voorbereid en onderbouwd, de wijze waarop FDA de projectaanvragen heeft getoetst en beoordeeld, de wijze waarop de projecten zijn aanbesteed en gegund en de wijze waarop projecten zijn gemonitord en budgetten zijn bewaakt, hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de hoge doelmatigheid op projectniveau. De aanbevelingen uit de evaluatie van 2012 gericht op het bespoedigen van een succesvolle afronding van de programma's, zijn opgevolgd.

### 3.1 Effectiviteit op projectniveau

De effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's op projectniveau is bepaald door de mate waarin de initiële projectdoelstellingen zijn gerealiseerd. De elektronische projectendatabase van FDA die SEO heeft geanalyseerd bevat onvoldoende informatie om voor ieder gegund project in de periode 2000-2016 afzonderlijk de effectiviteit en de doelmatigheid te beoordelen.

Daarom zijn 100 projecten geselecteerd die aan nader dossieronderzoek zijn onderworpen. Bij het selecteren van deze 100 projecten is als volgt te werk gegaan. Eerst zijn verschillende deelprojecten die inhoudelijk en procesmatig één geheel vormen, samengevoegd tot één project, zodat deze ook als zodanig beoordeeld worden. Daarna zijn de zeer kleine projecten (kleiner dan AWG 10.000) buiten beschouwing gelaten. Vervolgens zijn de 50 grootste projecten geselecteerd. Tot slot zijn 50 projecten aselect getrokken uit de resterende verzameling van projecten. Deze 100 projecten vertegenwoordigen circa twee derde van het totale fonds van FDA. Daaruit volgt een selectie van projecten die representatief is voor de verdeling van de projecten over de verschillende sectoren en over de jaren (zie tabel 3.1). Dit resulteert in de lijst van projecten zoals weergegeven in bijlage C bij dit rapport<sup>14</sup>.

**Tabel 3.1 De steekproef van nader onderzochte projecten is representatief voor de verdeling van alle projecten over de verschillende sectoren**

Sector	Omzet alle projecten als % van fonds	Omzet geselecteerde projecten als % van omzet alle geselecteerde projecten	Over-/ondervertegenwoordiging
Kwaliteit van Bestuur	17,2%	21,9%	4,6%
Onderwijs	16,0%	12,5%	-3,5%
Volksgezondheid	10,0%	26,9%	16,9%
Duurzame Economische Ontwikkeling	17,8%	13,2%	-4,6%
Rechtshandhaving	17,5%	12,0%	-5,5%
Producto Aruba	21,4%	13,5%	-7,9%
Totaal	100%	100%	

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

De kwaliteit van de projectdossiers van de onderzochte projecten is hoog. Vrijwel alle dossiers, ongeacht omvang, sector, of jaar van aanvraag en uitvoering, bevatten op consistente en gestructureerde wijze relevante informatie over het project zoals (inhoudelijk, financieel en organisatorisch) onderbouwde projectaanvragen, beoordelingen en besluiten van het FDA bestuur, correspondentie, aanbestedingsstukken, factuurgegevens etc.

De effectiviteit en doelmatigheid op projectniveau zijn beoordeeld aan de hand van de volgende informatie die uit de fysieke projectdossiers is gehaald:

- de inhoudelijke beschrijving van het project.

<sup>14</sup> Vanwege het vertrouwelijke karakter van sommige projecten, waaronder projecten bij de Veiligheidsdienst van Aruba, konden niet van alle geselecteerde projecten de dossiers worden onderzocht. Uiteindelijk resulteerden er 99 projecten waarvan de projectdossiers zijn onderzocht.

- de sector waarin het project valt.
- de financiële omvang van het project.
- het startjaar van het project.
- de vooraf geformuleerde doelstelling van het project.
- het resultaat van het project.
- het proces verbaal van afronding van het project.
- de ‘Checklist 2’ van het project. Dit is een standaarddocument met een analyse en beoordeling van het project op aspecten als: het relevante overheidsbeleid waarbinnen het project past, de problemen die met het project worden opgelost, de ontwikkelings- programma- en projectdoelstellingen, de outputs, de projectactiviteiten, de risico’s en maatregelen, de inputs, de planning, duurzaamheid, financiële aspecten, monitoring en evaluatie.
- de aanbestedingsprocedure van het project.
- overige relevante informatie.

Van 71 procent van de projecten is op basis van de projectadministratie vastgesteld dat de initiële projectdoelstelling is gerealiseerd. Van 5 procent van de projecten is uit de administratie gebleken dat de doelstelling niet of gedeeltelijk is gerealiseerd. Redenen voor het niet realiseren van doelstellingen bij deze projecten zijn: het in gebreke blijven van een aannemer waarna het project in een ander project is overgegaan (dat wel is afgerond); het staken van een project (waarna resterende middelen zijn teruggevloeid naar het fonds); het project is gedeeltelijk opgeleverd door verschillende tegenvallende omstandigheden.

Van 23 procent van de projecten is op het moment van schrijven van dit rapport niet vast te stellen of de initiële projectdoelstelling is gerealiseerd. Dit betreft grotendeels projecten die nog in uitvoering zijn en waarvan de effectiviteit nog niet (definitief) beoordeeld kan worden. In enkele gevallen kan op basis van de projectadministratie niet worden vastgesteld of de doelstelling is gerealiseerd of zijn de doelstellingen niet duidelijk geformuleerd.

**Tabel 3.2 De effectiviteit op projectniveau is hoog en bedraagt ten minste 71 procent**

Resultaat	Aandeel in totaal van geselecteerde projecten
Doelstelling gerealiseerd	71%
Doelstelling niet of gedeeltelijk gerealiseerd	5%
Onbekend, want:	
<i>project is nog in uitvoering</i>	13%
<i>kan niet worden vastgesteld o.b.v. projectadministratie</i>	4%
<i>doelstellingen niet duidelijk geformuleerd</i>	3%
<i>overig</i>	3%

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

## 3.2 Doelmatigheid op projectniveau

Voor de beoordeling van de doelmatigheid (efficiëntie) op projectniveau is gekeken naar budgetonder- en overschrijdingen, meerwerk en de werkwijze en procedures van het land Aruba en FDA bij respectievelijk projectaanvragen en toekenningen. Hieruit volgt de conclusie dat de bestedingen op projectniveau doelmatig zijn.

Een eerste indruk van de doelmatigheid op projectniveau wordt verkregen op basis van een beeld van over- en overschrijdingen van projecten. Uit de projectendatabase van FDA waar alle projecten in zijn opgenomen, kan dit beeld worden verkregen. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van het aantal projecten met een overschrijding in de zin dat minder is uitgekeerd dan is gegund. Dit geldt voor 506 projecten waarvan de gemiddelde overschrijding 7 procent bedraagt. Daar staat tegenover dat er 103 keer meerwerk is aangevraagd verdeeld over 75 projecten en dit meerwerk bedroeg gemiddeld circa 12 procent van het initieel begrote budget van deze projecten.

**Tabel 3.3** Vaak hebben projecten minder gekost dan begroot (onderschrijding); overschrijdingen komen aanzienlijk minder vaak voor maar zijn wel groter

	Aantal /percentage
Aantal projecten met overschrijding (minder uitgekeerd dan gegund)	506
Gemiddelde overschrijding	7%
Aantal projecten met meerwerk (waarvoor meerwerk is aangevraagd)	75
Gemiddelde meerwerk	12%

Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2016)

Uit de onder- en overschrijdingen blijkt een beperkt aantal projecten waarvoor meerwerk is aangevraagd en een groot aantal projecten waarvoor de besteding lager is dan het gegunde bedrag. Uit de bestudering van de projectdossiers en de gesprekken met het management en medewerkers van FDA, is een beeld naar voren gekomen van een scherpe budgetbewaking door FDA bij de uitvoering van de projecten. Scherpe budgetbewaking wordt eveneens duidelijk uit factuurgegevens en correspondentie. Betalingen van tussenfacturen vonden pas plaats na oplevering van vastgestelde tussenproducten. Eindfacturen werden pas betaald nadat was vastgesteld dat projecten daadwerkelijk waren afgerond.

Doelmatigheid wordt ook nagestreefd en bereikt door de wijze van begroten (door het land Aruba) enerzijds en het toetsen en gunnen van projectaanvragen (door FDA) anderzijds. Bij grotere projecten werden begrotingen vooraf getoetst door externe, technische deskundigen en deze toetsen konden in de praktijk ook leiden tot aanpassingen.

Daarnaast geldt voor 68 procent van de projecten waarvan de projectdossiers nader onderzocht zijn, dat deze (openbaar) zijn aanbesteed. Projecten die niet zijn aanbesteed, zijn over het algemeen zeer kleine tot kleine projecten. Wanneer grotere projecten niet zijn aanbesteed, is dit in de projectadministratie verantwoord. Uit die verantwoording komen de volgende redenen naar voren om een bepaald groot project niet aan te besteden: het vertrouwelijke karakter van het project; het project kon evident maar door één partij kan worden uitgevoerd vanwege wettelijke vereisten (zoals de uitvoering van een volkstelling door het CBS) of vanwege zeer specialistische kennis en expertise die bij één partij ligt.

### 3.3 Bezochte projecten

Tijdens het bezoek aan Aruba om interviews te houden met deskundigen en betrokkenen, is ook een aantal projecten op locatie bezocht.

De onderzoekers zijn rondgeleid in de oude en nieuwe meldkamer van de gevangenis. Tijdens dit bezoek werd het belang c.q. de noodzaak onderstreept van het project waarmee het oude systeem van camera's in en rondom de gevangenis wordt vervangen door een nieuw systeem. Het oude camerasysteem was sterk verouderd en circa 40 procent van de camera's was buiten bedrijf waardoor een groot deel van de gevangenis en het terrein eromheen niet zichtbaar is voor de meldkamer. Medewerkers wezen op verschillende incidenten die voorkomen of beheerst hadden kunnen worden met een adequaat functionerend camerasysteem. Ook zorgt het gebrekkige camerasysteem voor hogere kosten van beveiliging in de gevangenis op plekken waar de meldkamer geen zicht op heeft. Ten tijde van de rondleiding (november 2016) was de nieuwe meldkamer in aanbouw en werd een nieuw camerasysteem geïnstalleerd. Het nieuwe systeem voorziet in 100 procent dekking en bevat speciale camera's op infrarood en bewegingssensoren waarmee 's nachts het terrein rondom de gevangenis in beeld is. Het nieuwe systeem wordt gestuurd via internet, waardoor bij stroomuitval de camera's en de meldkamerfuncties blijven werken.

De onderzoekers hebben twee gerenoveerde scholen bezocht en hebben daar gesproken met schoolleiders en leraren die de gevolgen van FDA-projecten direct ondervinden. Het beeld dat daaruit is ontstaan is uiteenlopend. Bij een recent gerenoveerde basisschool waren er klachten over de kwaliteit van de verbouwing. De nieuw aangebrachte verf liet op diverse plekken los en het dak was na oplevering al gedeeltelijk ingestort. De schoolleider gaf aan als belangrijkste gebruiker niet gehoord te zijn in de renovatieplannen, bovendien zou de renovatie vertraging hebben opgelopen waardoor er logistieke problemen waren. De ervaringen op de andere bezochte school, een compleet vernieuwde middelbare school, waren aanzienlijk positiever. De schoolleider gaf aan juist wel nauw betrokken te zijn geweest bij de plannen en uitermate tevreden te zijn met het resultaat. Hij en een betrokken leraar zijn zeer tevreden over de bouwkundige staat van het nieuwe gebouw. Betrokkenen bij zowel de gerenoveerde basisschool als de middelbare school erkennen dat het nieuwe gebouw een verbetering is ten opzichte van de oude situatie.

Tot slot hebben de onderzoekers een presentatie gekregen van de oude staat waarin de binnenstad verkeerde en de werkzaamheden en verbeteringen die plaats hebben gevonden. Daarna zijn zij een rondgeleid langs de gerenoveerde en gerevitaliseerde delen van Oranjestad. Op dat moment was de revitalisatie nog niet geheel gerealiseerd.

### 3.4 Overig

In het document 'Procedureregels Fondo Desaroyo Aruba (FDA) voor Projecten en Programma's in het kader van het Samenwerkingsprogramma tussen Nederland en Aruba', hebben de donoren en FDA afspraken gemaakt over de regels, voorwaarden en procedures bij de programma's, de projectaanvragen en de projecten. De omschreven procedures en vereisten zijn er onder meer op gericht de effectiviteit en de doelmatigheid van de samenwerkingsprogramma's en de projecten te waarborgen. Uit het nader onderzoek van de projectdossiers van de honderd geselecteerde projecten is gebleken dat FDA de procedureregels daadwerkelijk volgde en projectaanvragen en projecten vaak in belangrijke mate aan de vereisten werden getoetst. Deskundigen en betrokkenen geven aan dat de toegepaste procedures weliswaar zwaar waren en dat dit er (mede) toe leidde dat in de eerste fase van de samenwerkingsperiode de projectaanvragen en –toekenningen te langzaam op gang kwamen; de heersende mening is ook dat deze structuur ervoor heeft gezorgd dat projecten

vooraf goed doordacht, uitgewerkt en getoetst werden op bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen. De vereisten ten aanzien van nulmetingen en streefwaarden lijken niet of nauwelijks te zijn gevolgd.

Naar aanleiding van de tussenevaluatie in 2012, heeft Deloitte een aantal aanbevelingen gedaan gericht op het bespoedigen van de succesvolle afronding van de programma's. De aanbevelingen voor zover gericht op dit doel zijn in grote lijnen opgevolgd en de uitvoering van de programma's is nadien bespoedigd. Voor de periode na afronding van de samenwerkingsperiode luidde de aanbeveling van Deloitte om FDA in stand te houden en de financiering van onderhoud van de gerealiseerde projectresultaten te financieren vanuit FDA.

In 2005 constateerde IMD (2005) dat er geen of onvoldoende monitoring en evaluatie plaatsvond. IMD droeg daarbij als oplossing aan de verschillende beleidsdirecties van het land Aruba de verantwoordelijkheid te geven voor het monitoren en evalueren. De Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI) zou volgens IMD hierbij een aansturende en coördinerende functie moeten vervullen. In 2012 herhaalde Deloitte (2012) dat monitoring en evaluatie ontbraken, in het bijzonder als het gaat om de realisatie van de programma- en ontwikkelingsdoelstellingen. Deloitte gaf daarbij als mogelijke oorzaak aan dat onvoldoende duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het meten en evalueren van programma- en projectresultaten. Deloitte adviseerde daartoe het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de overheid van het land Aruba zich te richten op bewaking en meting van realisatie van ontwikkelingsdoelstellingen. Aan de aanbevelingen van IMD en Deloitte om werk te maken van evaluatie en monitoring van de realisatie van programma- en ontwikkelingsdoelstellingen is nauwelijks opvolging gegeven.



## 4 Effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau (impact)

Effectiviteit en doelmatigheid op programmaniveau gaan over de mate waarin de vooraf geformuleerde programmadoelstellingen zijn gerealiseerd en de mate waarin dit op doelmatige wijze is gebeurd. Bij de onderhavige evaluatie van effectiviteit en doelmatigheid van de samenwerkingsprogramma's spelen twee problemen die ook in de eerdere evaluaties door Deloitte (2012) en IMD (2005) zijn geconstateerd. Ten eerste zijn de programmadoelstellingen vaak in algemene termen geformuleerd waardoor deze niet eenvoudig meetbaar zijn. Ten tweede hebben geen nulmetingen, tussenmetingen en monitoring plaatsgevonden, waardoor er geen data is geregistreerd aan de hand waarvan effectiviteit en doelmatigheid gemeten kunnen worden<sup>15</sup>.

Dat er geen metingen en monitoring hebben plaatsgevonden, impliceert niet dat een evaluatie van effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau niet mogelijk is. Wel is het gevolg dat de beoordeling minder hard is en meer kwalitatief van aard, dan wanneer wel gestructureerd metingen hadden plaatsgevonden. Daarom is ervoor gekozen de beoordeling van effectiviteit en doelmatigheid op programmaniveau te baseren op drie onderzoeksmethoden. Hiermee zijn ontwikkelingen in indicatoren zichtbaar gemaakt die relevant zijn voor de gestelde programma- en ontwikkelingsdoelstellingen. De programma- en ontwikkelingsdoelstellingen zijn immers vaak omschreven in termen van een gewenste ontwikkeling of verbetering, in bijvoorbeeld de kwaliteit van bestuur of het onderwijs. Vervolgens is onderzocht of de projecten en programma's aan deze ontwikkelingen een bijdrage hebben geleverd. Van deze bijdrage is op basis van feitelijke informatie over projecten en gesprekken met deskundigen en betrokkenen een inschatting gemaakt. Een harde meting echter van een causaal verband tussen de waargenomen ontwikkelingen en de projecten en programma's is niet mogelijk vanwege de wijze waarop de doelstellingen zijn geformuleerd en vanwege het gebrek aan metingen en monitoring.

Ten eerste is data verzameld en geanalyseerd aan de hand waarvan ontwikkelingen op Aruba kunnen worden waargenomen die relevant zijn in het licht van de verschillende programma- en ontwikkelingsdoelstellingen. Dit betreft data van onder meer de Wereldbank en het CBS van Aruba over kwaliteit van bestuur, onderwijs, volksgezondheid, economie en veiligheid. Met deze data is onderzocht hoe Aruba op deze terreinen heeft gepresteerd tussen 2000 en 2015, en hoe Aruba heeft gepresteerd ten opzichte van andere Caribische landen<sup>16</sup>. Hoewel hiermee een goed beeld

---

<sup>15</sup> Hoewel het de bedoeling was om deze metingen uit te voeren, is dit niet gebeurd, ondanks aanbevelingen daartoe in de eerdere evaluaties. Wel is in het rapport 'Efficientemente' (2006) een uitgewerkte opzet gemaakt voor monitoring en evaluatie van de programma's en de projecten. Er is een Baselinestudy (2002) die de indicatoren benoemt alsook mogelijke bronnen daarvoor, waarop evaluatie en monitoring plaats had moeten vinden. Ook was het de bedoeling om een concreet project uit te voeren gericht op monitoring en evaluatie, maar vanwege herprioritering van de resterende samenwerkingsmiddelen is dit project niet tot stand gekomen.

<sup>16</sup> De Caribische landen waarmee Aruba wordt vergeleken zijn: Anguilla, Antigua en Barbuda, Bahamas, Barbados, Bermuda, British Virgin Islands, Cayman Islands, Cuba, Curaçao, Dominica, Dominican Republic, Grenada, Haiti, Jamaica, Martinique, Puerto Rico, Sint Maarten, St. Kitts and Nevis, St. Lucia, St. Martin, St. Vincent en the Grenadines, Trinidad en Tobago, Turks en Caicos Islands, Virgin Islands. Niet voor alle landen is voor alle indicatoren en alle jaren data beschikbaar; waardoor in de navolgende grafieken niet altijd alle landen voorkomen.

van de in het licht van de samenwerkingsprogramma's relevante ontwikkelingen op Aruba wordt verkregen, speelt bij deze analyse het probleem van de 'counterfactual', waardoor niet goed bepaald kan worden wat de samenwerkingsprogramma's aan de waargenomen ontwikkelingen hebben bijgedragen.

Ten tweede zijn interviews gehouden met deskundigen en met betrokkenen bij de samenwerkingsprogramma's en de projecten. In totaal zijn 35 personen geïnterviewd, zijn vier locaties bezocht en is een rondleiding langs projecten van Producto Aruba gevolgd. Centraal in de gesprekken met deskundigen en betrokkenen stond de vraag in welke mate de projecten en programma's hebben bijgedragen aan de programma- en ontwikkelingsdoelstellingen en in welke mate dat doelmatig is gebeurd. Aan deskundigen en betrokkenen zijn de ontwikkelingen voorgelegd die de cijfers van de Wereldbank en het CBS laten zien en is de vraag gesteld in hoeverre de samenwerkingsprogramma's aan die ontwikkelingen hebben bijgedragen. Ook is gesproken over duurzaamheid en de vraag hoe gerealiseerde verbeteringen in de toekomst geborgd c.q. versterkt kunnen worden. In bijlage D bij dit rapport is een overzicht gegeven van alle personen met wie is gesproken en van de locaties die zijn bezocht.

Ten derde is een webenquête uitgevoerd onder ondernemers op Aruba. Met deze webenquête is onderzocht hoe ondernemers aankijken tegen, en ontwikkelingen ervaren in, de kwaliteit van bestuur, het onderwijs, de volksgezondheid en de economie van Aruba. Deze webenquête was mogelijk dankzij de medewerking van de Kamer van Koophandel van Aruba die bereid was een bestand met e-mailadresgegevens van ondernemers ter beschikking te stellen. De webenquête leverde ondanks een herinneringsbericht een beperkte respons op van 87 geretourneerde enquêtes wat neerkomt op een responspercentage van 2 procent. Deze respons is onvoldoende om betrouwbare cijfers te kunnen presenteren die representatief zijn voor de populatie ondernemers op Aruba, waardoor de enquêteresultaten niet gebruikt kunnen worden.

Op basis van deze onderzoeksmethoden beantwoordt dit hoofdstuk onderzoeksvragen 2.b, 2.c. en 3.b.

#### **Onderzoeksvragen:**

##### **Deelonderzoeksvragen 2.b**

In welke mate zijn de programmadoelstellingen gerealiseerd? In welke mate hebben de projecten bijgedragen aan de realisatie van de programmadoelstellingen?

##### **Deelonderzoeksvraag 2.c**

In welke mate zijn de ontwikkelingsdoelstellingen gerealiseerd? In welke mate hebben de programma's bijgedragen aan de realisatie hiervan?

##### **Deelonderzoeksvraag 3.b**

Zijn de middelen op programmaniveau doelmatig besteed? Hadden dezelfde programmaresultaten met minder middelen/meer resultaten met dezelfde middelen kunnen worden bereikt?

#### **Antwoorden op onderzoeksvragen:**

##### **Antwoord op deelonderzoeksvraag 2.b**

###### *Kwaliteit van bestuur*

De kwaliteit van bestuur van het land Aruba heeft zich gedurende de samenwerkingsperiode positief ontwikkeld en is het hoogste van de Caribische regio, zo laten cijfers van de Wereldbank zien. De samenwerkingsprogramma's hebben hier aan bijgedragen, waarmee deze in de sector kwaliteit van bestuur effectief zijn.

*Onderwijs*

Cijfers laten een positieve ontwikkeling van het onderwijs op Aruba zien. Een aantal projecten heeft hieraan een directe bijdrage geleverd; andere projecten hebben geleid tot een verbetering in randvoorwaarden voor goed onderwijs en vormen daarmee eerste stappen richting beter onderwijs. De conclusie is dat de samenwerkingsprogramma's in de sector onderwijs effectief zijn, maar met aanzienlijke behoefte aan en ruimte voor verdere verbetering.

*Volksgesondheid*

De samenwerkingsprogramma's hebben zich op een beperkter deel van de zorgsector gericht dan vooraf ten doel was gesteld. De samenwerkingsprogramma's hebben een bijdrage geleverd aan een deel van de programmadoelstellingen, maar door het beperkte aantal projecten is aan een wezenlijk deel van de doelstellingen niet toegekomen. De samenwerkingsprogramma's zijn daarmee gedeeltelijk effectief in de sector gezondheidszorg.

*Duurzame economische ontwikkeling*

De samenwerkingsprogramma's zijn gedeeltelijk effectief in de sector duurzame economische ontwikkeling. De effectiviteit is beperkt door problemen met het project afvalwerkingsinstallatie. Op de andere terreinen is wel er sprake van effectiviteit (rioolwaterzuivering en opknappen stranden).

*Rechtshandhaving*

FDA-projecten hebben bijgedragen aan versterking van (sleutel)organisaties op het gebied van rechtshandhaving. Hiermee is een bijdrage geleverd aan één van de doelstellingen. Het beeld bestaat dat de samenwerkingsprogramma's een bijdrage hebben geleverd aan de veiligheid op Aruba. Wel is duidelijk dat er een sterke behoefte bestaat aan verdere verbetering van de rechtshandhaving en de veiligheid op Aruba en dat hier een sterke relatie ligt met internationale en geopolitieke ontwikkelingen en met sociale en gezinsproblematiek.

*Producto Aruba*

De projecten van Producto Aruba hebben bijgedragen aan de doelstelling van verbetering van het leefklimaat met positieve effecten voor de handel en horeca in de binnensteden van Oranjestad en San Nicolas. De doelstelling van Producto Aruba om de werkgelegenheid in de bouwsector een impuls te geven is in beperkte mate gerealiseerd.

**Antwoord op deelonderzoeksvraag 2.c**

Meer nog dan de programmadoelstellingen, zijn de ontwikkelingsdoelstellingen abstract en globaal geformuleerd wat een beoordeling van effectiviteit op ontwikkelingsniveau moeilijk maakt. In algemene zin is de conclusie dat de samenwerkingsprogramma's een effectieve bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkelingsdoelstellingen.

**Antwoord op deelonderzoeksvraag 3.b**

Er is sprake van een hoge mate van doelmatigheid op programmaniveau in die zin dat de programma's zoals ze zijn uitgevoerd zich richtten op verbeteringen daar waar ze het meest nodig waren. Beperkt beschikbare middelen dwingen tot het maken van keuzes. Hierdoor kon niet aan alle sectoren en gewenste projecten aandacht worden besteed. Het algemene beeld is echter dat andere keuzes niet tot hogere effectiviteit hadden geleid.

## 4.1 Kwaliteit van Bestuur

De samenwerkingsprogramma's in de sector kwaliteit van bestuur hadden tot doel de kwaliteit van het bestuur op Aruba te verhogen. In de programmadoelstellingen staan verbeterde transparantie, verantwoording, kwaliteit van de dienstverlening en dialoog met de bevolking centraal. In totaal zijn er 239 projecten ter waarde van AWG 86,3 miljoen (17 procent van het volledige fonds) uitgevoerd. Deze waren gericht op verbetering van de kwaliteit van bestuur, waaronder uitbreiding

van de gevangenis, automatisering bij de belastingdienst, uitvoering van een volks- en woningtelling, professionalisering van het bevolkingsregister, verbouwingen van de politiewachtposten, ontwerpen van nieuwe wetgeving etc.

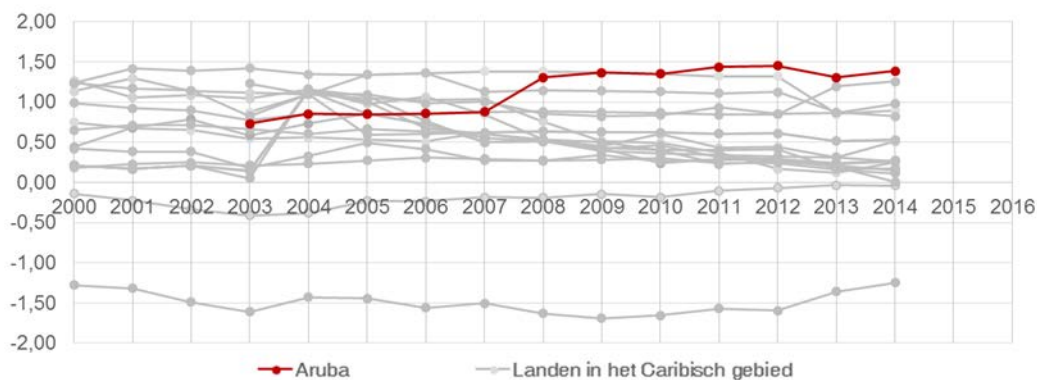
In het eerste meerjarenprogramma 2001-2005, was rechtshandhaving onderdeel van de sector kwaliteit van bestuur<sup>17</sup>. Daardoor bestaat er enige overlap tussen de sectoren kwaliteit van bestuur en rechtshandhaving. Daarom is de indicator ‘rule of law’ in figuur 4.11 van paragraaf 4.5 over rechtshandhaving ook relevant voor de doelstellingen van de sector kwaliteit van bestuur.

### Ontwikkeling van de kwaliteit van bestuur in cijfers

De Wereldbank registreert en publiceert verschillende data over de kwaliteit van bestuur in landen, waaronder Aruba. In navolgende grafieken is de ontwikkeling weergegeven van verschillende indicatoren voor de kwaliteit van bestuur van Aruba en van andere Caribische landen.

Een eerste indicator voor de kwaliteit van bestuur is ‘regulatory quality’. Deze indicator geeft de beleving weer van burgers en bedrijven van het vermogen van de overheid om verstandig beleid te ontwikkelen en te implementeren gericht op de ontwikkeling van de private sector. De indicator voor regulatory quality is ook toegenomen in de samenwerkingsperiode wat inhoudt dat het vertrouwen in de Arubaanse overheid voor wat betreft de kwaliteit van het beleid is toegenomen. Ook scoort Aruba op deze indicator het hoogst van het Caribisch gebied. Voorbeelden van projecten in de sector kwaliteit van bestuur die relevant zijn voor de ontwikkeling van regulatory quality zijn: Registratie Automatische Kadaster Aruba (RAKA), ontwikkeling van wetgeving (mededingingswetgeving, arbeidswetgeving), en trainingen van personeel van verschillende landsdiensten.

**Figuur 4.1** Regulatory quality in Aruba is toegenomen tijdens de samenwerkingsperiode en is de sterkste van het Caribisch gebied



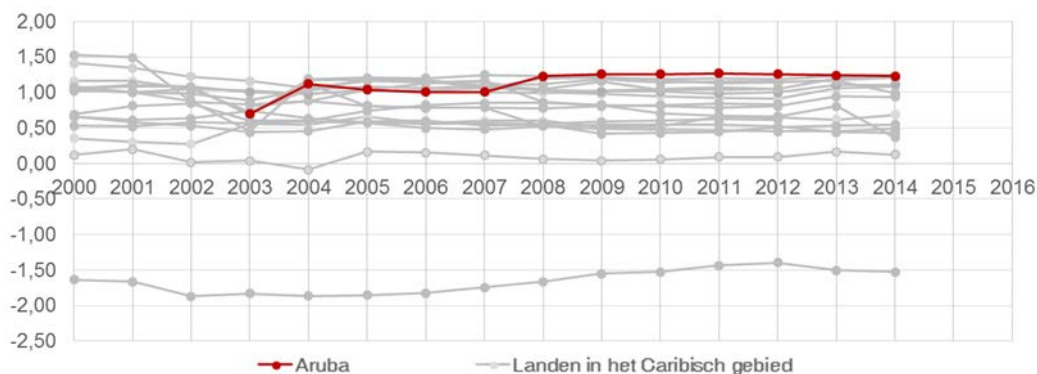
Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO (2017). Legenda: 'Regulatory Quality captures perceptions of the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development. Estimate gives the country's score on the aggregate indicator, in units of a standard normal distribution, i.e. ranging from approximately -2.5 to 2.5.'

Een tweede indicator die aansluit bij de geformuleerde programmadoelstellingen van verbeterde transparantie, verantwoording en dialoog met de bevolking is ‘voice and accountability’. Deze indicator geeft de beleving weer van de mate waarin burgers in staat zijn invloed uit te oefenen op (de keuze voor) de overheid, alsook de beleving van vrijheid van meningsuiting, vrijheid van ver-

<sup>17</sup> Een aantal projecten bij de politie en de gevangenis maakte destijds deel uit van de sector kwaliteit van bestuur.

eniging en persvrijheid. Ook op deze indicator laat Aruba in de samenwerkingsperiode een positieve ontwikkeling zien en is Aruba het best presterende land in het Caribisch gebied. Deze indicator is relevant voor de programmadoelstelling van verbeterde transparantie.

**Figuur 4.2** Voice and accountability in Aruba is toegenomen tijdens de samenwerkingsperiode en is het hoogste van het Caribisch gebied

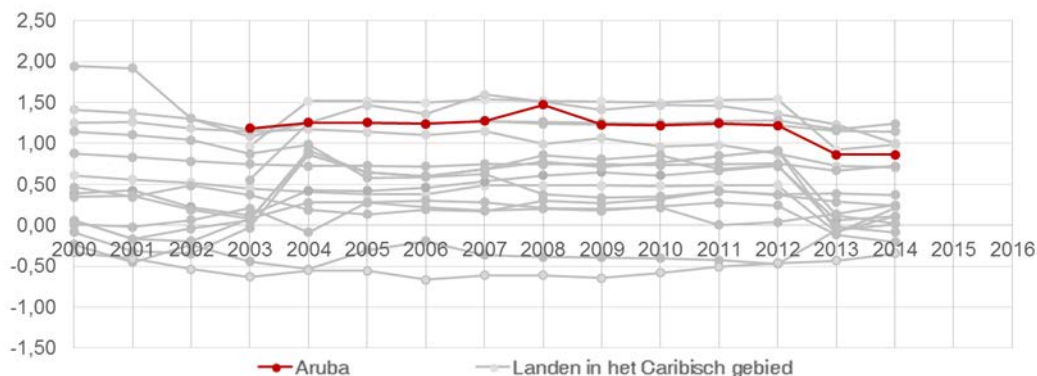


Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO (2017). Legenda: 'Voice and Accountability captures perceptions of the extent to which a country's citizens are able to participate in selecting their government, as well as freedom of expression, freedom of association, and a free media. Estimate gives the country's score on the aggregate indicator, in units of a standard normal distribution, i.e. ranging from approximately -2.5 to 2.5.'

Een derde indicator is 'government effectiveness'. Deze indicator meet de gepercipieerde kwaliteit van publieke dienstverlening in den brede (kwaliteit van het ambtenarenapparaat, kwaliteit van beleidsontwikkeling en implementatie etc.). Voorbeelden van projecten in de sector kwaliteit van bestuur die relevant zijn voor de ontwikkeling van government effectiveness zijn: automatisering bij de belastingdienst, de volks- en woningtelling en de training van medewerkers in het macro-economisch model van Aruba. Deze indicator laat voor Aruba een constant verloop zien tijdens de samenwerkingsperiode tot 2012. In 2012 daalt deze enigszins<sup>18</sup>. Wel blijft Aruba tot de best presterende landen van de Caribische regio horen, als het gaat om government effectiveness.

<sup>18</sup> Bij de meeste landen is in 2012 een daling zichtbaar wat waarschijnlijk een methodologische verklaring heeft.

**Figuur 4.3** Government effectiveness in Aruba is hoog ten opzichte van de Caribische regio en constant tot 2012



Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO (2017). Legenda: 'Government Effectiveness captures perceptions of the quality of public services, the quality of the civil service and the degree of its independence from political pressures, the quality of policy formulation and implementation, and the credibility of the government's commitment to such policies. Estimate gives the country's score on the aggregate indicator, in units of a standard normal distribution, i.e. ranging from approximately -2.5 to 2.5.'

Twee andere Wereldbank indicatoren voor de kwaliteit van bestuur zijn 'political stability' en 'control of corruption'. De ontwikkeling van beide indicatoren is nagenoeg constant tijdens de samenwerkingsperiode en op beide indicatoren is het Aruba het op één na best presterende land van de Caribische regio (zie bijlage E).

### Opinie van deskundigen en betrokkenen

Het algemene beeld dat volgt uit de gesprekken met deskundigen en betrokkenen is dat de kwaliteit van bestuur op Aruba is verbeterd tijdens de samenwerkingsperiode en dat de programma's en de projecten daaraan hebben bijgedragen. De heersende mening is dat een groot deel van de projecten op het gebied van kwaliteit van bestuur niet zou zijn uitgevoerd - en niet op de effectieve en doelmatige wijze zouden zijn uitgevoerd - als is gebeurd met behulp van FDA. Als belangrijkste reden hiervoor wordt genoemd dat zonder een structuur met een fonds op afstand van de politiek de (Arubaanse) middelen als onderdeel van de begroting veelal zouden zijn aangewend om lopende uitgaven te dekken, waardoor er minder beschikbaar zou zijn voor investeringsprojecten met een structureel karakter zoals die nu zijn gerealiseerd. Ook worden de Nederlandse bijdrage aan FDA en de goed georganiseerde en uitgevoerde structuur van projectaanvragen door het land Aruba en projectbeoordeling, toekenning en monitoring door FDA genoemd als redenen voor effectiviteit. Voor wat betreft dit laatste zijn betrokkenen het erover eens dat de toegepaste procedures weliswaar relatief zwaar waren en dat dit er (mede) toe leidde dat in de eerste fase van de samenwerkingsperiode de projectaanvragen en -toekenningen te langzaam op gang kwamen; de heersende mening is ook dat deze structuur ervoor heeft gezorgd dat projecten vooraf goed doordacht, uitgewerkt en getoetst werden op hun bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen.

Als sprekend voorbeeld van effectieve projecten die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de verbetering van de kwaliteit van bestuur wordt het project genoemd dat is gericht op verbeteringen bij het Bureau Burgerlijke Stand en Bevolkingsregister (BBSB). Dit project had betrekking op digitalisering van het archief van BBSB en koppeling aan de basisadministratie. In veel gesprekken met deskundigen en betrokkenen is dit project genoemd als voorbeeld van merkbare verbetering van kwaliteit van bestuur door hogere kwaliteit van dienstverlening van de Arubaanse overheid. Ook zijn door deskundigen en betrokkenen genoemd: het project gericht op implementatie



van een nieuw personeels- en salarisadministratiesysteem bij de Arubaanse overheid en de projecten gericht op versterking van de financiële functie, waaronder automatisering bij de belastingdienst.

#### **Gerealiseerde verbeteringen bij de belastingdienst van Aruba**

De belastingdienst heeft met onder meer een FDA-project haar processen geautomatiseerd, waarmee volgens deskundigen en betrokkenen een efficiëncyslag is gerealiseerd. Er zijn 40.000 IB-plichtigen en 7.000 winstbelastingplichtigen op Aruba, waarvan de aangiften voorheen handmatig gecontroleerd werden. Dit handwerk leidde tot achterstanden die, mede dankzij een intern digitaliseringsproces waaraan het FDA-project heeft bijgedragen, gedeeltelijk zijn weggewerkt.

Relatief veel projecten op het gebied van kwaliteit van bestuur hadden betrekking op verbeteringen van de Arubaanse gevangenis (Korrektie Instituut Aruba (KIA)) en projecten bij het Korps Politie Aruba (KPA). Zo zijn er projecten uitgevoerd gericht op uitbreiding van de capaciteit van KIA en is een nieuw camerasysteem geïnstalleerd. Ook bij KPA was sprake van veelal 'fysieke' projecten gericht op aanschaf en verbetering van de 'vaste activa', zoals de aanschaf van vervoermiddelen en het verbouwen van politiewachten. Door een betrokkene is opgemerkt dat FDA-projecten bij KPA deels dienden ter dekking van tekorten op de begroting. Zo beschouwd is het de vraag of deze projecten daadwerkelijk een (additionele) bijdrage hebben geleverd die er zonder FDA niet was geweest.

Ook FDA-middelen waren beperkt waardoor keuzes gemaakt moesten worden. Deskundigen en betrokkenen zijn het erover eens dat met de uitgevoerde projecten de kwaliteit van het bestuur is verbeterd en dat de programmadoelstellingen zijn gerealiseerd; maar dat de balans is uitgeslagen richting fysieke projecten, en minder richting beleid, kennis en wetgeving. Ook is men het erover algemeen over eens dat dit een juiste keuze was vanwege grote achterstanden en de regelmatig gebrekkige staat waarin de 'vaste activa' van het land Aruba verkeerden. Men is van mening dat de impact van de met de samenwerkingsprogramma's ingezette verbeteringen aanzienlijk vergroot kan worden door vanaf nu het accent meer te gaan leggen op inhoudelijke projecten zoals beleidsontwikkeling, modernisering van wetgeving en kennisopbouw. Een deskundige geeft aan dat processen binnen de overheid, het beleid en de wetgeving op sommige terreinen nog onvoldoende zijn mee-ontwikkeld om de beoogde doelstellingen ten volle te realiseren en het potentieel aan effectiviteit ten volle te benutten.

Doelmatigheid op programmaniveau gaat over de vraag in hoeverre de programmadoelstellingen op efficiënte wijze zijn gerealiseerd. Het gebrek aan nulmetingen en tussenmetingen maakt een harde meting van doelmatigheid op programmaniveau onmogelijk. Om wel iets over doelmatigheid te kunnen zeggen, is aan alle deskundigen en betrokkenen met wie is gesproken de vraag gesteld welke projecten volgens hen uitgevoerd hadden moeten worden omdat ze een wezenlijke bijdrage aan de realisatie van de programmadoelstellingen hadden kunnen leveren, maar niet zijn uitgevoerd. Mogelijk was met deze projecten de effectiviteit op programmaniveau, en daarmee de doelmatigheid, hoger geweest maar zeker is dit niet. Wanneer immers deze projecten waren uitgevoerd, dan was dat ten koste gegaan van andere effectieve projecten. Over het algemeen zien de deskundigen en betrokkenen de door hen genoemde projecten als complementair aan de reeds uitgevoerde projecten en in beperkte mate als substituuut. Daarmee geven deze projecten een beeld van het nog onbenutte potentieel aan effecten en impact, dat in de toekomst gerealiseerd kan worden en waarmee de effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's en de reeds uitgevoerde projecten, nog verder verhoogd kan worden. In bijlage F bij dit rapport is een totaaloverzicht gegeven van deze

door deskundigen en stakeholders gewenste projecten, die nog niet zijn uitgevoerd. Voor kwaliteit van bestuur gaat het hierbij vaak om projecten gericht op modernisering van wetgeving. Tegelijkertijd is door verschillende deskundigen en betrokkenen het gebrek aan wetgevingsjuristen op Aruba onder de aandacht gebracht en de omstandigheid dat het voor een klein land niet goed mogelijk is om op verschillende specialistische, juridische terreinen continu wetgevingscapaciteit beschikbaar te hebben. Dit vormt een belemmering voor het realiseren van het onbenut potentieel op deze terreinen.

### **Conclusie**

Cijfers van de Wereldbank laten een positieve ontwikkeling van de kwaliteit van bestuur van het land Aruba zien gedurende de samenwerkingsperiode. Volgens deze data is de effectiviteit van de overheid in het ontwikkelen en implementeren van beleid in de beleving van burgers en bedrijven toegenomen en ervaart men toegenomen kwaliteit van de publieke dienstverlening. De kwaliteit van bestuur van Aruba behoort op deze aspecten tot het hoogste van het Caribisch gebied.

Hoewel geen hard verband kan worden gemeten zijn deskundigen en betrokkenen het erover eens dat de samenwerkingsprogramma's hebben bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit van bestuur van Aruba. De samenwerkingsprogramma's zijn daarmee in de sector kwaliteit van bestuur effectief geweest. De heersende mening is dat zonder een structuur met een fonds zoals FDA er minder beschikbaar zou zijn voor investeringsprojecten met een structureel karakter zoals die nu zijn gerealiseerd. De impact van de met de samenwerkingsprogramma's ingezette verbeteringen kan in de toekomst verder vergroot worden door vanaf nu de aandacht te richten op inhoudelijke projecten zoals beleidsontwikkeling, modernisering van wetgeving en kennisopbouw.

## **4.2 Onderwijs**

De ontwikkelingsdoelstelling op het gebied van het onderwijs luidde in het meerjarenprogramma 2001-2005: verhoging van de maatschappelijke weerbaarheid van de Arubaanse bevolking. In het meerjarenprogramma 2006-2009 sloot de ontwikkelingsdoelstelling binnen onderwijs aan bij die van andere sectoren: een duurzame ontwikkeling voor Aruba. De doelstellingen op programmaniveau waren concreter geformuleerd. Gedurende 2001-2005 kenden de programma's twee doelstellingen: (i) uitbouw en flexibilisering van het beroepsonderwijs, inclusief de bouw en inrichting van het Colegio EPI en (ii) het treffen van aanvullende voorzieningen voor kansarmen. Later (2006-2009) kwam daar als programmadoelstelling bij: een verhoogde ontwikkelingscapaciteit van de Arubaanse bevolking; verhoogd intern en extern rendement van het onderwijs. In totaal zijn er in de sector onderwijs 125 projecten uitgevoerd ter waarde van AWG 80,1 miljoen (16 procent van het gehele fonds).

Drie typen projecten vallen op bij het bestuderen van de 25 grootste projecten op onderwijsgebied. Allereerst zijn in de beginjaren van FDA veel middelen gegaan naar de bouw en inrichting van Colegio EPI. Dit sluit direct aan bij de programmadoelstelling van uitbouw en flexibilisering van het beroepsonderwijs. Ten tweede richtten vanaf 2010 meer grote projecten zich op renovatie van schoolgebouwen. Dit betreft schoolgebouwen in zowel het primair als secundair onderwijs, maar ook van de lerarenopleiding (IPA). Ten derde sluiten enkele grote projecten aan bij de programmadoelstelling 'aanvullende voorzieningen voor kansarmen'. De bouw en inrichting van het Multidisciplinair Centrum (MDC) is daar een voorbeeld van.

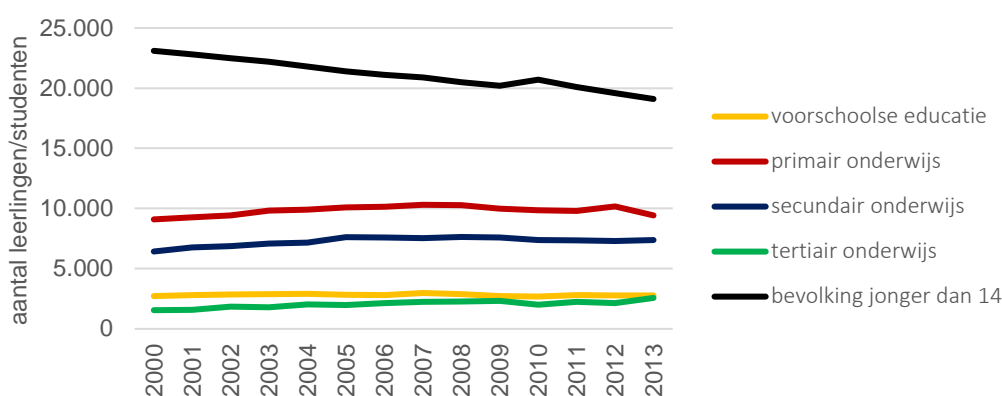


### Ontwikkeling van het Arubaanse onderwijs in cijfers

Op onderwijsgebied publiceren de Wereldbank en CBS Aruba een grote hoeveelheid aan indicatoren, van publieke uitgaven aan onderwijs tot zittenblijverspercentages en voortijdige schoolverlaters. In relatie tot de programmadoelstellingen zijn met name de cijfers over het interne rendement van het onderwijs interessant.

De schooldeelname op Aruba neemt toe, zie figuur 4.4. Hoewel de bevolking jonger dan veertien jaar daalt, is het aantal deelnemers aan het primair en secundair onderwijs licht gestegen over de periode 2000-2013. Verder lijkt de onderwijsdeelname in 2013 sterk toe te nemen ten opzichte van voorgaande jaren. De stijging in deelname aan het tertiair onderwijs zorgt op termijn voor een verdere stijging in het opleidingsniveau van de beroepsbevolking.

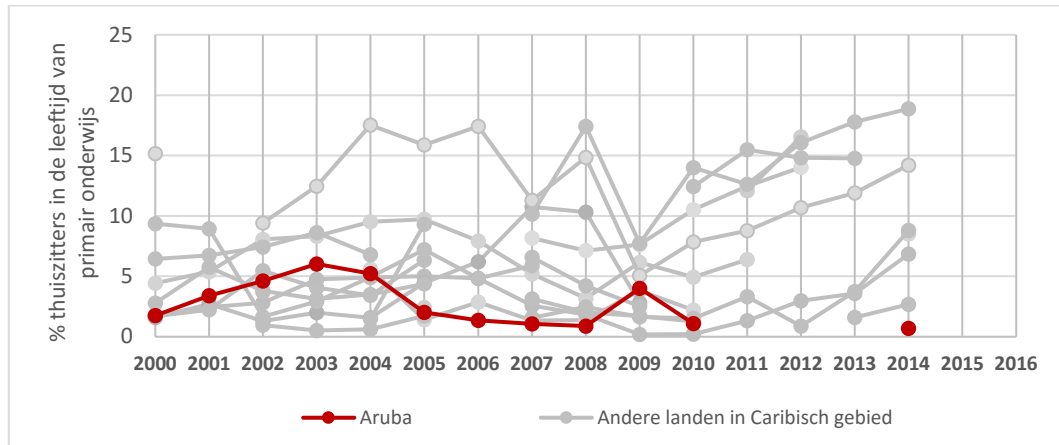
**Figuur 4.4** Schooldeelname is stabiel bij een dalende jonge bevolking



Bron: CBS Aruba (2016); bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Cijfers van de Wereldbank over het aandeel kinderen in de voor primair onderwijs relevante leeftijd dat niet deelneemt aan onderwijs ondersteunen de conclusie van stijgende onderwijsdeelname, zie figuur 4.5. Tot 2003 steeg het aandeel jonge thuiszitters, waarna een behoorlijke daling is ingezet. Rond 2008 bereikte het aandeel thuiszitters een laagtepunt. De laatste meting dateert van 2014 en betekent het laagste aandeel jonge thuiszitters sinds het begin van de metingen: 0,7 procent. Ook in regionaal opzicht is dit erg laag. De meeste landen in het Caribisch gebied hebben een hoger aandeel jonge thuiszitters, laten grotere schommelingen daarin zien en ervoeren een stijging in de afgelopen jaren. Voorbeelden van projecten in de sector onderwijs die relevant zijn voor het minimaliseren van het aandeel thuiszitters zijn: zorgprogramma's ter ondersteuning van kinderen en jeugdigen, aanvullende voorziening kansarmen en incorporatie in het scholingsprogramma en renovaties van schoolgebouwen in het primair onderwijs.

**Figuur 4.5** Aandeel leerlingen in de leeftijd van primair onderwijs dat thuis zit is laag in internationaal opzicht

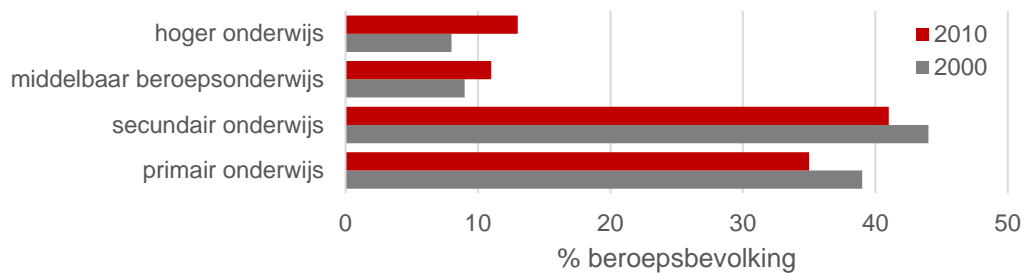


Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

De instroom in opleidingen lijkt dus te zijn gestegen, maar in hoeverre is het Arubaanse onderwijs in staat om leerlingen succesvol uit te laten stromen? Meer uitstroom met een hoger diploma zorgt er uiteindelijk voor dat de Arubaanse bevolking gemiddeld hoger opgeleid, en daarmee maatschappelijk weerbaarder, is.

Figuur 4.6 toont dat het gemiddelde opleidingsniveau in Aruba van 2000 tot 2010 is gestegen. Minder Arubanen hebben primair of secundair onderwijs als hoogst genoten opleiding. De gestegen aandelen middelbaar en hoger geschoolden wijzen erop dat steeds meer mensen tertiair onderwijs hebben genoten.

**Figuur 4.6** Gemiddelde opleidingsniveau van Arubaanse bevolking is van 2000 tot 2010 toegenomen



Bron: CBS Aruba (2016); bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Ook slagingspercentages zeggen iets over het interne onderwijsrendement. Tabel 4.1 laat recente slagingspercentages van verschillende onderwijssectoren zien. Een aantal onderwijssectoren laat een opwaartse trend zien in succesvolle examinering. Dit geldt met name voor de havo, EPB-service/verzorging en EPI-techniek. De mavo daarentegen lijkt te kampen met dalende slaagpercentages. Cijfers over de periode vóór 2010 zijn niet beschikbaar.

Voorbeelden van projecten in de sector onderwijs die relevant zijn voor de ontwikkeling van het gemiddelde opleidingsniveau en van de slagingspercentages zijn: verbouwingen en ict-investeringen bij EPI en IPA, vernieuwing van onderwijsprogramma's bij EPI en EPB en vernieuwing van ict in het hoger onderwijs.

**Tabel 4.1** In enkele onderwijssectoren is het aandeel geslaagden toegenomen

	2010	2011	2012	2013	2014	ontwikkeling 2010-2014
MAVO	73.2	78.5	81.7	74.3	67.2	-8%
HAVO	57.8	66.6	73.8	68.8	70	+21%
VWO	75	66.1	79.4	81.6	80.8	+8%
EPB- Economie	85.6	79.5	84.7	79.1	79.6	-7%
EPB- Techniek	76.8	83.1	91.7	82.5	84.9	+11%
EPB- Service/verzorging	82.2	86.9	88.1	88.1	95.6	+16%
EPI- Techniek	45.3	56.6	62.9	73.9	70.3	+55%
EPI- Economie	76.9	77.4	78.7	78.6	79.7	+4%
EPI- Dienstverlening	77.4	60.7	62.7	49.6	71.5	-8%
EPI- Hospitality & Tourism	49.4	67.5	53.6	61.9	59.2	+20%

Bron: CBS Aruba (2016); bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Er zijn geen cijfers beschikbaar waaruit het externe rendement (de aansluiting van het onderwijs met de arbeidsmarkt) van het Arubaanse onderwijs blijkt. Ook ontbreken cijfers met betrekking tot voorzieningen voor kansarmen.

### Opinie van deskundigen en betrokkenen

Hoewel het Arubaanse onderwijs zich de afgelopen decennia in positief opzicht heeft ontwikkeld, blijven er volgens de gesproken deskundigen hardnekkige uitdagingen. Naar een aantal van deze uitdagingen is met behulp van FDA-projecten de aandacht uitgegaan.

Eén daarvan betreft de toename in gedragsproblematiek onder Arubaanse jongeren. Meerdere geïnterviewden onderschrijven deze negatieve ontwikkelingen en wezen op het groeiende aantal scheidingen en daarmee het aantal alleenstaande moeders als belangrijke achterliggende factor. Het met FDA-geld opgezette Multidisciplinair Centrum (MDC) treft voorzieningen voor een deel van de jongeren met gedragsproblematiek. Dat er behoefte was aan een MDC blijkt uit de grote vraag voor de MDC-diensten en de groeiende wachtlijst. Voorheen werden verschillende begeleidingsvormen niet aangeboden op Aruba, waarmee een deel van de jongeren niet geholpen kon worden<sup>19</sup>.

Deskundigen bij Dienst Onderwijs noemen de randvoorwaarden om goed onderwijs te geven als één van de belangrijkste uitdagingen op Aruba. Het is daarom volgens hen niet verrassend (wel soms jammer) dat renovatie en bouw van schoolgebouwen vaak centraal stond in FDA-projecten. Diverse deskundigen bevestigen dat de schoolrenovaties noodzakelijk waren en dat de oude gebouwen zelfs een gevaar opleverden voor de veiligheid van leraren en leerlingen. Renovaties en nieuwbouw van onderwijs hebben daarom wel degelijk geleid tot een verbeterde onderwijsomgeving, al dient direct afgevraagd te worden in hoeverre ze bij hebben gedragen aan het behalen van ontwikkelings- en programmadoelstellingen.

De randvoorwaarden voor het geven van goed onderwijs zijn ook verbeterd bij de ontwikkeling van de nieuwe EPI-gebouwen. Deze ontwikkeling sloot direct aan bij de programmadoelstelling van uitbouw van het beroepsonderwijs. De ontwikkeling en inrichting van de nieuwe EPI-gebou-

<sup>19</sup> Jongeren van twaalf tot achttien met ernstigere (gedrags)problemen worden geholpen in het Orthopedagogisch Centrum (OC). De vernieuwing van het OC is een project dat deel uitmaakt van de sector volksgezondheid (zie paragraaf 4.3)

wen verliep gelijktijdig met een grote toename in studentaantallen: in 1997 telde EPI 1.100 studenten, in 2016 1.900. De nieuwe faciliteiten betekenen een forse verbetering in de randvoorwaarden, waardoor de focus nu eerder verlegd is naar onderwijsinhoudelijke verbeteringen en continuering van de infrastructuur.

Gesproken deskundigen zijn over het algemeen positief over de uitkomsten van FDA-projecten, maar plaatsen zonder uitzondering wel kanttekeningen. Zo is volgens deskundigen de kwaliteit van de nieuwe en gerenoveerde gebouwen niet in alle gevallen in orde geweest. De onderzoekers hebben dit met eigen ogen aanschouwd bij een bezoek aan een gerenoveerde basisschool. De verf liet daar op veel plekken al snel los en de school had te kampen met een instorting van het dak. Ook was volgens een deskundige niet altijd transparant waarom bepaalde scholen wel een renovatie ondergingen en andere, voor wie het net zo goed nodig was, niet. De beslissingen zijn niet altijd in samenspraak gegaan met de belangrijkste gebruikers van de nieuwe gebouwen.

Door de vele investeringen in infrastructuur en fysieke gebouwen is er volgens meerdere deskundigen een disbalans tussen de kwaliteit en omvang van de fysieke gebouwen aan de ene kant en de dienstverlening die erin plaatsvindt aan de andere kant. Zo is het voor het EPI het volgens een deskundige moeilijk om de kwalitatief goede gebouwen te vullen met kwalitatief even hoogwaardig lesmateriaal.

Hoewel de grote projecten ontegenzeggelijk hebben bijgedragen aan verbetering in de randvoorwaarden voor het geven van goed onderwijs of het treffen van voorzieningen voor kansarmen, blijven volgens deskundigen veel zaken die potentieel bijdragen aan onderwijsverbetering met FDA onderbelicht of zelfs ongemoeid. Door diverse deskundigen wordt de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt als kwetsbare overgang genoemd. Het bedrijfsleven draagt volgens deskundigen en betrokkenen vooralsnog weinig bij aan het onderwijs en er wordt binnen opleidingen weinig aandacht besteed aan beroepsoriëntatie, waardoor de overgang van afgestudeerden vaak moeizaam verloopt. Hoewel enkele projecten daaraan wel aandacht hebben gegeven, lijken FDA-projecten weinig gericht te zijn geweest op het verbeteren van het externe onderwijsrendement.

Daarnaast is flexibiliteit in de werkuren van leraren genoemd als verbeterpunt. Er zit nu volgens deskundigen nog een rem op flexibel onderwijsaanbod omdat leraren werken volgens vaste roosters en nauwelijks geprikkeld worden om buiten de kaders te werken. Daardoor komen zaken als avondonderwijs voor volwassenen moeilijk van de grond. Andere veelvuldig uitgesproken uitdagingen en aandachtspunten zijn de kwaliteit van leraren en schoolmaterialen en het taalprobleem. In Bijlage F worden de genoemde onderbelichte thema's opgesomd.

### **Conclusie**

Verscheidende onderwijscijfers schetsen een positieve ontwikkeling voor Aruba: de onderwijsdeelname stijgt, de bevolking is hoger opgeleid dan vijftien jaar geleden, de voortijdige uitval is laag. Het interne rendement, één van de programmadoelstellingen lijkt daarmee verbeterd. De vraag in hoeverre FDA-projecten daaraan hebben bijgedragen is moeilijk te beantwoorden.

Voor de programmadoelstellingen uitbouw van het middelbaar beroepsonderwijs en het treffen van voorzieningen voor kansarmen is er wel een directe koppeling met concrete resultaten. De nieuwe EPI-gebouwen en het MDC zijn de afgelopen jaren gerealiseerd en in gebruik genomen.

De overige projecten hebben vooral geleid tot een verbetering in randvoorwaarden van het onderwijs en moeten volgens deskundigen gezien worden als een stap in de goede richting om uiteindelijk het hele onderwijs te verbeteren.

Om tot die algehele verbetering te komen zijn er echter nog genoeg uitdagingen. Naast het op kwaliteit brengen en houden van de fysieke omstandigheden zoals schoolgebouwen en schoolmaterialen betreft dit vooral onderwijsinhoudelijke investeringen zoals investeringen in de kwantiteit en de kwaliteit van leraren, in regelgeving met betrekking tot lesuren en in de aansluiting met de arbeidsmarkt.

### 4.3 Volksgezondheid

De ontwikkelingsdoelstelling die voor volksgezondheid en later de sociale sector, is gericht op een toegankelijk, kwalitatief hoogstaande en betaalbare gezondheidszorg. Daarbij waren de programma's gericht op een structurele verbetering van de ziektepreventie binnen de (primaire, secundaire en tertiaire) gezondheidszorg, een verbeterde afstemming van vraag en aanbod van hulp en dienstverlening van maatschappelijke problemen en het voorzien in de behoeften van specifieke doelgroepen.

In totaal zijn er 16 projecten met FDA-gelden gefinancierd in de sector volksgezondheid en de sociale sector ter waarde van AWG 50 miljoen (10 procent van het gehele fonds). De belangrijkste projecten die hebben plaatsgevonden waren de bouw van het zorgcentrum 'Centro di Cuido San Nicolas', het nieuwe Orthopedagogisch Centrum, het optimaliseren van het poliklinische en de eerst hulp voorziening 'pariba di brug' en de renovatie van Huize Maris Stella. Daarnaast is met kleine projecten aandacht geschonken aan de informatievoorziening en voorlichting op het gebied van alimentatie, borstvoeding en diabeteszorg.

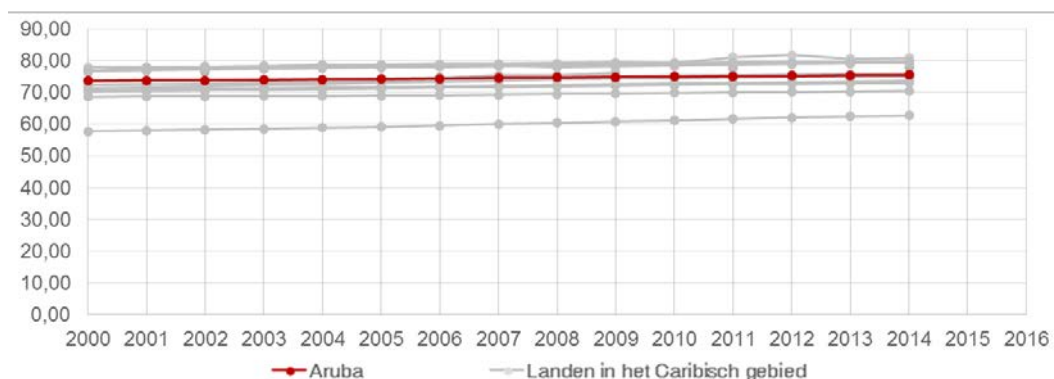
Projecten die de (primaire, secundaire en tertiaire) ziektepreventie binnen de gezondheidszorg structureel verbeteren, hebben binnen FDA weinig plaatsgevonden. De bouw van Centro di Cuido, het Orthopedagogisch Centrum en de renovatie van Huize Maris Stella hebben wel bijgedragen aan een verbeterde zorgverlening aan bepaalde doelgroepen, waar tertiaire zorgpreventie onderdeel van uitmaakt.

#### **Ontwikkeling van de volksgezondheid in cijfers**

Met de data van de Wereldbank kan een beeld worden gegeven van de ontwikkeling van de volksgezondheid en de sociale sector op Aruba.

Als eerste indicator voor de volksgezondheid wordt naar de levensverwachting bij geboorte gekeken. Hierin scoort Aruba op het gemiddelde met 75,4 jaar in 2014 ten opzichte van de andere Caribische landen. Net als bij de andere landen is er sprake van een lichte stijging sinds het jaar 2000. Voor Aruba is de levensverwachting gedurende deze periode met 1,7 jaar gestegen.

**Figuur 4.7** Levensverwachting op Aruba neemt net als in andere Caribische landen toe



Bron: Wereldbank (2017), bewerking SEO (2017). Legenda: 'Life expectancy at birth indicates the number of years a newborn infant would live if prevailing patterns of mortality at the time of its birth were to stay the same throughout its life.'

Diabetes is een veelvoorkomende ziekte in het Caribisch gebied. De Wereldbank heeft in 2015 een meting gedaan naar het percentage personen tussen de 20 en 79 jaar dat type 1 of type 2 van diabetes heeft. Op Aruba ligt dit percentage op 11,7 procent, iets lager dan het gemiddelde van het Caribisch gebied van 12,1 procent in 2015.

Aan de hand van deze data kan niet worden bepaald of de ontwikkelings- en projectdoelstellingen zijn bereikt, en of de projecten hieraan hebben bijgedragen. De stijging van de levensverwachting en de vergrijzing geven een indicatie dat de gezondheidszorg op Aruba is verbeterd, maar die verbetering kan ook voor de samenwerkingsperiode hebben plaatsgevonden. Daarnaast is onduidelijk in hoeverre FDA-projecten daaraan hebben bijgedragen.

### Opinie van deskundigen en betrokkenen

Het algemene beeld dat volgt uit de gesprekken met deskundigen en betrokkenen is dat de zorg, met name de ouderenzorg, per saldo is verbeterd, maar dat meer verbeteringen gerealiseerd hadden moeten worden.

Het nieuwe Centro di Cuido zorgt voor meer capaciteit, waardoor meer ouderen ouderenzorg kunnen krijgen. Het nieuwe centrum is voorzien van luxe appartementen, een zwembad en golfkarretjes voor vervoer over het terrein. Het centrum is royaal opgezet, maar kent ook hellingen en obstakels. De gesprekspartners geven aan dat een deel van de luxe overbodig is geweest gezien het amper gebruikt wordt. Daarnaast was er weinig betrokkenheid bij de bouw en inrichting van het nieuwe centrum, waardoor volgens de gesprekspartners weinig rekening gehouden is met de ouderen die er wonen. De grote afstand tussen de appartementen en de obstakels zorgen ervoor dat ouderen liever in hun appartement blijven in plaats van elkaar op te zoeken voor wat gezelschap. Hierbij speelt dat bij de ontwikkeling van het Centro di Cuido, het ook de bedoeling was om er verstandelijk gehandicapten te huisvesten. In een later stadium is besloten om hier van af te zien, maar waren keuzes ten aanzien van het ontwerp als (deels) gemaakt.

Ook Huize Maris Stella is geheel gerenoveerd met gelden van FDA. Dit verzorgingstehuis wordt goed onderhouden, alleen is bij de renovatie geïnfecteerd hout gebruikt, waardoor er houtluis geconstateerd is. Hierdoor kunnen niet alle bedden gebruikt worden, totdat het hout vervangen is. De middelen om alle luxe voorzieningen aan te schaffen hadden volgens de gesprekspartners beter

gebruikt kunnen worden voor het opleiden van geschikt personeel en het aannemen van extra personeel. Mede door het tekort aan personeel kan niet de maximale capaciteit benut worden.

Het ziekenhuis heeft geen gebruik gemaakt van de FDA-middelen. FDA was weinig bekend bij het ziekenhuis wat gezien wordt als een gemiste kans. Het ziekenhuis heeft namelijk moeite met het krijgen van financiering voor scholing van de verpleging in specialistische zorg. Het nieuwe ziekenhuis wordt gefinancierd vanuit de Stichting Onroerend Goed Aruba (SOGA) wat losstaat van FDA.

Eén van de projecten in het eerste meerjarenplan 2001-2005 was gericht op het uitbreiden van de psychiatrische zorg (PAAZ). In 2002 was er een project 'PAAZ/voorbereidingsfase' ingediend maar deze is niet tot uitvoering gekomen. Op dit moment is de psychiatrische hulpverlening gevestigd in het ziekenhuis op een aparte afdeling samen met de polikliniek kinder- en jeugdpsychiatrie. Er is een lopend traject gaande om de psychiatrische zorg op een aparte locatie onder te brengen en deze mensen niet meer in het ziekenhuis te behandelen.

De nieuwbouw van het Orthopedagogisch Centrum (OC) is, hoewel dit project raakvlakken heeft met de sector onderwijs, uitgevoerd als FDA-project binnen de sector volksgezondheid. Het centrum is bedoeld voor jongeren met gedragsproblematiek en vervangt de twee eerdere dagbehandelingslocaties. Het OC is met FDA-gelden volledig opnieuw ingericht, waardoor de hulpverlening is verbeterd. Dit project heeft bijgedragen aan een betere zorg: de capaciteit is verhoogd en de voorzieningen zijn verbeterd. De ambities van het FDA-project zijn echter wel hoger geweest dan wat nu gerealiseerd wordt in het OC. Het nieuwe OC biedt plaats aan 52 hulpbehoevenden, maar ondanks wachtlijsten komt men door een tekort aan personeel lang niet tot dit aantal. Ondanks de verbetering in hulpverlening zijn er nog veel uitdagingen en moet het FDA-project volgens de betrokken deskundige vooral gezien worden als eerste stap in de goede richting.

### **Conclusie**

De projecten die met FDA-middelen zijn gefinancierd zijn gericht op één van de twee doelstellingen binnen het volksgezondheidsprogramma: het verbeteren van afstemming van vraag en aanbod van hulp en dienstverlening van maatschappelijke problemen en het voorzien in de behoeften van specifieke doelgroepen. Met de bouw van Centro di Cuido, het Orthopedagogisch Centrum en de renovatie van Huize Maris Stella is in de zorgbehoefte van een aantal specifieke doelgroepen geïnvesteerd.

Of vraag en aanbod van de zorg voor deze groepen door deze projecten ook daadwerkelijk beter op elkaar zijn afgestemd kan niet worden geconcludeerd. Hoewel experts en deskundigen aangeven dat de zorg over het algemeen is verbeterd, lijkt bij de betreffende projecten niet altijd rekening gehouden te zijn met de wensen van de gebruikers van de voorzieningen. De beoogde aansluiting tussen vraag en aanbod is hierdoor mogelijk niet volledig gerealiseerd. De programma's waren daarmee effectief in een deel van de sector volksgezondheid, maar betere betrokkenheid van stakeholders had tot hogere doelmatigheid kunnen leiden.

## **4.4 Duurzame Economische Ontwikkeling**

Voor duurzame economische ontwikkeling is de programmadoelstelling een gezonder leef-, woon- en werkmilieu te realiseren. Het programma was erop gericht het milieu te verbeteren, door de

vermindering van de lozing en hergebruik van afvalwater en verbeterde inzameling en verwerking van afvalstoffen. Met behulp van een monitoringsnetwerk kan de vervuiling van water en lucht beheerst of beperkt worden. Met kustbeheer zijn stranden opgeknapt en is achteruitgang voorkomen. Opgeknapte stranden en een schonere zee zijn van belang voor het toerisme en dientengevolge voor de economie van Aruba.

In totaal zijn er 39 projecten uitgevoerd binnen het programma duurzame economische ontwikkeling ter waarde van AWG 89,2 miljoen (17,8 procent van het gehele fonds). De belangrijkste projecten hadden betrekking op de afvalverwerking, de rioolwaterzuivering, de kwaliteitsverbetering van diverse stranden en een monitoringsnetwerk voor lucht en water.

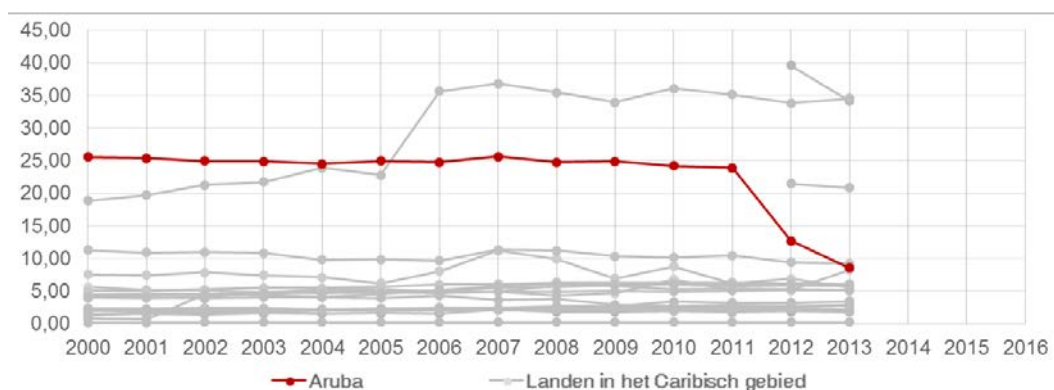
Twee grote projecten in de sector duurzame economische ontwikkeling zijn de bouw van een afvalverwerkingsinstallatie en van een rioolwaterzuiveringsinstallatie. De afvalverwerkingsinstallatie was erop gericht het afval te verwerken en (duurzaam) om te zetten naar energie. Voor de rioolwaterzuiveringsinstallatie was het project gericht op uitbreiding van de rioolwaterzuivering bij Bubali en op andere locaties zijn installaties gebouwd. Dit project had tot doel de lozing van afvalwater in zee terug te dringen. Daarnaast was het de bedoeling om het gezuiverde water te hergebruiken in irrigatiesystemen van de golfbaan of voor de plantsoenen in Oranjestad.

De kwaliteitsverbetering van de stranden en het kustgebied had betrekking op het opknappen van diverse stranden op Aruba.

### Ontwikkeling van de duurzame economische ontwikkeling in cijfers

De Wereldbank publiceert verschillende data over duurzaamheid. Een eerste indicator voor de duurzame ontwikkeling is de hoeveelheid emissie. Deze indicator geeft de totale uitstoot van koolstofdioxide per inwoner weer. Tot 2011 was de CO<sub>2</sub>-uitstoot op Aruba met 25 ton ruim drie keer hoger dan gemiddeld in het Caribisch gebied. Met de sluiting van de raffinaderij daalde de uitstoot tot een waarde van 9 ton per inwoner, nog altijd een van de hoogste waarden van het Caribisch gebied. Hoewel dit een voor het milieu positieve ontwikkeling is, is deze niet toe te schrijven aan FDA.

**Figuur 4.8** CO<sub>2</sub>-emissie (ton per inwoner) in Aruba is ondanks de daling in 2011, nog steeds hoger dan gemiddeld in het Caribisch gebied

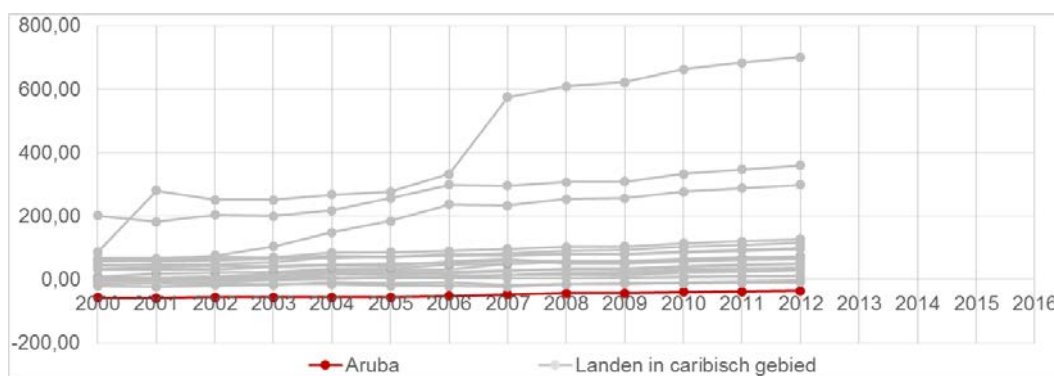


Bron: Wereldbank (2017; bewerking SEO (2017)). Legenda: 'Carbon dioxide emissions and those stemming from the burning of fossil fuels and the manufacture of cement. They include carbon dioxide produced during consumption of solid, liquid, and gas fuels and gas flaring.'



Een tweede indicator voor het milieu- en leefklimaat van Aruba is de uitstoot van de broeikasgas-  
sen. Data hiervan wordt gemeten vanaf van het jaar 1990 (zie onderstaande figuur)<sup>20</sup>. Gedurende  
de gehele periode is de uitstoot op Aruba bijna 50 procent lager dan de totale uitstoot van broei-  
kasgassen in 1990. De andere landen in het Caribisch gebied kwamen gemiddeld uit op waarden  
die ongeveer 40 procent hoger liggen dan in 1990, met zelfs drie landen die ver boven de 300  
procent uitkomen in 2012. Hoewel deze indicator relevant is voor de doelstelling van een gezonder  
milieu, en er zichtbaar sprake is van minder milieuvervuiling, zijn er geen FDA-projecten die een  
directe bijdrage hebben geleverd aan minder uitstoot in de lucht. Wel is met het project rioolwa-  
terzuiveringsinstallatie sprake van minder vervuiling van het zeewater.

**Figuur 4.9** Uitstoot van broeikasgassen (% verandering ten opzichte van 1990) is op Aruba ster-  
ker gedaald dan in andere landen in het Caribisch gebied

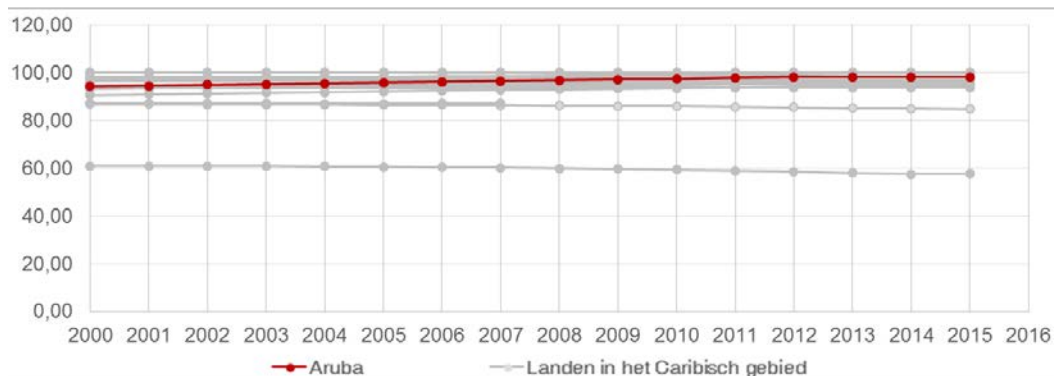


Bron: Wereldbank 2017; bewerking SEO (2017). Legenda: 'Total greenhouse gas emissions are composed of CO2 totals excluding short-cycle biomass burning (such as agricultural waste burning and Savannah burning) but including other biomass burning (such as forest fires, post-burn decay, peat fires and decay of drained peatlands), all anthropogenic CH4 sources, N2O sources and F-gases (HFCs, PFCs and SF6). Each year of data shows the percentage change to that year from 1990.'

De indicator 'improved water' source meet hoeveel procent van de bevolking toegang heeft tot  
drinkbaar water. Dit kan water uit de kraan in huis zijn of het hebben van een bron van drinkbaar  
water in de nabijheid. Net als voor de andere landen in het Caribisch gebied steeg de afgelopen  
jaren de toegang tot drinkbaar water. Aruba komt net boven het gemiddelde uit met 98 procent  
ten opzichte van 95 procent in de andere landen. Hierbij is Haïti de grote uitzondering, met niet  
alleen een zeer lage toegang tot drinkbaar water, maar ook een daling van 62 naar 57 procent in  
dezelfde periode.

<sup>20</sup> De figuur geeft de verandering weer van broeikasgassen in dat jaar ten op van de uitstoot in 1990.

Figuur 4.10 *Improved water source* (% of population with access) neemt net als in de andere Caribische landen ook in Aruba toe tot bijna 100%



Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO (2017). Legenda: 'Access to an improved water source refers to the percentage of the population using an improved drinking water source. The improved drinking water source includes piped water on premises (piped household water connection located inside the user's dwelling, plot or yard), and other improved drinking water sources (public taps or standpipes, tube wells or boreholes, protected dug wells, protected springs, and rainwater collection).'

### Opinie van deskundigen en betrokkenen

Het algemene beeld dat volgt uit de gesprekken met deskundigen en betrokkenen over de sector duurzame economische ontwikkeling van de programma's is positief, maar wordt overschaduwed door het moeizame verloop van het project gericht op de realisatie van een nieuwe afvalverwerkingsinstallatie.

Het project om een afvalverwerkingsinstallatie te bouwen is niet effectief geweest in de zin dat de installatie (nog) niet operationeel is; de doelstelling van dit project is daarom ondanks de bouw van de installatie niet volledig gerealiseerd. Een analyse van het verloop van individuele projecten en de oorzaak van gebrek aan effectiviteit valt buiten de reikwijdte van dit evaluatieonderzoek. Wel kwam tijdens de gesprekken met deskundigen naar voren dat twee jaar geleden een particuliere onderneming eigenstandig heeft geïnvesteerd in, en is gestart met, het verwerken van afval. De installatie van deze onderneming genereert gas dat vervolgens wordt geleverd aan het energiebedrijf op Aruba en dat dient als brandstof voor generatoren. Deze ontwikkeling wijst erop dat het FDA-project om te komen tot een afvalverwerkingsinstallatie niet alleen ondoelmatig is geweest omdat de doelstelling niet is gerealiseerd, maar mogelijk ook omdat het een project was waarin de markt zelf heeft voorzien en waarvoor vanuit economisch perspectief geen rol voor overheidsfinanciering was weggelegd.

Het project om te komen tot een vernieuwing en uitbreiding van het rioolwaterzuiveringssysteem is gerealiseerd. Dit project had tot doel om twee nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallaties te bouwen in Zeewijk en Parkietenbos, en de bestaande installatie in Bubali te renoveren en uit te breiden, dit als onderdeel van het afvalwaterstructuurplan van Aruba. Hoewel de doelstelling van het project gerealiseerd is, is de doelstelling van het afvalwaterstructuurplan van Aruba om lozing van afvalwater in zee of op andere locaties op Aruba te verminderen, niet volledig gerealiseerd. De capaciteit van de installatie in Bubali is inmiddels ingehaald door groei van het aantal hotels en het daardoor toegenomen aanbod van afvalwater. Het was de bedoeling dat na oplevering van het FDA-project, het land Aruba zou voorzien in capaciteitsuitbreiding teneinde duurzaamheid te borgen, echter deze capaciteitsuitbreiding heeft nog niet plaatsgevonden. Vanwege beperkte capaciteit aan mankracht bij de betreffende overheidsdienst is voorrang gegeven aan projecten die urgent waren ge-

worden, zoals het vergroten en saneren van overbelaste riolen, aansluiting van huizen op het riole-ringssysteem, en het aansluiten van riolen op de centrale waterzuiveringsinstallatie. Dit alles ter voorkoming van lozing van afvalwater in zee. Omdat de uitbreiding van de capaciteit van de installatie in Bubali hierdoor nog niet heeft plaatsgevonden, wordt een deel van het overtollige afvalwater gedumpt in een bassin in Parkietenbos. Er wordt geen ongezuiverd afvalwater meer in zee geloosd; wel gezuiverd water.

Andere projecten in de sector duurzame economische ontwikkeling hadden betrekking op monitoring van de luchtkwaliteit en op kwaliteitsverbetering van de stranden en kustgebieden. Deskundigen en betrokkenen geven aan dat dankzij deze projecten de kwaliteit van de stranden aanzienlijk is verbeterd.

### **Conclusie**

Het programma duurzame economische ontwikkeling kende drie grote thema's: afvalverwerking, rioolwaterzuivering en verbetering van de kustlijn en de stranden. Het project in het eerste thema is niet volledig effectief geweest en heeft geen bijdrage geleverd aan de realisatie van de programmadoelstellingen. De projecten in het tweede thema zijn effectief geweest en hebben een bijdrage geleverd aan de realisatie van de programmadoelstellingen. De projecten gericht op verbetering van de kustlijn waren ook effectief en hebben bijgedragen aan de realisatie van de programmadoelstellingen.

## **4.5 Rechtshandhaving**

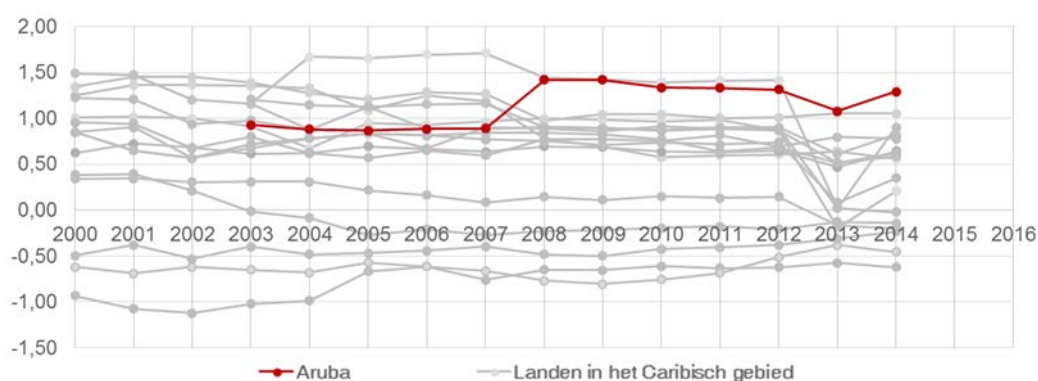
Projecten in de sector rechtshandhaving gingen vanaf 2005 van start; eerst binnen het programma Rechtshandhaving 2005-2007 en daarna binnen het Nationaal Veiligheidsplan 2008-2012. De ontwikkelingsdoelstelling had een sterk internationale dimensie: het bestrijden van grensoverschrijdende en georganiseerde criminaliteit en internationaal terrorisme. Deze ontwikkelingsdoelstelling zou bereikt moeten worden middels versterking van organisaties in de rechtshandhavingsketen en een betere uitvoering van de taken door de Arubaanse diensten betrokken bij de rechtshandhaving. Bijzondere aandacht bij laatstgenoemde programmadoelstelling was er voor versterking van de grensbewaking en -beveiliging. Er zijn in de sector rechtshandhaving in totaal 305 projecten uitgevoerd ter waarde van AWG 87,8 miljoen (18 procent van het gehele fonds). In totaal is er binnen het Nationaal Veiligheidsplan AWG 64 miljoen besteed aan 183 projecten; wat gelijk is aan circa 73 procent van het totale bedrag dat is besteed aan projecten in de sector rechtshandhaving.

De projecten richtten zich op de versterking van de organisaties in rechtshandhavingsketen: het Openbaar Ministerie (OM), het Departamento di Integracion, Maneho y Admision di Stranhero (DIMAS), de Douane, het Korps Politie Aruba (KPA), de Veiligheidsdienst Aruba (VDA) en de Financial Intelligence Unit (FIU). De twee grootste projecten binnen rechtshandhaving betreffen de verbouwingen van het gerechtsgebouw en het gebouw waar DIMAS is gehuisvest. Andere grote projecten betroffen onder meer de versterking van grenscontroles, de installatie van cameratoezicht voor handhaving van de openbare orde en de vervanging van informatiesystemen bij VDA en KPA. Verder kent de sector rechtshandhaving een groot aantal projecten van kleinere omvang waaronder veel trainingen en opleidingen van personeel.

### Ontwikkeling van de rechtshandhaving in cijfers

Een indicator voor verbetering van de rechtshandhaving is de ‘rule of law’. Deze indicator geeft de mate weer waarin burgers en bedrijven vertrouwen hebben in, en zich houden aan wet- en regelgeving. Deze indicator geeft ook het vertrouwen weer van burgers en bedrijven in contract- en eigendomsrechten, de politie en de rechterlijke macht. Aruba presteert goed op deze indicator. De indicator voor de rule of law in Aruba is toegenomen tussen 2003 en 2014 wat inhoudt dat de kwaliteit van bestuur op deze punten is toegenomen. Hiermee is de rule of law in Aruba het sterkst in het Caribisch gebied. Voorbeelden van projecten in de sector rechtshandhaving die relevant zijn voor de ontwikkeling van de rule of law zijn: de restauratie en uitbreiding van het gerechtshuis, cameratoezicht door de politie en verschillende opleidingen bij de politie.

**Figuur 4.11** Rule of law in Aruba is toegenomen tijdens de samenwerkingsperiode en is de sterkste van het Caribisch gebied



Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO (2017). Legenda: ‘Rule of Law captures perceptions of the extent to which agents have confidence in and abide by the rules of society, and in particular the quality of contract enforcement, property rights, the police, and the courts, as well as the likelihood of crime and violence. Estimate gives the country’s score on the aggregate indicator, in units of a standard normal distribution, i.e. ranging from approximately -2.5 to 2.5.’

In relatie tot de ontwikkelingsdoelstelling en de programmadoelstellingen zijn met name cijfers over georganiseerde (internationale) criminaliteit en de dienstverlening van de organisaties in de rechtshandavingsketen relevant. Uiteindelijk moet een betere handhaving leiden tot een daling in criminaliteit en een grotere veiligheid op Aruba.

Cijfers over georganiseerde misdaad zijn niet beschikbaar. WODC (2011) meldt op basis van twee verschillende bronnen dat er in de periode voor 2007 sprake is geweest van een daling van drugsgerelateerde criminaliteit, mede door het oprollen van een grote ‘handelsorganisatie’.

Tabel 4.2 presenteert cijfers van verschillende andere categorieën criminaliteit die aan georganiseerde misdaad gerelateerd kunnen zijn. Registratiecijfers over criminaliteit zijn moeilijk te duiden. Ze zijn afhankelijk van de prioritering en veranderingen in registratie bij de politie en kunnen een vertekend beeld van de werkelijke omvang van criminaliteit geven. Zo kan een stijging in geweldsdelicten in tabel 4.2 betekenen dat er daadwerkelijk meer criminaliteit is geweest, maar het kan ook zijn dat de politie anders of beter is gaan handhaven en registreren.

Sommige criminaliteitscijfers zijn minder gevoelig voor prioritering en registratie. Eén daarvan is (poging tot) diefstal<sup>21</sup>. Tabel 4.2 laat zien dat het aantal diefstallen van 2009 tot 2013 fors is gedaald

<sup>21</sup> Hoewel ook de aangiftebereidheid op Aruba laag zou zijn (WODC, 2011).

en sindsdien stabiel is. De daling kan het gevolg zijn van betere surveillance, onder meer met behulp van cameratoezicht, maar het is ook mogelijk dat burgers zichzelf en hun eigendommen beter beschermen tegen inbrekers en dieven.

**Tabel 4.2** Geen duidelijke trend in criminaliteit

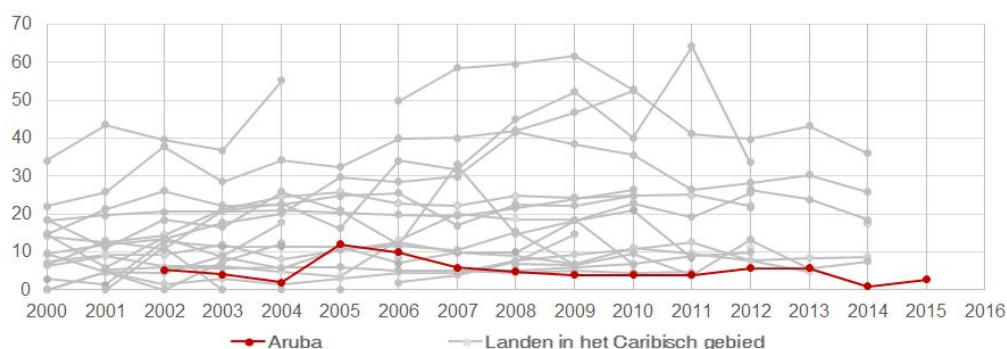
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rijden zonder rijbewijs	261	553	958	395	1040	968	989
Rijden onder invloed	64	214	260	250	460	198	297
Diefstal + poging daartoe	472	417	319	325	250	298	283
Mishandeling	156	210	150	126	143	186	226
Bedreiging	115	132	96	97	86	109	109
Vernieling of beschadiging van goederen	80	95		81	66	71	85
Openlijke geweldpleging	86	67	66	70	86		
Opzetheling / schuldheiling	84	92	70	89		77	
Diefstal met geweld		45	77			80	77
Softdrugs delicten	83	90	96	119	97	118	205
Harddrugs delicten	168	157	172	162	178	100	127

Bron: Openbaar Ministerie Aruba (2016)

Een andere statistiek die niet kwetsbaar is voor prioritering en registratiewijze bij de politie is het moordcijfer. De Wereldbank houdt voor meerdere landen in het Caribisch gebied het aantal moorden bij. Figuur 4.12 laat zien dat het aantal moorden per honderdduizend inwoners op Aruba zeer laag ligt ten opzichte van andere landen in de Caribische regio. Het moordcijfer is stabiel: al sinds 2002 ligt het jaarlijks op minder dan tien moorden per 100.000 inwoners per jaar. In 2005 steeg het naar twaalf, waarna een gestage daling is ingezet. Hoewel de daling samenvalt met de start van rechtshandhavingsprojecten van FDA is een directe causale relatie niet zomaar te leggen. Wel is in deze cijfers zichtbaar dat Aruba behoort tot de veiligste landen in het Caribisch gebied, wat aansluit bij de ontwikkelingsdoelstelling in de sector rechtshandhaving.

Voor een completer beeld van de veiligheid op Aruba is een slachtofferenquête of een enquête over veiligheidsbeleving essentieel. Een dergelijke enquête wordt op Aruba momenteel niet afgenomen. Ook ontbreken indicatoren die de kwaliteit van dienstverlening van de organisaties in de rechtshandhavingssketen meten.

**Figuur 4.12** Het moordcijfer (aantal moorden per honderdduizend inwoners) van Aruba ligt lager dan dat van omliggende eilanden



Bron: Wereldbank (2017); bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

### **Opinie van deskundigen en betrokkenen**

Naast enkele grote projecten gericht op verbouwingen zijn er in de sector rechtshandhaving veel projecten van kleinere omvang geweest zoals cursussen, trainingen en aanschaf van materialen bij het OM en KPA. Deze projecten waren gericht op het versterken van de medewerkers en daarmee de organisaties. De keuze voor investeringen in menselijk kapitaal was een bewuste. De cursussen hebben volgens een betrokkene bij het Korps Politie Aruba (KPA) geleid tot een verbetering in de kwaliteit van de verslaglegging en proces-verbalen. Als ander project bij het KPA dat heeft geresulteerd in verbeteringen wordt de installatie van cameratoezicht genoemd door betrokkenen. In meerdere zaken heeft dit sneller naar de dader van een delict geleid. In het algemeen gaven de KPA-projecten het politiepersoneel betere instrumenten in handen om misdaad sneller en beter te bestrijden. Als neveneffect leverden de projecten volgens een betrokkene een impuls op voor de motivatie van het personeel.

Ook bij het OM hebben FDA-projecten voor een versterking in de organisatie gezorgd. Het OM heeft, in contrast met het algemene beeld van de FDA-projecten, gekozen voor investeringen in de zachte kant, voornamelijk kennis en kunde bij medewerkers. De OM-betrokkenen betogen dat door FDA de capaciteit en de effectiviteit van de organisatie is toegenomen, met name op het gebied van grensoverschrijdende criminaliteit, zedendelicten, mensenhandel en verkeersdelicten. Dankzij de FDA-projecten heeft het OM volgens direct betrokkenen meer witwaszaken kunnen doen. De toegenomen effectiviteit gaat soms samen met een toename in behandelingen, bijvoorbeeld in het geval van verkeersdelicten.

Trainingen en cursussen hadden een groot bereik. Bovendien zijn met FDA extra hulpmiddelen aangeschaft die werkzaamheden efficiënter en effectiever maken, zoals een hoognodig nieuw ICT-systeem voor KPA en DIMAS en containerscanners ten behoeve van grenscontroles.

Versterking van de organisaties met FDA-projecten is volgens deskundigen nodig om de toename van geweld op het eiland tegen te gaan. Meerdere geïnterviewde deskundigen bevestigen dat Aruba te maken heeft met toegenomen jeugdcriminaliteit en geweld, vaak drugsgerelateerd. Een betrokkene bij het KPA wijst op de discrepantie tussen de sociale ontwikkeling en de economische ontwikkeling als oorzaak hiervan. Er ontbreekt te vaak begeleiding voor probleemjongeren, terwijl de problematiek zich op steeds jongere leeftijd manifesteert. Een deskundige ziet de afgelopen jaren steeds meer problematiek rondom jeugdbendes op Aruba. Dit is voor Aruba een betrekkelijk nieuw probleem, waardoor justitie en politie nog niet goed weten hoe hiermee om te gaan, zo stelt de deskundige.

De door FDA gefinancierde projecten zijn bij KPA goed overwogen. Van tevoren is door een werkgroep een prioriteitenlijst vastgesteld, op basis waarvan besloten is welke projecten het hardst nodig waren. Dit duidt op een hoge mate van doelmatigheid. Wegens herprioritering is er uiteindelijk minder FDA-geld naar KPA gegaan dan oorspronkelijk de bedoeling was. Daardoor zijn projecten geschrapt, waaronder een nieuwe mobiele commandokamer, een taalopleiding en een training klantgerichtheid.

### **Conclusie**

Het ontbreken van cijfers over georganiseerde grensoverschrijdende criminaliteit maakt het beoordelen van de ontwikkelings- en programmadoelstellingen moeilijk. Op basis van beschikbare cijfers is het niet eenvoudig een conclusie te trekken over de ontwikkeling van de veiligheid op Aruba en de effectiviteit van criminaliteitsbestrijding. Wel is in cijfers zichtbaar dat Aruba behoort tot de

veiligste landen in het Caribisch gebied, wat aansluit bij de ontwikkelingsdoelstelling in de sector rechtshandhaving. Ook is de rule of law tijdens de samenwerkingsperiode versterkt: het vertrouwen van Arubaanse burgers en bedrijven in eigendomsrechten, de politie en de rechtelijke macht is toegenomen. In geraadpleegde rapporten wordt geconcludeerd dat grensoverschrijdende criminaliteit tot 2007 in elk geval niet gestegen is. Deskundigen geven zonder uitzondering aan dat de problematiek rondom geweldsdelicten en jeugdbendes de afgelopen jaren is toegenomen. Deze ontwikkeling lijkt echter los te staan van ontwikkelingen bij de organisaties binnen de rechtshandavingsketen. Deskundigen wijzen sociale problematiek aan als grootste oorzaak van de toegenomen criminaliteit op Aruba en oplossingen voor deze problemen lijken veelal te liggen op het terrein van volksgezondheid en onderwijs.

Veel projecten binnen rechtshandhaving richtten zich op versterking van de organisaties en daarmee hebben de projecten bijgedragen aan de realisatie van de programmadoelstelling. Deskundigen en betrokkenen zijn van mening dat organisaties inderdaad beter zijn toegerust op het bestrijden van criminaliteit. Trainingen en cursussen hadden een groot bereik. Bovendien zijn met FDA extra hulpmiddelen aangeschaft die de werkzaamheden efficiënter en effectiever maken, zoals een hoognodig nieuw ICT-systeem voor KPA en DIMAS en containerscanners ten behoeve van grenscontroles. Het is meer aannemelijk dat de projecten bijgedragen hebben aan een verbetering in taakuitvoering van de Arubaanse diensten, al is de betere uitvoering nog niet zichtbaar in een afname van criminaliteit en een toename van veiligheid.

Er is sprake van doelmatigheid op programmaniveau. De keuze voor projecten is via een uitgebreid intern proces en meerdere personen vastgesteld, waardoor er voor de projecten voldoende draagvlak was. De gesproken deskundigen noemden geen alternatieve projecten die beter hadden kunnen bijdragen aan de realisatie van de ontwikkelings- of programmadoelstellingen.

## 4.6 Producto Aruba

Producto Aruba kent programmadoelstellingen onderscheiden naar deelprojecten. Deze doelstellingen betreffen samengevat de revitalisatie en verbetering van de leefbaarheid van de binnensteden en wijken met positieve effecten op handel, sociale betrokkenheid, een verhoogde efficiëntie van het landbestuur middels betere huisvesting van de bureaus van de ministers en goede onderwijsomstandigheden. Als programmadoelstelling had Producto Aruba tot doel de werkgelegenheid in de bouwsector op korte termijn te doen opleven en positieve effecten op het leefklimaat en de handel te genereren. In totaal zijn er 39 projecten ter waarde van AWG 107,2 miljoen (21,4 procent van het gehele fonds) uitgevoerd binnen de sector Producto Aruba, waaronder de nieuwbouw en uitbreiding van het bestuurskantoor, de revitalisatie van de binnenstad van Oranjestad door de aanschaf van trams en projecten voor integrale aanpak van verschillende wijken op Aruba. Het land Aruba heeft als enige donor de projecten binnen de sector Producto Aruba gefinancierd en heeft ten behoeve hiervan in totaal AWG 86 miljoen aanvullend in het fonds gestort.

Producto Aruba wijkt af van de andere sectoren van de samenwerkingsprogramma's in die zin dat het niet gerelateerd is aan een afgebakende economische sector of thema. Er zijn geen cijfers beschikbaar waarvan de realisatie van de programmadoelstellingen van de deelprojecten kan worden afgeleid; de leefbaarheid van steden en wijken is niet zichtbaar in cijfers. Ook een concreet geformuleerde doelstelling als het reduceren van huisvestingskosten van de overheid kan niet worden



beoordeeld aan de hand van beschikbare cijfers. Ook hier speelt het probleem van de counterfactual: zonder de bouw van het nieuwe Bestuurskantoor had een tekort aan ruimte ertoe kunnen leiden dat nieuwe ruimte moest worden gehuurd, wat tot een stijging van de huurkosten had kunnen leiden. De bouw van het nieuwe Bestuurskantoor kan dan wel degelijk hebben bijgedragen aan verlaging van huurkosten, doordat de huurkosten van nieuwe kantoorruimte zijn vermeden.

Deskundigen en betrokkenen benadrukken dat met Producto Aruba sprake was van een duidelijke politieke keuze voor heroriëntatie en herbestemming van FDA-middelen richting zichtbare projecten die waren gericht op het verbeteren van het leefklimaat in Oranjestad en San Nicolas. Over het algemeen bestaat er onder deskundigen en betrokkenen begrip voor deze keuze en is men van mening dat de doelstelling van Producto Aruba om het leefklimaat te verbeteren is gerealiseerd. Men noemt daarbij de bijdrage die Producto Aruba heeft geleverd aan het toerisme en aan de betrokkenheid van burgers bij de buurten (sociale cohesie) die met de projecten van Producto Aruba zijn opgeknapt.

Ook zijn betrokkenen positief over de bouw van het nieuwe bestuurskantoor en de bijdrage van het project aan de werkomstandigheden van (staf)medewerkers van de ministers en aan de uitstraling voor het functioneren van het bestuur van Aruba.

#### **Rol voor de overheid bij financiering van projecten**

Startpunt voor de vraag of er vanuit economisch perspectief een rol voor de overheid is weggelegd bij het ondernemen van (economische) activiteiten vormt een belangrijk advies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) *'Het borgen van publiek belang (2000)'*. Volgens de WRR is er sprake van een *maatschappelijk belang* als "hun behartiging voor de samenleving als geheel gewenst is. Zo wordt algemeen aangenomen dat het een maatschappelijk belang is dat treinen rijden, dijken worden onderhouden, straten zijn verlicht, hygiëne wordt betracht, vervuiling van het milieu wordt tegengegaan, armoede wordt bestreden." (p. 20). De meeste maatschappelijke belangen worden echter door de samenleving zelf verzorgd. Er is pas sprake van een *publiek belang* als de overheid actief betrokken is bij de realisatie van dit belang. Conform de definitie van de WRR "is er sprake van een publiek belang indien de overheid zich de behartiging van een maatschappelijk belang aantrekt op grond van de overtuiging dat dit belang anders niet goed tot zijn recht komt."

Voor veel FDA-projecten op het gebied van kwaliteit van bestuur, rechtshandhaving, onderwijs, volksgezondheid en het milieu is het evident dat er sprake is van maatschappelijke baten die misgelopen worden wanneer de overheid geen actieve rol speelt. Goed onderwijs, goede gezondheidszorg en een goed functionerende rechtshandavingsketen zijn veelal zaken die zonder overheidsingrijpen in onvoldoende mate tot stand komen.

Voor een aantal FDA-projecten is niet op voorhand duidelijk dat overheidsingrijpen gerechtvaardigd is en dat financiering van deze projecten door FDA doelmatig is. Wanneer immers publieke financiering bij een project vanuit economisch perspectief niet gerechtvaardigd is, leidt dat tot economische inefficiëntie. De totstandkoming van zulke projecten kan dan beter aan de markt worden overgelaten. Enkele FDA-projecten waarvoor dit mogelijk kan gelden zijn: de afvalverwerkingsinstallatie, de verspreiding van flyers en posters en het maken van spotjes voor hotels en de trolleys in de binnenstad. Niet evident is dat deze projecten een publiek belang dienen. Recent heeft een particuliere onderneming geïnvesteerd in een afvalverwerkingsinstallatie waarmee de additionaliteit van de met FDA-middelen gefinancierde installatie onzeker is. Flyers, posters en spotjes voor het hotelwezen lijken op voorhand geen publieke taak. Voor wat betreft de trams in de binnenstad geldt dat deze tot doel hebben cruisetouristen van de cruiseterminal naar de binnenstad te brengen en bewoners van



Aruba van een nog te realiseren parkeergarage naar de binnenstad teneinde congestie in Oranjestad tegen te gaan. Zo beschouwd voorziet de tram in een publieke dienst en kan bekostiging met publieke middelen wel degelijk gerechtvaardigd zijn. Daarbij geldt dat de exploitatie van de tram deels privaat wordt gefinancierd door een opslag op het tarief voor cruiseschepen.

Het beeld dat volgt uit de gesprekken met deskundigen en betrokkenen is dat de heroriëntatie van FDA-middelen naar Producto Aruba enerzijds ten koste is gegaan van beoogde resultaten in de andere sectoren, maar dat dit tegelijkertijd heeft geleid tot een versnelling in de uitvoering van het samenwerkingsprogramma. Hiermee zijn zichtbare verbeteringen gerealiseerd die een bijdrage hebben geleverd aan de realisatie van de programma- en ontwikkelingsdoelstellingen van de samenwerkingsprogramma's. Men is van mening dat de projecten van Producto Aruba bijdragen aan groei van het toerisme en dat deze tot een verbetering van het leefklimaat in de steden en wijken hebben geleid.

De programmadoelstelling om een impuls aan de werkgelegenheid in de bouwsector te geven, kan cijfermatig worden getoetst aan de hand van de werkgelegenheid die is gemoeid met de projecten van Producto Aruba. Een probleem hierbij is dat sprake kan zijn van verdringing van werkgelegenheid elders in de bouwsector of in andere economische sectoren. In dat geval geeft de werkgelegenheid die gemoeid is met de projecten van Producto Aruba een overschatting van de daadwerkelijke werkgelegenheidsimpuls.

Tabel 4.3 geeft een schatting van de werkgelegenheid die is gemoeid met de projecten van Producto Aruba. De geschatte directe werkgelegenheid bedraagt 411 banen over een periode van vijf jaar. Dit komt overeen met gemiddeld 2,2 procent van de totale werkgelegenheid in de bouwsector in Aruba. Werkgelegenheid in de bouwsector genereert ook indirecte werkgelegenheid in andere sectoren van de economie, zoals de handel in bouwmaterialen en de zakelijke dienstverlening. Als vuistregel kan voor de totale werkgelegenheid, dus direct en indirect, 150 procent worden genomen<sup>22</sup>. Hiermee is de totale werkgelegenheid van Producto Aruba 617 banen in de periode 2010 tot en met 2015 (zonder verdringingseffecten). Dit komt neer op 3,3 procent van de totale werkgelegenheid in de bouwsector.

<sup>22</sup> Deze vuistregel volgt uit vaak voorkomende multiplier effecten in analyses van maatschappelijke effecten van bouw- en infrastructuurprojecten in Nederland.

Tabel 4.3 De geschatte directe werkgelegenheid van Producto Aruba is beperkt

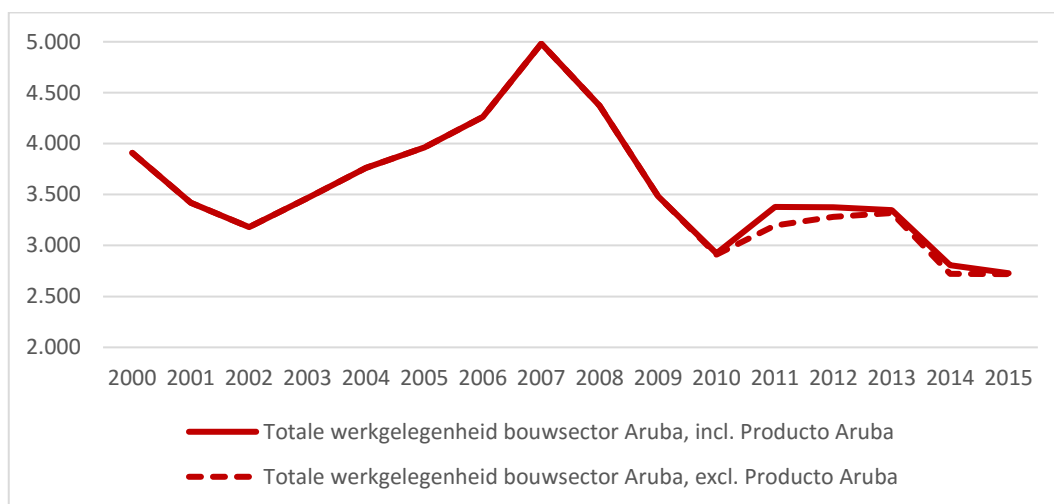
	Totaal 2010-2015
Werkgelegenheid bouwsector (# banen)	18.559
Arbeidsproductiviteit bouwsector Aruba, (AWG) <sup>23</sup> (gemiddeld 69.316 per jaar)	415.894
Omzet projecten Producto Aruba (AWG)	101.742.775
Toegevoegde waarde projecten Producto Aruba (AWG) <sup>24</sup>	28.487.977
<b>Directe werkgelegenheid Producto Aruba (# banen)</b>	<b>411</b>
<i>Als percentage van totale werkgelegenheid in de bouwsector</i>	<i>2,21%</i>
<b>Totale werkgelegenheid Producto Aruba (# banen)</b>	<b>617</b>
<i>Als percentage van totale werkgelegenheid in de bouwsector</i>	<i>3,32%</i>

Bron: CBS Aruba (2016); berekeningen en aannames door SEO Economisch Onderzoek (2017)

Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de werkgelegenheidsimpuls beperkt is en dat de doelstelling van het doen opleven van de werkgelegenheid in de bouwsector in beperkte mate gerealiseerd is. Daar komt bij dat deze schatting van directe werkgelegenheid geen rekening houdt met verdringingseffecten.

De werkgelegenheid in de bouw in Aruba vertoont sinds 2007 een dalende trend, met een beperkte opleving tussen 2010 en 2013, waarna de werkgelegenheid weer daalt. Figuur 4.13 laat zien dat deze opleving tussen 2010 en 2013 in beperkte mate kan worden toegeschreven aan Producto Aruba: ook zonder de werkgelegenheid van Producto Aruba is sprake van een beperkte opleving; Producto Aruba versterkt deze enigszins.

Figuur 4.13 De opleving in de werkgelegenheid in de bouwsector is in beperkte mate toe te schrijven aan Producto Aruba



Bron: CBS Aruba (2016); berekeningen en aannames door SEO Economisch Onderzoek (2017)

<sup>23</sup> Dit is gebaseerd op een arbeidsproductiviteit in de bouwsector van gemiddeld AWG 69.316 per werknemer in de bouw per jaar. Deze gemiddelde arbeidsproductiviteit is berekend op basis van de totale toegevoegde waarde en het totaal aantal werknemers de in de bouwsector in de periode 2005 tot en met 2009 in Aruba. De gegevens zijn van het CBS Aruba.

<sup>24</sup> Hierbij is verondersteld dat 28 procent van de omzet van de projecten van Producto Aruba, toegevoegde waarde is. Deze aanname is gebaseerd op de verhouding tussen toegevoegde waarde en omzet zoals die in de Nederlandse bouwsector geldt.

**Conclusie**

Producto Aruba heeft bijgedragen aan de realisatie van de programmadoelstellingen om de leefbaarheid van de binnensteden en wijken te verbeteren. Er is een betere huisvesting van de bureaus van de ministers gerealiseerd en met renovatie van scholen is een bijdrage geleverd aan goede onderwijsomstandigheden.

De doelstelling van Producto Aruba om de werkgelegenheid in de bouwsector een impuls te geven is in beperkte mate gerealiseerd. De kleine opleving in werkgelegenheid in de bouwsector die tussen 2010 en 2013 zichtbaar is, is in beperkte mate toe te schrijven aan Producto Aruba.

Mede vanwege de heroriëntatie van middelen naar Producto Aruba, is de balans uitgeslagen richting investeringen in de vaste activa van het land Aruba en is de behoefte aan modernisering van wetgeving, beleid en kennis, en daarmee het nog onbenutte potentieel groot.



## 5 Toekomst: duurzaamheid en onbenut potentieel

### Onderzoeksvragen:

#### **Deelonderzoeksvragen 4.a**

Is er sprake van nog onbenut potentieel aan impact en programmaresultaten? Hoe kan dit potentieel in de toekomst worden gerealiseerd c.q. benut?

#### **Deelonderzoeksvraag 4.b**

In welke mate zijn de impact en programmaresultaten duurzaam? Hoe kan duurzaamheid vergroot en geborgd worden door de betrokken partijen?

### Antwoorden op onderzoeksvragen:

#### **Antwoord op deelonderzoeksvraag 4.a**

Ondanks de gerealiseerde effectiviteit en impact van de samenwerkingsprogramma's, is er sprake van een aanzienlijk nog onbenut potentieel. Met veel FDA-projecten is geïnvesteerd in de fysieke, vaste activa van het land Aruba en hiermee zijn verbeteringen gerealiseerd en is een basis gelegd voor verdere verbeteringen en impact in de toekomst. Onbenut potentieel kan gerealiseerd worden door aandacht, middelen en projecten nu te richten op de 'immateriële activa' van het land Aruba, zoals instituties, wetgeving, human capital, en beleid.

#### **Antwoord op deelonderzoeksvraag 4.b**

Duurzaamheid gaat in het kader van deze evaluatie over de mate waarin de gerealiseerde verbeteringen een structureel karakter hebben. Vanwege het fysieke karakter van veel FDA-projecten houdt dit sterk verband met onderhoud aan gebouwen, infrastructuur en systemen. Het jaarlijkse onderhoud van de met FDA-middelen gefinancierde projecten vormt geen onoverkomelijke financiële last en het borgen van duurzaamheid vergt daarmee geen omvangrijke financiële inspanning. Niet de hoogte van de onderhoudskosten vormt een bedreiging voor duurzaamheid, maar wel de onzekerheid of onderhoudskosten begroot en daadwerkelijk besteed worden. Het voor onderhoud verantwoordelijk maken van het op te richten Aruba Investment Fund wordt hiervoor als oplossing gezien.

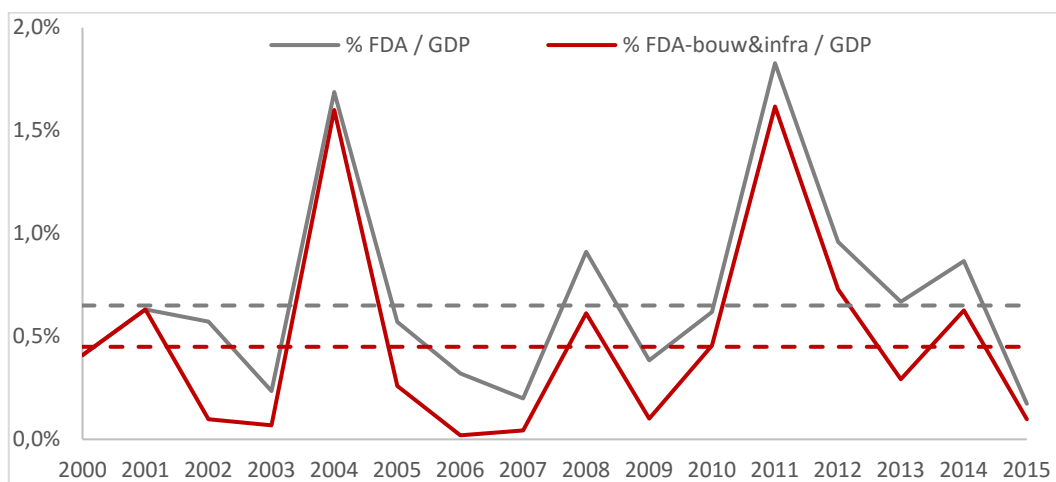
### 5.1 Onbenut potentieel

Onbenut potentieel heeft betrekking op effecten en impact van de programma's die nog niet zijn gerealiseerd en die met aanvullende inspanningen in de toekomst alsnog gerealiseerd kunnen worden. Daarbij gaat het om de vraag of het effect van een gerealiseerde verbetering, zoals een gerenoveerd schoolgebouw, in de toekomst verder verhoogd kan worden door bijvoorbeeld inspanningen gericht op het trainen van docenten en het vernieuwen van lesmateriaal. Onbenut potentieel moet niet verward worden met inspanningen of projecten die als alternatief gelden voor de gerealiseerde FDA-projecten. Wanneer bijvoorbeeld in plaats van de renovatie van een schoolgebouw was gekozen voor een project gericht op vernieuwing van het lesmateriaal, dan had dit alternatieve project op zichzelf kunnen bijdragen aan de realisatie van de programmadoelstelling, maar was de bijdrage van de renovatie misgelopen. Het onbenut potentieel dat in deze paragraaf is beschreven gaat over het verhoogde effect van reeds gerealiseerde verbeteringen, niet over alternatieve projecten. De beschrijving van dit onbenut potentieel volgt onder meer uit wat betrokkenen en des-

kundigen hebben aangedragen aan projecten en verbeteringen die de impact van de meerjarenprogramma's kunnen doen verbeteren. Ter beoordeling van de doelmatigheid van de samenwerkingsprogramma's is echter ook aan betrokkenen en deskundigen de vraag gesteld welke niet-uitgevoerde projecten volgens hen een grotere bijdrage aan de doelstelling hadden geleverd en zo beschouwd als 'gemiste kans' kunnen worden aangemerkt. In bijlage F bij dit rapport zijn de in verband met onbenut potentieel en doelmatigheid genoemde projecten opgesomd.

Ondanks de gerealiseerde effectiviteit en impact van de samenwerkingsprogramma's, is er sprake van een aanzienlijk nog onbenut potentieel. Dit hangt samen met het fysieke karakter van veel projecten en de investeringen in vaste activa. Over de hele samenwerkingsperiode bezien bestaat tenminste twee derde van de FDA-middelen uit investeringen in vaste activa<sup>25</sup>.

**Figuur 5.1** Ten minste twee derde van de FDA-middelen zijn investeringen in vaste activa



Bron: FDA/AIB; bewerking SEO Economisch Onderzoek (2017)

Afgezien van de directe bestedingsimpuls van FDA-projecten die in sommige jaren (2004 en 2011) een kleine 2 procent van het BBP van Aruba bedraagt, zijn betrokkenen en deskundigen het er over het algemeen over eens dat met de nadruk op de fysieke kant de benodigde basis is gelegd voor verdere verbeteringen en impact in de toekomst. Onbenut potentieel kan gerealiseerd worden door de aandacht, middelen en projecten nu te richten op de 'immateriële activa' van het land Aruba, zoals instituties, wetgeving, human capital en beleid. Voor de verschillende sectoren zijn in dit verband in het bijzonder de volgende verbeteringen en projecten genoemd waarmee dit onbenut potentieel gerealiseerd kan worden.

Bij kwaliteit van bestuur is onbenut potentieel voornamelijk te realiseren door modernisering van wetgeving en instituties op Aruba. In dit verband zijn onder meer genoemd: de douanewetgeving, de algemene rekenkamer, belastingwetgeving, wetgeving gericht op sociale vormingsplicht, wettelijke verankering van ruimtelijke ordening en mededingingswetgeving. Ook is het belang benadrukt van versterking van integriteit bij de overheid ter verdere bevordering van de kwaliteit van bestuur<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Als investeringen in vaste activa zijn aangemerkt alle projecten van Producto Aruba en de projecten in de sectoren die betrekking hadden op investeringen in gebouwen en fysieke infrastructuur. Investeringen in ICT infrastructuur, auto's, camerasystemen, etc. zijn hierin niet meegenomen.

<sup>26</sup> Hiertoe was een FDA-project voorzien echter vanwege capaciteitsgebrek bij de overheid van Aruba heeft dit project geen doorgang gevonden.

en de verdere modernisering van processen bij de overheid. Een probleem dat hierbij wordt aangekaart is het gebrek aan wetgevingscapaciteit op Aruba. Deskundigen zien hier een belangrijk terrein voor toekomstige samenwerking tussen Aruba en Nederland, waarbij Nederland kan bijdragen aan de realisatie van nog onbenut potentieel van de samenwerkingsprogramma's door op specifieke beleidsterreinen (personele) ondersteuning te bieden bij modernisering van wetgeving en bij beleidsontwikkeling.

Bij onderwijs worden de investeringen in schoolgebouwen met FDA-middelen gezien als noodzakelijk omdat daarmee de randvoorwaarde is gecreëerd voor effectief onderwijs op Aruba. De renovaties en nieuwbouw hebben geleid tot een verbetering van de onderwijsomgeving, maar investeringen in onderwijsmethoden, materialen en onderwijzers zijn nodig om de effecten ten volle te benutten. Ook kan met meer aandacht voor beroepsoriëntatie in het onderwijs, de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt verbeterd worden, wat een belangrijke doelstelling was van de samenwerkingsprogramma's en waar in de private sector grote behoefte aan is. Andere verbeteringen waarmee onbenut potentieel kan worden gerealiseerd zijn meer aandacht voor het onderwijscurriculum, verbetering en modernisering van onderwijsmaterialen en training van onderwijspersoneel.

Onbenut potentieel is er ook in een deel van de sector volksgezondheid, zoals het voorbeeld van het Orthopedagogisch Centrum laat zien. Met FDA-middelen is een volledig nieuw centrum ingericht dat capaciteit heeft voor 52 hulpbehoevenden en dat – ondanks wachtlijsten – vanwege een tekort aan personeel deze capaciteit niet volledig benut. Met aanvullend personeel en het wegwerken van wachtlijsten kan de effectiviteit van dit nieuwe centrum verder worden vergroot.

Hoewel de doelstellingen van de samenwerkingsprogramma's voor de sector volksgezondheid betrekking hadden op de gehele zorgsector, is de conclusie dat projecten in deze sector betrekking hadden op een beperkt deel van de zorgsector – veelal bejaardenzorg – en dat er sprake is een beperkt aantal projecten met een beperkt aandeel van het totale budget van FDA. Er is beperkt sprake van wezenlijk onbenut potentieel aan effectiviteit van deze projecten. Tegelijkertijd is de conclusie dat een deel van de programmadoelstellingen voor de zorgsector niet is gerealiseerd omdat daarvoor nauwelijks of geen projecten uitgevoerd zijn, zoals projecten gericht op verbeteringen in de ziekenhuiszorg. Weliswaar is hier beperkt sprake van onbenut potentieel van reeds uitgevoerde projecten; wel is er sterke behoefte aan projecten die ook in de andere delen van de zorgsector tot verbeteringen leiden. Hierbij worden genoemd projecten gericht op scholing van verplegend personeel en projecten gericht op de inrichting van de psychiatrische zorg op Aruba.

Onbenut potentieel in de rechtshandhaving kan volgens betrokkenen worden gerealiseerd met modernisering van wetgeving, bijvoorbeeld de vorderingswetgeving. Een suggestie die hierbij vanwege het gebrek aan wetgevingscapaciteit door een deskundige is gedaan, is een structuur waarbij op onderdelen Nederlandse wetgeving wordt overgenomen en waarbij toekomstige wetswijzigingen in Nederland automatisch worden overgenomen. Evenals bij het onderwijs zien betrokkenen bij rechtshandhaving verdere verbeteringen door meer aandacht voor gezinsproblematiek en jeugd- en jongerenproblematiek. Ook kan onbenut potentieel worden gerealiseerd door het oplossen van het personeelstekort bij het OM. In contrast met het beeld dat algemeen geldt voor FDA, is op het gebied van rechtshandhaving veel geïnvesteerd in kennis, training en vaardigheden en zien betrokkenen ook onbenut potentieel bij toekomstige investeringen in vaste activa zoals modernisering van gebouwen.

Ten slotte lijkt onbenut potentieel van projecten in de sector duurzame economische ontwikkeling, voornamelijk te bestaan in de realisatie c.q. uitbreiding van de rioolwaterzuiveringsinstallatie. Onbenut potentieel van Producto Aruba lijkt voornamelijk te bestaan in private investeringen in de binnenstad van Oranjestad.

## 5.2 Duurzaamheid

### Achtergrond en context

Duurzaamheid gaat in het kader van deze evaluatie over de mate waarin de verbeteringen die met de door FDA gefinancierde projecten zijn gerealiseerd, een structureel karakter hebben. Daarmee houdt duurzaamheid vanwege het fysieke karakter van veel FDA-projecten sterk verband met onderhoud. Wordt een nieuw schoolgebouw dat met FDA-middelen is gefinancierd niet goed onderhouden, waardoor de kwaliteit (en waarde) van het gebouw als effectieve leeromgeving afneemt in de tijd, dan is de gerealiseerde verbetering niet duurzaam. Wordt de school jaarlijks afdoende onderhouden waardoor de kwaliteit van de leeromgeving op peil blijft, dan is de gerealiseerde verbetering duurzaam. Onderhoud en duurzaamheid hebben niet alleen betrekking op vaste activa zoals scholen, bejaardentehuizen en infrastructuur, ook kennis, beleid en wetgeving zijn niet zonder meer duurzaam en behoeven periodiek ‘onderhoud’. Wel geldt in algemene zin dat vaste activa een frequentere en financieel grotere onderhoudsinspanning vergen.

Duurzaamheid heeft al langer de aandacht van FDA, Aruba en Nederland. In 2008 geeft de minister van Financiën en Economische Zaken bij brief aan de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan dat Aruba het onderhoud van door FDA beëindigde projecten opneemt in de begroting van het land Aruba.

In de jaarverslagen van FDA worden duurzaamheid en gebrek aan onderhoud als terugkerende aandachtspunten onder de aandacht gebracht van Nederland en Aruba. In de verschillende jaarverslagen benoemt het bestuur van FDA gebrek aan onderhoud bij verschillende projecten na oplevering als aandachtspunt. In het jaarverslag van 2012 constateert het bestuur ‘dat het onderhoud soms in ernstige mate tekortschiet, waardoor de duurzaamheid van dergelijke projecten wordt aangetast’ (FDA, jaarverslag 2012). Naar aanleiding van deze constatering heeft het bestuur van FDA rapporten laten opstellen door externe deskundigen inzake het onderhoud van uit het FDA-fonds gefinancierde gebouwen en ict-infrastructuur.

In juni 2013 werd in addendum VI van het Protocol van samenwerkingsafspraken overeengekomen dat de duurzaamheid van de met FDA-middelen gefinancierde programma’s en projecten een gedeeld punt van zorg is van Aruba en Nederland. In vervolg hierop heeft FDA de ‘Notitie Duurzaamheid opgesteld’ met aanbevelingen ter waarborging van duurzaamheid van de door FDA gefinancierde programma’s en projecten. Aanbevelingen in deze notitie betreffen onder meer:

- Het sluiten van onderhoudsovereenkomsten voor nieuwbouw en het opnemen van de kosten ervan in de landsbegroting van Aruba;
- Hanteren van richtlijnen bij het jaarlijks begroten van onderhoudskosten van:
  - 0,75 procent van de bouwkosten voor klein periodiek onderhoud;
  - 0,5 procent van de bouwkosten voor vast onderhoud van installaties;
  - 1,25 procent van de bouwkosten voor groot onderhoud conform een onderhoudsprotocol;



- Het begroten van de kosten van software licenties en het tijdig aanschaffen van verlengde garantieperiodes.

In 2014 verzoekt de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Minister-President van Aruba om nadere actie gericht op duurzaamheid, zowel onderhoud van vaste activa als borging van de met FDA gerealiseerde verbeteringen. In 2015 geeft de minister van Financiën van Aruba aan dat de Arubaanse regering het voornemen heeft om een zelfstandig investeringsfonds (Aruba Investment Fund) op te richten dat onder meer zorg zal moeten gaan dragen voor duurzaamheid van zowel met FDA gerealiseerde verbeteringen alsook van toekomstige investeringen die via de begroting van het land Aruba worden gefinancierd.

## Analyse

Met FDA zijn in een relatief korte periode veel projecten uitgevoerd waarmee op tal van terreinen aanzienlijke inhaalslagen zijn gemaakt en verbeteringen zijn gerealiseerd. Daarbij waren veel projecten fysiek van aard, wat over het algemeen hogere onderhoudskosten met zich meebrengt: een nieuw schoolgebouw moet vaker onderhouden worden en tegen hogere kosten dan een nieuwe wet.

Dit rechtvaardigt de vraag of de veelheid aan fysieke projecten die in korte tijd zijn uitgevoerd in een relatief klein land, een te grote (onderhouds)last met zich mee brengt. De deskundigen en betrokkenen met wie over deze vraag is gesproken, zijn over het algemeen van mening dat dit niet het geval is. Een betrokkene bij FDA-projecten bij de politie van Aruba geeft bijvoorbeeld aan dat duurzaamheid en de capaciteit om toekomstige kosten van onderhoud te kunnen dragen, een doorslaggevende factor is geweest om niet altijd te kiezen voor de meest geavanceerde systemen.

Er is weliswaar veel in vaste activa geïnvesteerd waarmee de publieke kapitaalgoederenvoorraad is toegenomen; het onderhouden hiervan is volgens hen niet een te zware last voor het land Aruba, is de heersende mening. Dit beeld wordt bevestigd door een schatting door SEO van de jaarlijkse additionele onderhoudskosten die voortvloeien uit de gerealiseerde bouw- en infrastructuurprojecten van FDA. In onderstaande tabel is een schatting gemaakt van deze jaarlijkse onderhoudskosten. Deze bedragen AWG 8,2 miljoen per jaar wat gelijk is aan 0,6 procent van de totale begroting van het land Aruba. Wanneer dezelfde percentages voor onderhoud worden gehanteerd voor alle FDA-projecten, dan bedragen de jaarlijkse onderhoudskosten AWG 11,2 miljoen; gelijk aan 0,9 procent van de begroting van Aruba.

Op basis van deze cijfers kan geconcludeerd worden dat het jaarlijkse onderhoud van de met FDA-middelen gefinancierde (bouw- en infrastructuur)projecten beperkt is en geen onoverkomelijke financiële last vormt. Duurzaamheid van de gerealiseerde verbeteringen kan daarmee met relatief beperkte financiële middelen worden gerealiseerd. Daarmee lijkt niet zozeer de hoogte van de onderhoudskosten een probleem c.q. bedreiging te vormen voor duurzaamheid, maar de onzekerheid of onderhoudskosten begroot *en* besteed worden. Een deskundige merkt hierbij op dat het inhalen van achterstallig onderhoud veelal aanzienlijk kostbaarder is dan de optelsom van regulier jaarlijks onderhoud wat het belang benadrukt van het zowel daadwerkelijk besteden van begrote middelen aan onderhoud alsook van het op korte termijn structureel organiseren hiervan.

**Tabel 5. 1 De geschatte jaarlijkse onderhoudskosten van de FDA-projecten bedragen minder dan 1 procent van de landsbegroting van Aruba**

	AWG (miljoen)	als % van de begroting van de overheid van Aruba (2017)
Jaarlijkse onderhoudskosten bouw- en infra-projecten FDA	8,19	0,60%
Jaarlijkse onderhoudskosten alle FDA-projecten	11,85	0,87%

Bron: berekening door SEO Economisch Onderzoek op basis van gegevens van FDA (projectendatabase en notitie duurzaamheid) en de begroting van Aruba voor 2017

Gebrek aan onderhoud wordt door deskundigen en betrokkenen als algemeen probleem op Aruba en in de Caribische regio gezien: onderhoudskosten worden in de regel wel begroot, maar niet altijd besteed vanwege ombuigingen en andere prioriteitsstelling. Ook wijzen deskundigen erop dat begrote kosten zich vaak beperken tot correctief onderhoud en onvoldoende rekening houden met preventief onderhoud. Verschillende deskundigen en betrokkenen bevestigen het probleem van onvoldoende onderhoud en het risico daarvan voor duurzaamheid van de gerealiseerde verbeteringen.

Deskundigen en betrokkenen zien als oplossing voor gebrek aan onderhoud – en als maatregel om duurzaamheid van de ingezette verbeteringen in de vaste activa van het land Aruba te waarborgen – het op afstand van de politiek plaatsen van de financiering van onderhoud en het ervoor zorgdragen dat er ten aanzien van onderhoud een meerjarige verplichting wordt aangegaan. Deskundigen en betrokkenen juichen het idee toe om het op te richten Aruba Investment Fund verantwoordelijk te maken voor de financiering van het onderhoud van de vaste activa van het land Aruba. Zij dringen erop aan dit op korte termijn te realiseren opdat omvangrijk achterstallig onderhoud wordt voorkomen. Door enkele deskundigen wordt de Stichting Onroerend Goed Aruba als voorbeeld genoemd voor een structuur om het beheer en onderhoud op adequate wijze te organiseren. Tijdens bezoeken aan bouw- en infrastructuurprojecten hebben de onderzoekers in een enkel geval kunnen waarnemen dat er sprake is van zichtbaar achterstallig onderhoud.

Op basis van de voornoemde schatting zou het Aruba Investment Funds jaarlijks voor circa AWG 10 miljoen aan onderhoud moeten financieren voor zover het met FDA gerealiseerde investeringen betreft.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

#### **Programma's en projecten**

De meerjarenprogramma's hadden tot doel:

- de kwaliteit van het bestuur in brede zin (transparantie, verantwoording, effectiviteit) te verbeteren.
- de capaciteit en het rendement van het onderwijs te verhogen.
- de ziektepreventie te verhogen en het aanbod van gezondheidszorg beter te laten aansluiten aan de vraag (behoeften)
- de milieukwaliteit te verhogen
- de sleutelorganisaties in de rechtshandavingsketen te versterken en zo een hoger niveau van veiligheid te realiseren
- het leefklimaat in Oranjestad en San Nicolas te verbeteren middels renovatie, revitalisatie en wijkaanpak.

Dit alles teneinde een duurzame economische ontwikkeling van Aruba te realiseren. De programmadoelestellingen zijn meestal zo geformuleerd dat deze de beoogde impact ervan beschrijven.

Tijdens de periode waarin de samenwerkingsprogramma's zijn uitgevoerd (2000 tot en met 2016) zijn in totaal 763 projecten uitgevoerd. In totaal is AWG 500 miljoen besteed aan deze projecten, wat neerkomt op 0,7 procent van het totale BBP van Aruba in dezelfde periode. De samenwerkingsprogramma's waren onderverdeeld in de sectoren kwaliteit van bestuur, onderwijs, volksgezondheid, duurzaamheid, rechtshandhaving en aanpak van steden en wijken. Projecten hadden tot doel om verbeteringen te realiseren in deze sectoren. Het meeste budget is besteed binnen de sector Producto Aruba (21 procent van het totaal), het minste aan volksgezondheid (10 procent). Na een langzame start in de beginjaren van de samenwerkingsprogramma's, komen de projectaanvragen goed op gang vanaf 2005. De doorlooptijd tussen aanvraag en goedkeuring van projecten bedraagt gemiddeld over de hele periode en over alle projecten 114 dagen. Er bestaat een positief verband tussen de financiële omvang van het project en de doorlooptijd tussen aanvraag en goedkeuring.

#### **Effectiviteit en doelmatigheid op projectniveau**

De effectiviteit op projectniveau is hoog. Bij 71 procent van alle projecten is de projectdoelstelling zoals die vooraf is geformuleerd, gerealiseerd. Voor 5 procent van de projecten is vastgesteld dat de doelstelling niet of gedeeltelijk is gerealiseerd. Van de overige projecten kan nog niet vastgesteld worden of de projectdoelstelling is gerealiseerd, voornamelijk omdat volgens de beschikbare informatie deze nog in uitvoering zijn.

De doelmatigheid op projectniveau is ook hoog. Bij twee derde van alle projecten is sprake van een overschrijding ten opzichte van het begrote budget; voor die projecten is gemiddeld 7 procent minder uitgekeerd dan vooraf begroot en gegund. Bij 10 procent van de projecten is meerwerk aangevraagd. De gemiddelde overschrijding van die projecten bedraagt 12 procent van het vooraf vastgestelde budget. De wijze waarop de projectaanvragen door het land Aruba zijn voorbereid en onderbouwd, de wijze waarop FDA de projectaanvragen heeft getoetst en beoordeeld, de wijze

waarop de projecten zijn aanbesteed en gegund en de wijze waarop projecten zijn gemonitord en budgetten zijn bewaakt, hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de hoge doelmatigheid op projectniveau.

### **Effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau**

Een harde meting van effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau is niet mogelijk, omdat (i) er tijdens de samenwerkingsperiode geen nulmetingen, tussenmetingen en monitoring hebben plaatsgevonden en het daarom ontbreekt aan daarvoor benodigde data; en (ii) omdat de programma- en ontwikkelingsdoelstellingen meestal zo zijn geformuleerd dat deze de beoogde impact ervan beschrijven en deze abstract en globaal zijn. Om de effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau toch te kunnen beoordelen is gebruikgemaakt van data en zijn interviews gehouden met deskundigen en betrokkenen. Op basis van deze methoden is afgeleid of de met de doelstellingen beoogde positieve ontwikkelingen hebben plaatsgevonden en of de samenwerkingsprogramma's en de uitgevoerde projecten daaraan hebben bijgedragen. Daarmee zijn de volgende conclusies te trekken over de effectiviteit en doelmatigheid op programma- en ontwikkelingsniveau:

- De kwaliteit van bestuur van het land Aruba heeft zich gedurende de samenwerkingsperiode positief ontwikkeld en is het hoogst van de Caribische regio. De samenwerkingsprogramma's hebben hieraan bijgedragen en zijn daarmee in de sector kwaliteit van bestuur effectief geweest.
- Cijfers laten een positieve ontwikkeling van het onderwijs Aruba zien. Een aantal projecten die in de sector onderwijs zijn gerealiseerd heeft hieraan een directe bijdrage geleverd; andere projecten in de sector onderwijs hebben geleid tot een verbetering van de randvoorwaarden voor goed onderwijs en zijn daarmee eerste stappen richting van beter onderwijs. De samenwerkingsprogramma's in de sector onderwijs zijn daarmee effectief geweest, maar met aanzienlijke behoefte aan en ruimte voor verdere verbetering.
- De samenwerkingsprogramma's hebben zich op een beperkter deel van de zorgsector gericht dan vooraf ten doel was gesteld. De samenwerkingsprogramma's hebben een bijdrage geleverd aan de programmadoelstelling van verbeterde aansluiting van zorg aan de behoefte van bepaalde groepen. Door het beperkte aantal projecten is aan de andere doelstellingen van verhoogde preventie in de primaire, secundaire en tertiaire zorg niet of nauwelijks toegekomen. De samenwerkingsprogramma's zijn daarmee in de sector volksgezondheid gedeeltelijk effectief geweest.
- De effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's in de sector duurzame economische ontwikkeling is beperkt door problemen met het project afvalverwerkingsinstallatie. Op de andere terreinen is wel sprake van effectiviteit (rioolwaterzuivering en opknappen stranden).
- De projecten die zijn uitgevoerd in de sector rechtshandhaving hebben bijgedragen aan de versterking van (sleutel)organisaties op het gebied van rechtshandhaving. Hiermee is een bijdrage geleverd aan één van de doelstellingen. Het beeld bestaat dat de samenwerkingsprogramma's een bijdrage hebben geleverd aan de veiligheid op Aruba. Wel is duidelijk dat er een sterke behoefte bestaat aan verdere verbetering van de rechtshandhaving en de veiligheid op Aruba en dat hier een sterke relatie ligt met internationale en geopolitieke ontwikkelingen en met sociale en gezinsproblematiek.
- De projecten van Producto Aruba hebben bijgedragen aan de doelstelling van verbetering van het leefklimaat en de handel en horeca in de binnensteden van Oranjestad en San Nicolas en

aan de ontwikkelingsdoelstelling van de samenwerkingsprogramma's. De doelstelling van Producto Aruba om de werkgelegenheid in de bouwsector een impuls te geven is in beperkte mate gerealiseerd.

- Meer nog dan de programmadoelstellingen, zijn de ontwikkelingsdoelstellingen abstract en globaal geformuleerd wat een beoordeling van effectiviteit op ontwikkelingsniveau moeilijk maakt. In algemene zin is de conclusie dat de samenwerkingsprogramma's een effectieve bijdrage hebben geleverd aan een belangrijk deel van de ontwikkelingsdoelstellingen.
- Er is sprake van doelmatigheid op programmaniveau in die zin dat de programma's zoals ze zijn uitgevoerd zich richtten op verbeteringen daar waar ze het meest nodig waren. Beperkt beschikbare middelen dwingen tot het maken van keuzes. Hierdoor kon niet aan alle sectoren en gewenste projecten aandacht worden besteed. Het algemene beeld is echter dat andere keuzes niet tot hogere effectiviteit hadden geleid.

### **Duurzaamheid**

Duurzaamheid gaat in het kader van deze evaluatie over de mate waarin de gerealiseerde verbeteringen een structureel karakter hebben. Vanwege het fysieke karakter van veel FDA-projecten houdt dit sterk verband met onderhoud aan gebouwen, infrastructuur en systemen. Het jaarlijkse onderhoud van de met FDA-middelen gefinancierde projecten vormt geen onoverkomelijke financiële last en het borgen van duurzaamheid vergt daarmee geen omvangrijke financiële inspanning. Niet de hoogte van de onderhoudskosten vormt een bedreiging voor duurzaamheid, maar wel de onzekerheid of onderhoudskosten begroot en daadwerkelijk besteed worden. Het voor onderhoud verantwoordelijk maken van het op te richten Aruba Investment Fund wordt hiervoor als oplossing gezien.

### **Onbenut potentieel**

Ondanks de gerealiseerde effectiviteit en impact van de samenwerkingsprogramma's, is er sprake van een aanzienlijk onbenut potentieel. Met veel FDA-projecten is geïnvesteerd in de fysieke, vaste activa van het land Aruba en hiermee zijn verbeteringen gerealiseerd en is een basis gelegd voor verdere verbeteringen en impact in de toekomst. Onbenut potentieel kan gerealiseerd worden door de aandacht, middelen en projecten nu te richten op de 'immateriële activa' van het land Aruba, zoals instituties, wetgeving, human capital en beleid.

## **6.2 Aanbevelingen**

De structuur van FDA met een private professionele uitvoeringsorganisatie en een onafhankelijk bestuur heeft bijgedragen aan de effectiviteit en doelmatigheid van de samenwerkingsprogramma's.

Een eerste algemene aanbeveling is om met eenzelfde of een vergelijkbare structuur in de toekomst verder te gaan, ook wanneer er sprake is van een beperktere beschikbaarheid van financiële middelen. De werkwijze, gevolgde procedures en toegepaste processen van FDA kunnen daarbij als praktisch en goed werkend voorbeeld dienen. Deze hebben zich bewezen en de verschillende onderdelen van het land Aruba, de betrokken medewerkers en maatschappelijke organisaties zijn hier bekend mee. In aanvulling op de bestaande toetsingscriteria zou strikter en explicieter getoetst kunnen worden op (i) de structurele verbetering die met het project wordt nagestreefd, en (ii) de additionaliteit van publieke financiering: genereren de projecten maatschappelijke baten die zonder publieke financiering worden misgelopen? Ook is van belang om eindgebruikers te betrekken bij

projectplannen zodat de (beoogde) projectresultaten optimaal aansluiten bij de behoeften van de eindgebruikers.

Een tweede aanbeveling is om in de toekomst doelstellingen meetbaar te formuleren en zorg te dragen voor metingen en monitoring, opdat effectiviteit en doelmatigheid beter en nauwkeuriger geëvalueerd kunnen worden. Hiertoe zou voor projecten boven een vooraf vastgestelde drempelwaarde, een plan voor uitvoering en bekostiging van metingen en monitoring een conditie kunnen zijn voor gunning. Een deel van het projectbudget zou daarvoor gereserveerd moeten worden en dit zou bij monitoring van de projectvoortgang meegenomen moeten worden.

Een derde aanbeveling is gericht op het realiseren van onbenut potentieel aan effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's. Met de vele investeringen in fysieke, vaste activa zoals gebouwen, infrastructuur, systemen zijn verbeteringen gerealiseerd en zijn voorwaarden geschapen voor verdere verbeteringen in de toekomst. De renovatie en nieuwbouw van scholen bijvoorbeeld hebben het onderwijs op Aruba verbeterd, echter, de effectiviteit hiervan kan nog verder worden verhoogd wanneer lerarentekorten worden weggewerkt, het onderwijsmateriaal wordt vernieuwd en leraren regelmatig getraind worden. Bij kwaliteit van bestuur kan onbenut potentieel worden gerealiseerd met onder meer modernisering van wetgeving en instituties. De effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's in deze en de andere sectoren, kan worden vergroot door in de toekomst de aandacht, financiële middelen en projecten meer te richten op de zachte, immateriële activa van het land Aruba zoals wetgeving, beleid, instituties en human capital. Aruba beschikt echter niet altijd over de specialistische kennis en capaciteit die hiervoor nodig is. Om onbenut potentieel te realiseren zouden Aruba en Nederland in de toekomst verder kunnen samenwerken door het maken van afspraken gericht op ontwikkeling van wetgeving, beleid, instituties en human capital. Bijdragen van Nederland zouden daarin vooral de vorm aannemen van het beschikbaar stellen van kennis en expertise. In bijlage F bij dit rapport is een lijst gegeven van toekomstige projecten en verbeteringen die door deskundigen en betrokkenen wenselijk worden geacht.

Om duurzaamheid van de gerealiseerde verbeteringen in de vaste activa van het land Aruba te borgen, is het zaak de kosten van onderhoud van gebouwen, infrastructuur en systemen te begroten en te besteden. Niet zozeer de hoogte van de kosten van dit onderhoud, maar de daadwerkelijke besteding kan een bedreiging vormen voor de duurzaamheid van de met FDA-middelen gerealiseerde verbetering. Daarom wordt ten vierde aanbevolen de onderhoudstaak te beleggen bij een organisatie die op enige afstand van de politiek fungeert, zoals bij FDA het geval was. Om te voorkomen dat er achterstallig onderhoud ontstaat dat hoge kosten van herstel met zich meebrengt, zou hier prioriteit aan gegeven moeten worden.

Een laatste aanbeveling is gericht op het zichtbaar maken van plannen, projecten en resultaten bij het brede publiek. Tijdens het onderzoek is gebleken dat stakeholders niet altijd goed op de hoogte waren van de mogelijkheden die FDA bood om middels projectfinanciering verbeteringen te realiseren in voor hen relevante sectoren. Daarnaast is bij het brede publiek niet altijd goed zichtbaar welke verbeteringen zijn gerealiseerd, zeker daar waar het gaat om niet direct zichtbare of tastbare resultaten. Een gestructureerd systeem van meting, monitoring en evaluatie bij toekomstige projecten (zie aanbeveling twee), kan ook dienen als vorm van publieke informatievoorziening.

## Geraadpleegde literatuur en bronnen

### Rapporten en notities

Biesheuvel (2000). Op afstand verbonden, Eindrapport van de werkgroep Uitvoering samenwerking Nederland-Aruba.

Deloitte (2012). FDA en meerjarenprogramma's: Evaluatie 2000-2012, Willemstad, dd september 2012.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie van Aruba (1997). Calidad. Rapport van de Arubaanse werkgroep "Deugdelijkheid van Bestuur", oktober 1997.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie van Aruba (2002). Baselinestudies MJP Aruba.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie van Aruba (2006), Monitoring- en Evaluatie handleiding voor het Meerjarenprogramma Aruba 2006-2009, 'Efficientemente', Oranjestad dd juni 2006.

Directie Koninkrijksrelaties (1999). Toekomst in Samenwerking, Den Haag 14 juni 1999, nr. 99143.

IMD (2005). Evaluatie van de Arubaans-Nederlandse samenwerkingsrelatie: het Meerjarenprogramma 2001-2005 en het Fondo Desaroyo Aruba, IMD Aruba, januari 2005.

OECD (1991). Principles for evaluation of development assistance. Development Assistance Committee, Parijs.

Op eigen benen (1997). Eindrapport van de Adviescommissie Samenwerking Aruba-Nederland. Oranjestad, 's-Gravenhage: s.n.

Wetenschappelijk Onderzoeks- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Justitie (2011). De staat van bestuur van Aruba. Een onderzoek naar de deugdelijkheid van bestuur en de rechtshandhaving.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2000). Het borgen van publiek belangen. Rapporten aan de regering, rapport 56.

Fondo Desaroyo Aruba (2013). Notitie Duurzaamheid, 20 november 2013.

Fondo Desaroyo Aruba (2011). Advies inzake duurzaamheid projecten.

Directie Koninkrijksrelaties (2013). Verslag Politiek Beleidsoverleg FDA, 5 december 2013.

## Protocollen en Addenda

Bödeker, J.W., 2000. Akte van oprichting van de op Aruba gevestigde stichting “Stichting Fondo Desaroyo Aruba (FDA)”, dd 3 november 2000.

Protocol van afspraken inzake de samenwerking tussen Aruba en Nederland vanaf het jaar 2000, dd 15 mei 2000.

Addendum van het Protocol tussen het Land Aruba, en De Staat der Nederlanden, dd 22 september 2005.

Addendum II van het Protocol, dd 28 april 2009.

Addendum III aan Protocol, dd 10 februari 2012.

Addendum IV aan Protocol, dd 20 september 2012.

Addendum V aan Protocol, datum onbekend.

Addendum VI van het Protocol, dd 9 juni 2013.

Addendum VII aan Protocol, dd 5 december 2013.

Controleprotocol. In het kader van het meerjarige samenwerkingsprogramma tussen de staat der Nederlanden en het Land Aruba ten behoeve van de controle van de “Stichting Fondo Desaroyo Aruba”, dd 1 november 2002.

Addendum I aan het Controleprotocol, dd 5 december 2013.

Beheersovereenkomst tussen Het Land Aruba, De Staat der Nederlanden en Fondo Desaroyo Aruba, dd 8 maart 2002.

Addendum I aan de Beheersovereenkomst, dd 10 februari 2012.

Addendum II aan de Beheersovereenkomst, dd 5 december 2013.

Management overeenkomst tussen Fondo Desaroy Aruba en Aruban Investment Bank N.V., dd 8 maart 2002.

Fondo Desaroyo Aruba (2011). Verlenging Management overeenkomst tussen FDA en AIB, dd 29 april 2011.

Procedureregels Fondo Desaroyo Aruba (FDA) voor projecten en programma's in het kader van het samenwerkingsprogramma tussen Nederland en Aruba, datum onbekend.



Protocol inzake de financiering van Arubaanse niet-gouvernementele organisaties (NGO's) gedurende de periode 2004-2009, dd 21 januari 2004.

Procedureregeling FDA-NGO's. Procedureregeling inzake de financiering van Arubaanse niet-gouvernementele organisaties (NGO's) gedurende de periode 2004-2009, dd 9 juni 2004.

Aanvullende beheersovereenkomst inzake de financiering van Arubaanse niet-gouvernementele organisaties (NGO's), dd 9 juni 2004.

Fondo Desaroyo Aruba. Handleiding Fondo Desaroyo Aruba, datum onbekend.

Stage- en uitzendregeling, datum onbekend.

Twinningregeling 2006-2009, datum onbekend.

### Brieven en verklaringen

Gemeenschappelijke verklaring inzake het meerjarenprogramma 2001-20015 en het jaarprogramma 2001 en overige zaken die betrekking hebben op de samenwerkingsrelatie van Aruba en Nederland. Verklaring, dd 8 maart 2002.

AIB Program and Project Management (2004). Brief inzicht in de beheersvergoeding van de AIB, kenmerk 2004-FDA-E-514, dd 2 augustus 2004.

Ministerie van Onderwijs, Sociale Zaken & Infrastructuur (2009). Herbestemming FDA gelden t.b.v. de bouw tweede HAVO VWO school op Aruba, kenmerk Inf 1300, dd 22 juni 2009.

Koninkrijksrelaties (2010). Verzoek aanpassing Meerjarenplannen 2001-2005 en financiering prioriteitsprojecten land Aruba, dd 4 mei 2010, kenmerk 2010-FDA-E-266.

Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). Brief 2010-0000347293, dd 25 mei 2010.

Directie Koninkrijksrelaties (2014). Afsluiting samenwerkingsprogramma's – juli 2014, kenmerk 2014-0000350817, dd 8 juli 2014.

Regering van Aruba (2014). FDA afsluiting van samenwerkingsprogramma's, referentie MFO/MBZK 0003-14, dd 16 september 2014.

Regering van Aruba (2015). Afsluiting samenwerkingsprogramma's - feb 2015, referentie 2015-0000121537, dd 23 april 2015.

### Jaarprogramma's, Meerjarenprogramma's en Voortgangsrapportages

#### Jaarprogramma's

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2001), Jaarprogramma 2001 .

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2002), Jaarprogramma 2002-2003.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2004), Jaarprogramma 2004.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2003), Jaarprogramma 2005.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2006), Jaarprogramma 2006.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2006), Jaarprogramma 2007.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2008), Jaarprogramma 2008 & Voortgang programma 2007.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2008), Jaarprogramma 2009 & Voortgang programma 2008.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2012), Jaarprogramma 2012 & Voortgangsrapportage 2012 van het National Security Plan 2008-2012.

#### **Meerjarenprogramma's**

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2002), Meerjarenprogramma 2001-2005.

Sociale Zaken (2004), Samenwerkingsprogramma Rechtshandhaving (RHH) Aruba 2005-2007.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (2006), Meerjarenprogramma 2006-2009.

Departement van Economische Zaken (2008), Aruba Nationaal Veiligheidsplan 2008-2012.

Regering van Aruba (2010), Meerjarenprogramma 2010-2014 met "E Producto Aruba".

Regering van Aruba (2013), Meerjarenprogramma 2013-2015 (begroting).

Programma met begroting Rechtshandhaving 2005-2007 en programma met begroting National Security Plan 2008-2012.

#### **Voortgangsrapportages**

FDA (2005), Voortgangsrapportage 3<sup>de</sup> kwartaal 2004, kenmerk 2005-FDA-E-061.

FDA (2005), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2004, kenmerk 2005-FDA-E-076.

FDA (2005), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> kwartaal 2005, kenmerk 2005-FDA-E-411.

FDA (2005), Voortgangsrapportage 2<sup>de</sup> kwartaal 2005, kenmerk 2005-FDA-E-723.

FDA (2005), Voortgangsrapportage 3<sup>de</sup> kwartaal 2005, kenmerk 2005-FDA-E-865.

- FDA (2006), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2005, kenmerk 2006-FDA-E-183.
- FDA (2006), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> kwartaal 2006, kenmerk 2006-FDA-E-330.
- FDA (2007), Voortgangsrapportage 3<sup>de</sup> kwartaal 2006, kenmerk 2007-FDA-E-058.
- FDA (2007), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2006, kenmerk 2007-FDA-E-277.
- FDA (2007), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> kwartaal 2007, kenmerk 2007-FDA-E-605.
- FDA (2007), Voortgangsrapportage 2<sup>de</sup> kwartaal 2007, kenmerk 2007-FDA-E-850.
- FDA (2008), Voortgangsrapportage 3<sup>de</sup> kwartaal 2007, kenmerk 2008-FDA-E-042.
- FDA (2008), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2007, kenmerk 2008-FDA-E-290.
- FDA (2008), Voortgangsrapportage 2<sup>de</sup> kwartaal 2008, kenmerk 2008-FDA-E-678.
- FDA (2009), Voortgangsrapportage 3<sup>de</sup> kwartaal 2008, kenmerk 2009-FDA-E-167.
- FDA (2009), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2008, kenmerk 2009-FDA-E-168.
- FDA (2009), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> kwartaal 2009, kenmerk 2009-FDA-E-628.
- FDA (2010), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2009, kenmerk 2010-FDA-E-454.
- FDA (2010), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> kwartaal 2010, kenmerk 2010-FDA-E-850.
- FDA (2011), Voortgangsrapportage 3<sup>de</sup> kwartaal 2010, kenmerk 2011-FDA-E-125.
- FDA (2011), Voortgangsrapportage 4<sup>de</sup> kwartaal 2010, kenmerk 2011-FDA-E-xxx.
- FDA (2012), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> halfjaar 2011, kenmerk 2012-FDA-E-003.
- FDA (2012), Voortgangsrapportage 2<sup>de</sup> halfjaar 2011, kenmerk 2012-FDA-E-760.
- FDA (2013), Voortgangsrapportage 1<sup>ste</sup> halfjaar 2012, kenmerk 2013-FDA-E-026.

## Begrotingen, beleidsverslagen en jaarverslagen

### **Begroting FDA**

- FDA (2002). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2003, kenmerk 2002-FDA-E-0357.
- FDA (2004). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2005, kenmerk 2004-FDA-E-803.
- FDA (2005). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2006, kenmerk 2005-FDA-E-884.

FDA (2006). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2007, kenmerk 2006-FDA-E-633.

FDA (2008). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2009, kenmerk 2008-FDA-E-711.

FDA (2009). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2010, kenmerk 2009-FDA-E-758.

FDA (2012). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2012, kenmerk 2012-FDA-E-937.

FDA (2013). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2013, kenmerk 2013-FDA-E-382.

FDA (2013). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2014, kenmerk 2013-FDA-E-1085.

FDA (2015). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2015, kenmerk 2015-FDA-E-049.

FDA (2015). Begroting Fondo Desaroyo Aruba voor het jaar 2016, kenmerk 2015-FDA-E-1091.

### **Beleidsverslagen**

Beleidsverslag 2003, dd 22 april 2004.

Beleidsverslag 2004, dd 1 juni 2005.

Beleidsverslag 2006, dd 21 mei 2007.

### **Jaarverslagen**

FDA (2003). Jaarrekening 2003.

FDA (2004). Financiële opstelling 2003.

PWC (2004). Rapport van Bevindingen aan het Bestuur en de Directie van Stichting Fondo Desaroyo Aruba 2003.

FDA (2005). Financiële opstelling, rapport van bevindingen en jaarrekening 2004, kenmerk 2005-FDA-E-267, dd 25 april 2005.

FDA (2008). Jaarverslag 2007; Financiële opstelling, rapport van bevindingen en jaarrekening 2007, kenmerk 2008-FDA-E-304, dd 27 mei 2008.

FDA (2009). Jaarverslag 2008; Financiële opstelling, rapport van bevindingen en jaarrekening 2008, kenmerk 2009-FDA-E-361, dd 8 juni 2009.

FDA (2010). Jaarverslag 2009; Financiële opstelling, rapport van bevindingen en jaarrekening 2009, kenmerk 2010-FDA-E-433, dd 16 juli 2010.

FDA (2011). Jaarverslag 2010; Financiële opstelling, rapport van bevindingen en jaarrekening 2010, kenmerk 2011-FDA-E-672, dd 14 september 2011.

FDA (2011). Jaarverslag 2011; Jaarrekening 2011 en controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

FDA (2011). Financiële opstelling 2011.

PWC (2012). Rapport van Bevindingen 2011, Stichting Fondo Desaroyo Aruba.

FDA (2013). Financiële opstelling 2013.

FDA (2013). Jaarverslag 2013; Jaarrekening 2013 en controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

FDA (2014). Jaarverslag 2014; Jaarrekening, Financiële opstelling en Rapport van Bevindingen 2014, kenmerk 2015-FDA-E-456.

PWC (2014). Rapport van Bevindingen 2013, Stichting Fondo Desaroyo Aruba.

### Statistische gegevens

CBS: Statistical Orientation (2012 & 2014)

CBS: Statistical Yearbook (2012, 2013 & 2014)

Centrale Bank Aruba (2016): Annual Statistical Digest 2015

FDA: Overzicht Projecten FDA 1 januari 2000 - 31 december 2016

Openbaar Ministerie: Jaarverslagen (statistische gegevens) 2010 – 2015

The World Bank – Data Bank: World Development Indicators



# Bijlage A Ministeriële Beschikking instelling begeleidingscommissie

*blz. nummer last.*  
MFO/S13/16



## MINISTERIËLE BESCHIKKING

DE MINISTER VAN FINANCIËN EN OVERHEIDSORGANISATIE

en de

MINISTER VAN ALGEMENE ZAKEN

### Overwegende dat:

- Nederland en Aruba tijdens een bestuurlijk overleg op 15 december 2014 zijn overeengekomen dat Fondo Desaroyo Aruba zal worden afgebouwd conform diens statuten en de stortingen door Nederland en Aruba aflopen conform de in het jaar 2000 gesloten overeenkomst;
- de Landen zijn overeengekomen dat gunning van projecten nog kan plaatsvinden tot medio 2016;
- een aanvang zal worden gemaakt met de afrekening en dat de stichting FDA zal worden ontbonden per 1 januari 2018;
- in december 2014 Nederland en Aruba tevens overeengekomen zijn dat een eindevaluatie van de Meerjarenprogramma's en overige programma's van FDA zal plaatsvinden;
- de evaluatie een tweeledige doelstelling heeft namelijk: enerzijds opdat de parlementen van Nederland en Aruba een globaal beeld krijgen op welke wijze de financiering via FDA heeft bijgedragen aan het behalen van de vooraf geformuleerde programmadoelstellingen van de verschillende Meerjarenprogramma's (inclusief Rechtshandhaving en Nationaal Veiligheidsplan). Anderzijds is de evaluatie bedoeld om aanbevelingen aan Aruba te doen op welke wijze het de door de Meerjarenprogramma's ingezette verbeteringen kan verduurzamen en voortzetten.
- de eindevaluatie dient uit te monden in een toegankelijk en overzichtelijk eindrapport;
- de begeleiding van het aanbestedingstraject wordt uitgevoerd door een onafhankelijke partij: de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS).
- voor de uitvoering van de eindevaluatie door de HIS offertes zijn gevraagd bij onafhankelijke deskundigen;
- het de bedoeling is dat de eindevaluatie wordt uitgevoerd in de tweede helft van 2016;

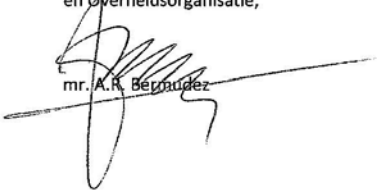
MFO/513/16

- Nederland en Aruba een gedeeld opdrachtgeverschap vervullen ten aanzien van de eindevaluatie.

**HEBBEN BESLOTEN:**

1. Ten behoeve van de eindevaluatie van FDA wordt een begeleidingscommissie ingesteld;
2. De begeleidingscommissie begeleidt de onderzoekers, beoordeelt tussentijdse produkten en beoordeelt het eindrapport;
3. De begeleidingscommissie is samengesteld uit de volgende personen:
  - a. Een door Nederland en Aruba gezamenlijk aangedragen onafhankelijke voorzitter: mr. John M. Newton.
  - b. Namens Land Aruba: de heer Mark Hoveling en de heer Franklin Hovertsz.
  - c. Namens Nederland: mevrouw Mariëlle Capello en de heer Peter van Veen.
  - d. Namens de Sichting FDA en AIB: de heer Edwin Roos en de heer Frensel Giel.
4. De voorzitter van de begeleidingscommissie zal het eindrapport vaststellen na de leden van de begeleidingscommissie gehoord te hebben.

Aruba, 17 juni 2016

De Minister van Financiën  
en Overheidsorganisatie,  
mr. A.R. Bermudez

De Minister van Algemene Zaken,

  
mr. M.G. Eman

- c.c. De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
VNO  
Het bestuur van Fondo Desaroyo Aruba  
Voorzitter en leden van de begeleidingscommissie ✓



## Bijlage B Doelstellingen meerjarenprogramma's

### Meerjarenprogramma 2001-2005

Tabel A. 1 Ontwikkelings- en programmadoelstellingen van MJP 2001-2005 naar sector

	Ontwikkelingsdoelstelling	Programmadoelstelling
Volksgezondheid	Een voor iedereen toegankelijk, kwalitatief hoogstaande en betaalbare gezondheidszorg	Structurele verbetering van de (primaire, secundaire en tertiaire) ziektepreventie binnen de gezondheidszorg
Kwaliteit van Bestuur	Versterking en verhoging van de kwaliteit van bestuur.	<p><u>Rechtshandhaving:</u> Rechtshandhaving op Aruba verbeterd middels versterking van (sleutel) organisaties in de rechtshandavingketen. Dit in aanvulling op de eigen Arubaanse activiteiten</p> <p><u>Checks en balances:</u> De overheid is beter in staat om op een transparante wijze verantwoording af te leggen</p> <p><u>Overheidshandelen:</u> Kwaliteit van de interne en externe dienstverlening door de overheidsdiensten verbeterd</p>
Duurzame Economische Ontwikkeling	Het voeren van een geïntegreerd beleid dat de grondslag vormt voor het consolideren van de economische ontwikkeling teneinde hieraan een duurzaam karakter te geven, alsmede mogelijkheden te scheppen voor nieuwe ontwikkelingen in harmonie met het milieu	De verbetering van de milieukwaliteit door de oplossing/ beheersing van een aantal van de gesignaleerde problemen die een bedreiging voor het milieu vormen
Onderwijs	Verhoging van de maatschappelijke weerbaarheid van de Arubaanse bevolking	<p>Uitbouw en flexibilisering van het beroepsonderwijs, in casu de bouw en inrichting van het Colegio EPI</p> <p>Aanvullende voorzieningen voor kansarmen</p>

### Rechtshandhaving 2005-2007

Tabel A. 2 Ontwikkelings- en programmadoelstellingen van het programma Rechtshandhaving 2005-2007

	Ontwikkelingsdoelstelling	Programmadoelstelling
Rechtshandhaving	Grensoverschrijdende en georganiseerde criminaliteit en internationaal terrorisme worden adequaat bestreden	Arubaanse diensten betrokken bij de RHH voeren de hen toebedeelde taken beter dan voorheen uit, en dit geschiedt in goede onderlinge samenwerking en waar nodig gecoördineerd; in het bijzonder worden de grensbewaking en -beveiliging hierdoor versterkt

## Meerjarenprogramma 2006-2009

Tabel A. 3 Ontwikkelings- en programmadoelstellingen van het MJP 2006-2009 naar sector

	Ontwikkelingsdoelstelling	Programmadoelstelling
Sociale Sector	Een duurzame ontwikkeling voor Aruba	Verbeterde afstemming vraag en aanbod van hulp en dienstverlening op maatschappelijke problemen en behoeften van specifieke doelgroepen
Kwaliteit van Bestuur	Een duurzame ontwikkeling voor Aruba	Verhoogde kwaliteit van het bestuur; een verhoogde transparantie en verantwoordelijke aanwending van gezag en middelen door de overheid in dialoog met de bevolking
Duurzame Economische Ontwikkeling	Een duurzame ontwikkeling voor Aruba	Verbeterd milieu – gezonder leef, woon- en werkmilieu (of verhoogde kwaliteit van het leven)
Onderwijs	Een duurzame ontwikkeling voor Aruba	Verhoogde ontwikkelingscapaciteit van de Arubaanse bevolking; verhoogd rendement van het onderwijs (intern en extern)

## Nationaal Veiligheidsplan 2008-2012

Tabel A. 4 Collectieve visie en de Nationale Veiligheidsdoelen van het Nationaal Veiligheidsplan 2008-2012

	Ontwikkelingsdoelstelling	Programmadoelstelling
Nationaal Veiligheidsplan	<p>In het Nationaal Veiligheidsplan is geen ontwikkelingsdoelstelling geformuleerd, maar een collectieve visie:</p> <p>Er is geen veiligere plaats dan Aruba om te leven, te werken, te bezoeken en te investeren.</p>	<p>Territoriale Veiligheid en Politieke Stabiliteit - Het verzekeren van de bescherming van Aruba d.m.v. een militaire presentie van het Nederlandse Koninkrijk, bilaterale en tri-partite akkoorden tussen Aruba, Nederland en andere partners binnen het Koninkrijk, en door regionale en internationale diplomatie tegen buitenlandse agressie inclusief terrorisme. - Het zorg dragen dat de overheidsleiding en bureaucratie goede bestuurspraktijken hanteren ter in stand houding van de democratische rechtsorde.</p> <p>Sociale (Buurt en Persoonlijke) Veiligheid - Het beschermen van de burgers van Aruba (inclusief de jeugd), buurtgroepen (diverse nationaliteitsgroepen), en bezoekers, tegen fysiek geweld zowel vanuit de natie van Aruba als externe staten, van gewelddadige individuen en actoren, van gezins-mishandeling ("domestic abuse"), of van roofzuchtige individuen, jong en oud.</p> <p>Economische Veiligheid - Het beschermen van de ontwikkeling van het toerisme door actueel beleid en management v.w.b de groei en ontwikkeling van het toerisme. Tevens het ontwikkelen van alternatieve bronnen van economisch inkomen om onze huidige dienstgerichte economie te verbreden naar een kenniseconomie.</p> <p>Milieu Veiligheid - Het zorgdragen dat de milieuwetten de mensen van Aruba beschermen tegen de korte en lange termijn schade van de natuur, door de mens veroorzaakte bedreigingen voor het milieu en de verslechtering van de natuur. - Tevens het nader onderzoeken van de belangrijkste industriële luchtvervuilingsbronnen op het eiland n.a.v. het 2005 Kyoto Protocol en andere internationale milieubescherings-overeenkomsten.</p>

## Meerjarenprogramma 2010-2014 inclusief Producto Aruba

Het meerjarenprogramma 2010-2014 betreft een aanpassing van de MJP's 2001-2005 en 2006-2009. Projecten van de MJP's 2001-2005 en 2006-2009 die per datum van inventarisatie (9 december 2009) nog niet bij FDA zijn ingediend of door FDA zijn goedgekeurd, worden overgeheveld in een nieuwe MJP 2010-2014. Voor wat betreft de projecten die nog niet waren goedgekeurd door FDA maar waarvoor wel stortingen in het fonds waren gedaan, heeft de regering een voorstel gemaakt deze deels 'te temporiseren' of anders uit te voeren. Op deze wijze zijn er middelen vrijgemaakt voor prioriteitsprojecten die vallen onder het programma 'E Producto Aruba'. De Producto Aruba projecten zijn toegevoegd aan het Meerjarenprogramma 2010-2014. Het land Aruba heeft als enige donor de projecten binnen de sector Producto Aruba gefinancierd en heeft ten behoeve hiervan in totaal AWG 86 miljoen aanvullend in het fonds gestort.

Producto Aruba betreft grotendeels renovatie, restauratie en infrastructurele projecten die de prioriteit genieten van het Land. Uit het MJP 2010-2014 kan de volgende algemene doelstelling van Producto Aruba worden afgeleid: *de Arubaanse regering heeft zich tot doel gesteld via infrastructurele projecten de economie een impuls te geven*. Om dit te financieren heeft de regering een voorstel gemaakt voor temporisering van een aantal projecten en herbestemming van de hiervoor reeds gestorte middelen voor de financiering van projecten van Producto Aruba.

Voor wat betreft de doelstellingen van het MJP 2010-2014 wordt er in deze evaluatie vanuit gegaan dat dit dezelfde doelstellingen zijn als die van de MJP's 2001-2005 en 2006-2009 (zie paragrafen 3.2 en 3.4), aangevuld met de doelstellingen van Producto Aruba. Er zijn in het MJP 2010-2014 geen nieuwe doelstellingen opgenomen.

**Tabel A. 5 Programma- en projectendoelstellingen van Producto Aruba 2010-2014**

Programmadoelstelling	Doelstellingen deelprojecten
De werkgelegenheid in met name de bouwsector zal voor een aantal jaren een opleving kennen met daarna de positieve effecten van het leefklimaat en de handel/horeca in de binnensteden van Oranjestad en San Nicolas	<p><u>Restauratie binnenstad en omgeving:</u> De revitalisatie en verbetering van de leefbaarheid van de binnenstad</p> <p><u>Centro historico:</u> (i) Verbetering van de accommodatie van de bureaus van de ministers, (ii) bevorderen van efficiëntie van het landsbestuur door concentratie van ministers, hun stafmedewerkers en de meest relevante ondersteunende diensten; (iii) bevorderen van het gebruik van eigen overheidsgebouwen, het afstoten van huurpanden en het reduceren van huisvestingskosten van de overheid</p> <p><u>Civic Spine San Nicolas:</u> Revitaliseren van de stad op basis van een zo breed mogelijk draagvlak van de bewoners, de commerciële sector en maatschappelijke organisaties in San Nicolas.</p> <p><u>Reparatie/renovatie scholen:</u> Goed onderwijs in een gezonde omgeving en onder gunstige omstandigheden.</p> <p><u>Wijkaanpak:</u> Leefbaar maken van wijken door maatregelen te treffen en condities te scheppen gericht op het oplossen van specifiek geconstateerde problemen waarbij belangrijke elementen zijn: (i) betrokken zijn bij het buurtgebeuren; (ii) het vrij zijn van overlast; (iii) rekening houden met milieuaspecten; (iv) veiligheid en (v) kindvriendelijkheid en toegankelijkheid.</p>

## Meerjarenprogramma 2013-2015

Het meerjarenprogramma 2013-2015 is een herprioritering van resterende projecten en middelen uit de eerdere MJP's. Het MJP 2013-2015 bevat geen nieuwe of andere doelstellingen, maar een overzicht van de resterende middelen en de projecten die nog in het MJP 2013-2015 worden uitgevoerd. Dit betreft projecten in alle thema's van de eerdere MJP's (duurzame economische ontwikkeling, onderwijs, kwaliteit van bestuur en de sociale sector) alsook projecten van het Nationaal Veiligheidsplan en Producto Aruba (alle deelprojecten).

Daarom wordt er vanuit gegaan dat het MJP 2013-2015 dezelfde ontwikkelings- en programma-doelstellingen kent als voor de eerdere MJP's.

## Bijlage C Geselecteerde projecten voor analyse op projectniveau

Project	Projectomschrijving	Sector	Bedrag	Startjaar
2004-FDA-PA-018	Afvalverwerking	DEO	AWG 28.000.000	2005
2004-FDA-PA-037	RWZI-Design & Build Project	DEO	AWG 27.595.812	2004
2008-FDA-PA-063	Bouw zorgcentrum "Centro di Cuido San Nicolas	VGZ/SS	AWG 22.920.515	2008
2001-FDA-PA-002	Uitbreiding KIA + 1e meerwerk	KB	AWG 21.685.697	2003
2011-FDA-PA-011	Nieuwbouw en uitbreiding Bestuurskantoor	Producto Aruba	AWG 18.250.000	2011
2011-FDA-PA-106	Bestek "streetscape" van project "Revitalisatie Binnenstad Oranjestad"	Producto Aruba	AWG 13.749.117	2012
2011-FDA-PA-090	Project 'uitbreiding en verbouwing Ex-Belasting gebouw te Paardenbaaistraat t.b.v. de overheidsdiensten DIMAS en DAO	RHH	AWG 12.274.860	2013
2010-FDA-PA-041	Restauratie en uitbreiding van het Gerechtsgebouw	RHH	AWG 11.611.766	2010
2000-FDA-PA-001	EPI fase2	O	AWG 11.489.030	2002
2005-FDA-PA-063	EPI Openleercentrum (G) en Gebouw A en H	O	AWG 8.266.333	2006
2012-FDA-PA-023	Nieuwbouw Orthopedagogisch Centrum (bestekken, tekeningen en directiebegroting)	VGZ/SS	AWG 8.117.100	2012
2002-FDA-PA-009	CMRE / revised	VGZ/SS	AWG 7.743.800	2003
2002-FDA-PA-012	IT Belasting fase 2	KB	AWG 7.405.063	2003
2012-FDA-PA-005	Bestek en raming "Trolleys" van project "Revitalisatie Binnenstad Oranjestad"	Producto Aruba	AWG 6.807.749	2012
2014-FDA-PA-067	Indiening project "Renovatie en uitbreiding Colegio San Antonio te Sta. Cruz"	Producto Aruba	AWG 6.639.800	2014
2008-FDA-PA-069	Douane	RHH	AWG 6.037.768	2009
2014-FDA-PA-086	Nieuwbouw basisschool en gymzaal te Sero Blanco	Producto Aruba	AWG 5.896.700	2015
2011-FDA-PA-018	School Renovatie Project 2011 La Salle College	O	AWG 5.540.000	2011
2011-FDA-PA-056	School renovatie&uitbreiding "Abraham de Veer school"	O	AWG 4.651.982	2011
2013-FDA-PA-119	Carnival Village	Producto Aruba	AWG 4.494.123	2013
2012-FDA-PA-065	KPA- cameratoezicht in het kader van handhaving v/d openbare orde en Veiligheid, fase 1	RHH	AWG 4.425.239	2012
2011-FDA-PA-002	Renovatie Huize Maris Stella	VGZ/SS	AWG 4.384.467	2011
2011-FDA-PA-054	Producto Aruba/ Integrale Wijkaanpak-Pilotwijk Yuwana Morto/ De Vuyst	Producto Aruba	AWG 4.238.981	2011
2012-FDA-PA-062	indiening project "De reconstructie van Pastoor Hendrikstraat te San Nicolas	Producto Aruba	AWG 3.887.791	2012
2012-FDA-PA-041	Revitalisatie San Nicolas, bestek Renovatie Joe Laveist te San Nicolas fase II	Producto Aruba	AWG 3.784.054	2012

Project	Projectomschrijving	Sector	Bedrag	Startjaar
2010-FDA-PA-044	Project Inrichting Centro di Cuido San Nicolas	VGZ/SS	AWG 3.611.634	2010
2008-FDA-PA-067	Zorgprogramma's ter ondersteuning van kinderen en jeugdigen - MDC	O	AWG 3.519.407	2009
2011-FDA-PA-055	Producto Aruba/ Integrale Wijkaanpak-Pilotwijk Madiki	Producto Aruba	AWG 3.450.613	2011
2014-FDA-PA-056	Renovatie en uitbreiding St. Augustines College	O	AWG 3.195.677	2014
2014-FDA-PA-068	Indiening project "Fase 2 - Vergroting collecteurriool Oranjestad - RWZI Bubali"	DEO	AWG 2.993.880	2014
2006-FDA-PA-014	RHH -IASA - Versterking grenscontroles	RHH	AWG 2.970.846	2007
2010-FDA-PA-013	TOR - Volks- en Woningtelling 2010 (CBS)	KB	AWG 2.918.297	2010
2011-FDA-PA-030	Aankoop betonstraatstenen t.b.v. Wijkaanpak	Producto Aruba	AWG 2.825.526	2011
2005-FDA-PA-033	Aanv. Voorzieningen kansarmen - Nascholing	O	AWG 2.704.638	2006
2010-FDA-PA-076	Restauratie Binnenstad en Omgeving - fase 1 - trekputten/ bakprofielen	Producto Aruba	AWG 2.664.000	2010
2014-FDA-PA-027	Project Welcome Plaza - Infrastructurele werken	Producto Aruba	AWG 2.642.000	2014
2014-FDA-PA-087	Kwaliteitsverbetering strand Cura Cabay	DEO	AWG 2.631.433	2015
2002-FDA-PA-002	KPA fase I	KB	AWG 2.545.218	2002
2012-FDA-PA-040	Integrale Wijkverbetering - Infra Sero Patrishi	Producto Aruba	AWG 2.487.000	2012
2003-FDA-PA-016	HTL L.G. Smith Boulevard	DEO	AWG 2.467.339	2003
2012-FDA-PA-039	Integrale Wijkverbetering - Infra Bushi - Zusterswijk	Producto Aruba	AWG 2.457.566	2012
2011-FDA-PA-058	Hoofddregenwaterafvoer O'stad: onderdeel Concessielaan-Oude Schoolstraat-Zuidstraat-Lagoen	Producto Aruba	AWG 2.347.640	2011
2013-FDA-PA-004	GEA-Inrichting Gerechtsgebouw	RHH	AWG 2.344.694	2013
2014-FDA-PA-083	Renovatie Arco Iris kleuterschool	Producto Aruba	AWG 2.249.000	2015
2000-FDA-PA-002	AWSP vet-en zandvangputten	DEO	AWG 2.220.833	2002
2015-FDA-PA-021	Kiosken te Welcome Plaza Paardenbaaistraat	Producto Aruba	AWG 2.159.625	2016
2012-FDA-PA-012	Nieuwbouw Remise van project "Revitalisatie Binnenstad Oranjestad (RBO)"	Producto Aruba	AWG 2.000.000	2012
2007-FDA-PA-026	Afronding RWZI's project	DEO	AWG 1.994.551	2007
2014-FDA-PA-013	Indiening project RAKA fase II	KB	AWG 1.957.536	2015
2009-FDA-PA-090	Collecteurriool naar RWZI Bubali	DEO	AWG 1.876.509	-
2013-FDA-PA-030	Indiening project "Kwaliteitsverbetering van het strand te Surfside	DEO	AWG 1.874.528	2014
2004-FDA-PA-008	KIA Inrichting Meubilair	KB	AWG 1.811.719	2004
2004-FDA-PA-016	RWZI/TOR Design & build + meerwerken	DEO	AWG 1.766.439	2004
2008-FDA-PA-031	Afronding RWZI's project (additioneel)	DEO	AWG 1.698.192	2008
2004-FDA-PA-028	KIA - Fase II: Extrabouwwerken	KB	AWG 1.693.588	2005

Project	Projectomschrijving	Sector	Bedrag	Startjaar
2009-FDA-PA-073	Verbouwing EPI sector Technico	O	AWG 1.585.000	2009
2006-FDA-PA-058	RWZI - levering slibtransporttrucks	DEO	AWG 1.403.718	2007
2004-FDA-PA-002	EPI fase3/gebouwen K	O	AWG 1.383.267	2004
2010-FDA-PA-054	project Verbouwing Choller Detentie Centrum te KIA	KB	AWG 1.310.210	2011
2003-FDA-PA-022	EPI/Schoolmeubilair, instructiemateriaal	O	AWG 1.281.884	2004
2004-FDA-PA-024	EPI Fase 3/Gebouw I	O	AWG 1.066.657	2005
2009-FDA-PA-037	KIA opleidingscentrum Balashi	KB	AWG 1.017.537	2009
2013-FDA-PA-017	KPA-Actpol 2	RHH	AWG 975.002	2014
2012-FDA-PA-059	DIMAS-ICT Upgrade	RHH	AWG 862.256	2015
2002-FDA-PA-011	Bevolkingscommissie	KB	AWG 759.789	2003
2013-FDA-PA-024	Indiening project "Restauratie A.M. Schuttestraat 2"	Producto Aruba	AWG 752.900	2013
2011-FDA-PA-031	EPI: electra en airco systemen t.b.v. gebouw C	O	AWG 649.276	2011
2014-FDA-PA-078	Registratiesysteem sociale sector fase 3	VGZ/SS	AWG 584.450	2015
2014-FDA-PA-026	Indiening project 'Het aanbrengen van afrostering t.b.v. Felipe B Tromp School te Noord'	Producto Aruba	AWG 515.355	2014
2010-FDA-PA-074	Herbestemming gelden Nederlands als Vreemde taal	O	AWG 335.286	2010
2009-FDA-PA-024	Prof Nicolai actualiseren wet en regelgeving	KB	AWG 326.768	2009
2010-FDA-PA-067	Fase III "Centro Historico Oranjestad"	Producto Aruba	AWG 299.104	2010
2004-FDA-PA-001	KPA fase II	KB	AWG 235.050	2004
2008-FDA-PA-023	KPA/OM-Opleiding Financieel Rechercheren	RHH	AWG 230.167	2008
2014-FDA-PA-029	TOR uitbreiding kantoormeubilair nieuw DIMAS gebouw	RHH	AWG 205.990	2014
2014-FDA-PA-061	Indiening project "Dak renovatie en uitbreiding Graf von Zinzendorf Kleuterschool te San Nicolas	O	AWG 195.406	2014
2015-FDA-PA-037	Stimuleringsfonds 2014/2015 - Studenten in Curacao	O	AWG 188.000	2015
2013-FDA-PA-064	Voorzieningen taalbeleid	O	AWG 184.858	2014
2011-FDA-PA-075	Tor aanschaf vervoermiddelen t.b.v. Mobiele eenheid (EHHOO)	RHH	AWG 160.500	2011
2002-FDA-PA-006	Volksgeszd/ voorlichting	VGZ/SS	AWG 149.885	2003
2005-FDA-PA-053	TOR Environmental & Health Impact Assessment afvalverwerking	DEO	AWG 147.732	2006
2004-FDA-PA-036	KPA fase III	KB	AWG 136.817	2005
2005-FDA-PA-023	2de fase Monitoringsnetwerk riool, irrigatie en zeewater	DEO	AWG 130.972	2005
2012-FDA-PA-058	project 'Vervolg traject Mededingswetgeving 2de opdracht SEO	KB	AWG 105.800	2012
2012-FDA-PA-013	Studiefinanciering 2011/2012-1ste jaar in Aruba	O	AWG 105.000	2012

Project	Projectomschrijving	Sector	Bedrag	Startjaar
2014-FDA-PA-070	Indiening "AWSP: training personeel DOW en inventarisatie voorstel Sulzer"	DEO	AWG 59.325	2014
2012-FDA-PA-021	KPA-Drug investigative Techniques t.b.v. de afdeling Recherche	RHH	AWG 44.336	2012
2014-FDA-PA-052	Aanpassingen RWZI Parkietenbos - verkleinde versie consultancy	DEO	AWG 43.500	2014
2011-FDA-PA-061	KPA-Aanschaf vervoermiddelen t.b.v. Infodesk (VO2A & VH9)	RHH	AWG 41.332	2011
2005-FDA-PA-005	Uitzending CBS	KB	AWG 22.701	2005
2007-FDA-PA-006	Stage Dezhi - Willems en Balkenstein Ecury 6 -17 augustus 2007	KB	AWG 21.867	2007
2004-FDA-PA-015	Stage Inspectie der Belastingen	KB	AWG 19.540	2004
2013-FDA-PA-123	Studiereis ivm leergang Compliance professional modules 1-3 tbv mr. Giel van DWJZ	RHH	AWG 15.766	2014
2013-FDA-PA-029	KPA - Studiereis ivm ingediende camera-toezicht project	RHH	AWG 15.078	2013
2014-FDA-PA-033	DWJZ - Aanvulling BWA	RHH	AWG 14.335	2014
2009-FDA-PA-060	Landsrecherche cursus digitaal	RHH	AWG 14.235	2009
2010-FDA-PA-011	Uitzend-verzoek DEZHI t.b.v. MMC Micro-macro Consultants - periode 10 t/m 17 april 2010	KB	AWG 13.954	2010
2007-FDA-PA-010	Uitzending DEZHI - M.Van Scaaijk van MMC 21 -25 mei 2007	KB	AWG 13.674	2007
2015-FDA-PA-008	Studieaanvraag 't Mannetje en Giel CFATF	RHH	AWG 12.431	2015
Totaal 501 miljoen			AWG 352 miljoen	70,2%



## Bijlage D Lijst met geïnterviewde personen

Naam	Instantie
Peter Boorsma	Bestuur Fundashon Desaroyo Aruba
Glenn Thodé	Bestuur Fundashon Desaroyo Aruba & rector Universiteit Aruba
Edwin Roos	Bestuur Fundashon Desaroyo Aruba
Mark Hoveling	Ministerie van Financiën en Overheidsorganisaties; lid van de begeleidingscommissie eindevaluatie FDA
Maria Dijkhoff-Pita	Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI) Aruba
Vivian Loopstok-Geerman	Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI) Aruba
Ling Wong	Algemene Rekenkamer; Econoom en Consultant
Michelle de Groot	Aruba Trade & Industry Association (ATIA)
Kimberly Boekhoudt	Aruba Trade & Industry Association (ATIA)
Marlon Croes	Dienst Openbare Werken (DOW)
Francis Gomez	Dienst Openbare Werken (DOW)
Luanne Gomez Pietersz	Belastingdienst Aruba
Marlon Faarup	Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) Aruba
Dinia Abath Muller	Orthopedagogisch Centrum
Franklin Hoevertsz	Utilities Aruba NV; adviseur van de regering; lid van de begeleidingscommissie eindevaluatie FDA
Josette Daal	Stichting Katholiek Onderwijs Aruba (SKOA)
Bart Kool	Raad van Advies Stichting Middelbaar Onderwijs Aruba (SMOA)
Ezzard Cilié	Dr. Horacio E. Oduber Hospitaal
Esther Murre	Onderwijsconsultant bij CINOP
Thijs Pijls	Onderwijsconsultant bij CINOP
Miriam Thiel	Dienst Onderwijs
Sheila Maduro	Dienst Onderwijs
James van der Linden	Ministerie van Onderwijs
Anki Danker	Educacion Professional Intermedio (EPI)
Nancy Kelly	Multidisciplinair Centrum (MDC)
Rosanna van Dijk	Multidisciplinair Centrum (MDC)
Arlenne Croes	Onderwijsinspectie
Alida Marval	Docent en juriste; onderzoeker.
Remo Kock	Stichting Bejaardenzorg
Nienke Gonzalez Diaz	Specialist ouderengeneeskunde
Vanessa Tjon	Korps Politie Aruba (KPA)
Daphne Agius Cesareo-Lejuez	Kamer van Koophandel Aruba
Fransje Tromp	Openbaar Ministerie
Frans van Deutekom	Openbaar Ministerie
Frits Goedgedrag	Raad van Advies



## Bijlage E Wereldbank indicatoren

De data van de Wereldbank wordt gebruikt om Aruba te vergelijken met andere landen in het Caribisch gebied. De tabellen geven de achterliggende data weer van de figuren die in hoofdstuk 4 zijn weergegeven. Aruba wordt met de volgende landen in het Caribisch gebied vergeleken: Anguilla, Antigua and Barbuda, The Bahamas, Barbados, Bermuda, British Virgin Islands, Cayman Islands, Cuba, Curaçao, Dominica, Dominican Republic, Grenada, Haiti, Jamaica, Martinique, Puerto Rico, Sint Maarten (Dutch part), St. Kitts and Nevis, St. Lucia, St. Martin (French part), St. Vincent and the Grenadines, Trinidad and Tobago, Turks and Caicos Islands and Virgin Islands (U.S.).

## Rule of law

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba									0,93	0,88	0,86	0,88	0,89	1,42	1,42	1,34	1,33	1,31	1,08	1,29		
Anguilla									1,16	1,67	1,65	1,69	1,71	1,44	1,42	1,39	1,41	1,41	0,02	-0,02		
Antigua and Barbuda		1,01		1,05		1,01	1,02	1,00	0,91	0,67	0,94	0,93	0,97	1,00	0,99	0,97	0,98	0,87	-0,19	0,21		
Bahamas, The		1,09		1,23		1,25	1,36	1,36	1,35	1,33	1,09	1,25	1,19	0,78	0,69	0,57	0,59	0,61	0,64	0,56		
Barbados		0,96		1,20		1,34	1,45	1,45	1,39	1,28	1,20	1,29	1,27	0,97	1,04	1,04	1,00	1,01	1,06	1,05		
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands		1,45		1,49		1,49	1,47	1,20	1,16	0,88	1,13	1,15	1,16	0,90	0,89	0,87	0,90	0,90	0,61	0,82		
Cuba		-1,01		-0,90		-0,94	-1,07	-1,12	-1,02	-0,99	-0,67	-0,62	-0,76	-0,65	-0,66	-0,61	-0,63	-0,63	-0,58	-0,62		
Curacao																						
Dominica		0,78		0,66		0,62	0,72	0,68	0,62	0,62	0,69	0,66	0,63	0,70	0,69	0,64	0,63	0,64	0,47	0,64		
Dominican Republic		-0,50		-0,48		-0,62	-0,69	-0,62	-0,65	-0,68	-0,57	-0,62	-0,67	-0,77	-0,80	-0,76	-0,69	-0,51	-0,38	-0,46		
Grenada		0,33		0,41		0,34	0,34	0,30	0,31	0,31	0,22	0,16	0,08	0,15	0,11	0,15	0,13	0,14	-0,16	-0,20		
Haiti																						
Jamaica		-0,44		-0,31		-0,49	-0,38	-0,53	-0,40	-0,48	-0,47	-0,44	-0,40	-0,48	-0,50	-0,43	-0,41	-0,38	-0,31	-0,23		
Martinique		1,19		1,23		1,22	1,21	0,94	0,98	0,88	0,86	0,88	0,89	0,90	0,89	0,87	0,89	0,89	0,02	-0,02		
Puerto Rico		0,93		0,96		0,95	0,94	0,67	0,80	0,62	0,57	0,65	0,59	0,77	0,77	0,75	0,82	0,69	0,79	0,78		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis		0,77		0,39		0,85	0,65	0,57	0,72	0,78	0,83	0,81	0,77	0,75	0,71	0,74	0,71	0,74	0,09	0,35		
St. Lucia		0,77		0,39		0,85	0,65	0,57	0,67	0,78	0,83	0,81	0,84	0,84	0,82	0,77	0,64	0,68	0,52	0,62		
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines		0,77		0,39		0,85	0,90	0,57	0,72	0,78	0,83	0,67	0,91	0,88	0,86	0,91	0,89	0,87	0,52	0,59		
Trinidad and Tobago		0,44		0,45		0,38	0,39	0,21	-0,01	-0,08	-0,27	-0,21	-0,27	-0,23	-0,22	-0,20	-0,18	-0,21	-0,13	-0,14		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)									1,21	1,15	1,13	0,88	0,89	0,90	0,89	0,87	0,89	0,89	0,02	0,90		

## Regulatory quality

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba									0,73	0,85	0,85	0,86	0,88	1,31	1,37	1,35	1,43	1,45	1,30	1,38		
Anguilla									0,87	1,10	1,34	1,36	1,38	1,38	1,37	1,35	1,32	1,32	0,85	0,89		
Antigua and Barbuda		0,76		0,77		0,74	0,68	0,65	0,55	0,56	0,53	0,51	0,62	0,63	0,63	0,62	0,60	0,61	0,51	0,53		
Bahamas, The		0,92		1,01		1,13	1,30	1,14	1,11	1,10	1,04	1,02	1,04	0,76	0,52	0,49	0,37	0,17	0,12	0,25		
Barbados		1,28		1,29		1,26	1,06	1,09	1,04	1,16	0,98	1,06	0,85	0,53	0,45	0,60	0,43	0,44	0,31	0,51		
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands		1,00		1,01		1,23	1,42	1,39	1,42	1,35	1,34	1,36	1,13	1,14	1,14	1,13	1,11	1,12	0,87	0,82		
Cuba		-1,23		-1,40		-1,28	-1,32	-1,49	-1,61	-1,43	-1,44	-1,56	-1,51	-1,63	-1,69	-1,65	-1,57	-1,59	-1,36	-1,25		
Curacao																						
Dominica		1,00		0,38		0,44	0,68	0,79	0,59	0,73	0,86	0,72	0,55	0,51	0,43	0,24	0,29	0,28	0,23	0,26		
Dominican Republic		-0,22		-0,17		-0,14	-0,23	-0,34	-0,41	-0,38	-0,23	-0,23	-0,19	-0,19	-0,14	-0,19	-0,10	-0,07	-0,04	-0,04		
Grenada		0,52		0,40		0,42	0,38	0,38	0,18	0,33	0,49	0,42	0,27	0,27	0,34	0,26	0,28	0,28	0,19	0,01		
Haiti																						
Jamaica		0,27		0,19		0,18	0,23	0,25	0,21	0,23	0,27	0,31	0,29	0,28	0,28	0,30	0,24	0,24	0,16	0,11		
Martinique		1,00		1,01		0,99	0,92	0,90	0,78	0,85	0,85	0,86	0,88	0,88	0,87	0,87	0,84	0,85	1,19	1,25		
Puerto Rico		1,24		1,26		1,23	1,17	1,14	0,83	1,10	1,09	0,98	1,00	0,85	0,82	0,84	0,93	0,85	0,87	0,98		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis				0,28		0,21	0,17	0,21	0,05	1,16	1,01	0,67	0,60	0,53	0,43	0,40	0,40	0,41	0,17	0,17		
St. Lucia				0,28		0,21	0,17	0,21	0,15	1,16	1,08	0,77	0,50	0,51	0,43	0,46	0,31	0,29	0,24	0,28		
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines				0,28		0,21	0,17	0,21	0,14	1,13	0,86	0,72	0,50	0,51	0,39	0,36	0,34	0,32	0,31	0,26		
Trinidad and Tobago		0,59		0,66		0,65	0,71	0,72	0,66	0,60	0,66	0,63	0,60	0,54	0,50	0,40	0,23	0,26	0,21	0,15		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)									1,23	1,10	0,60	0,61	0,62	0,63	0,63	0,62	0,60	0,61	0,51	0,53		

Voice and accountability

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba									0,70	1,12	1,04	1,01	1,00	1,23	1,26	1,26	1,27	1,26	1,24	1,23		
Anguilla									0,81	0,88	1,04	1,01	1,00	1,00	1,02	1,05	1,07	1,05				
Antigua and Barbuda		0,29		0,29		0,35	0,30	0,27	0,56	0,55	0,66	0,57	0,60	0,60	0,51	0,53	0,66	0,65	0,62	0,69		
Bahamas, The		1,06		1,11		1,16	1,16	1,05	1,02	0,98	1,04	1,13	1,15	1,01	0,98	0,95	0,93	0,91	1,06	1,08		
Barbados		1,47		1,41		1,41	1,35	1,22	1,16	1,06	1,18	1,16	1,06	1,20	1,21	1,19	1,19	1,19	1,23	1,24		
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands		1,57		1,54		1,53	1,49	0,87	0,84	0,88	0,81	0,78	0,79	0,53	0,54	0,55	0,55	0,52	0,44	0,43		
Cuba		-1,39		-1,59		-1,63	-1,66	-1,87	-1,83	-1,86	-1,85	-1,82	-1,75	-1,66	-1,55	-1,53	-1,43	-1,40	-1,51	-1,53		
Curacao																						
Dominica		1,01		1,07		1,07	1,11	1,08	1,00	0,98	1,03	1,03	1,06	1,04	1,01	1,01	0,98	1,00	1,11	1,11		
Dominican Republic		-0,04		-0,05		0,12	0,20	0,02	0,04	-0,09	0,17	0,16	0,11	0,06	0,04	0,06	0,09	0,09	0,17	0,13		
Grenada		0,57		0,70		0,69	0,81	0,84	0,61	0,60	0,75	0,82	0,85	0,85	0,82	0,81	0,79	0,81	0,94	0,94		
Haiti																						
Jamaica		0,56		0,71		0,67	0,58	0,53	0,44	0,46	0,59	0,60	0,53	0,55	0,42	0,43	0,45	0,51	0,53	0,55		
Martinique		0,68		0,67		0,66	0,61	0,64	0,74	0,64	0,58	0,56	0,57	0,56	0,59	0,60	0,62	0,62	0,62	0,62		
Puerto Rico		1,06		1,09		1,08	1,01	0,99	0,88	1,05	1,17	1,15	1,17	0,86	0,82	0,70	0,67	0,66	0,81	0,36		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis		1,02		1,03		1,02	1,00	0,88	0,45	1,17	1,18	1,18	1,09	1,11	1,18	1,14	1,15	1,15	1,16	0,99		
St. Lucia		1,06		1,07		1,06	1,09	1,08	0,68	1,19	1,21	1,20	1,25	1,23	1,22	1,18	1,14	1,14	1,17	1,20		
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines		1,03		1,04		1,04	1,01	1,06	0,73	1,04	1,08	1,06	1,09	1,05	1,16	1,04	1,04	1,05	1,19	1,21		
Trinidad and Tobago		0,64		0,83		0,53	0,52	0,59	0,57	0,60	0,57	0,50	0,48	0,53	0,48	0,48	0,47	0,45	0,45	0,49		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)									0,72	1,12	0,81	0,78	0,79	0,78	0,81	0,83	0,85	0,83				

## Government effectiveness

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba									1,19	1,25	1,25	1,24	1,27	1,47	1,23	1,22	1,24	1,22	0,86	0,86		
Anguilla									0,97	1,52	1,52	1,50	1,53	1,52	1,51	1,50	1,53	1,54	0,92	0,98		
Antigua and Barbuda		0,65		0,65		0,61	0,56	0,52	0,45	0,41	0,38	0,38	0,48	0,49	0,49	0,48	0,49	0,49	-0,09	0,21		
Bahamas, The		1,34		1,28		1,25	1,26	1,19	1,14	1,17	1,14	1,11	1,15	0,99	1,07	0,96	0,98	0,87	0,72	0,71		
Barbados		1,44		1,43		1,41	1,37	1,30	1,09	1,26	1,47	1,36	1,60	1,51	1,41	1,46	1,46	1,36	1,23	1,00		
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands		1,96		1,96		1,94	1,92	1,30	1,16	1,25	1,25	1,24	1,27	1,24	1,23	1,22	1,24	1,22	1,16	1,15		
Cuba		-0,89		-0,42		-0,23	-0,45	-0,24	-0,44	-0,54	-0,30	-0,19	-0,36	-0,39	-0,39	-0,41	-0,43	-0,47	-0,06	0,01		
Curacao																						
Dominica		0,65		0,15		0,39	0,42	0,22	0,12	0,43	0,42	0,46	0,53	0,61	0,65	0,61	0,67	0,72	0,07	0,11		
Dominican Republic		-0,37		-0,58		-0,33	-0,41	-0,54	-0,63	-0,55	-0,56	-0,67	-0,61	-0,61	-0,64	-0,58	-0,51	-0,46	-0,43	-0,34		
Grenada		0,65		0,33		0,35	0,36	0,19	0,09	0,28	0,27	0,22	0,18	0,20	0,18	0,23	0,27	0,24	-0,12	-0,20		
Haiti																						
Jamaica		0,16		0,18		0,01	-0,02	0,06	0,21	-0,08	0,28	0,30	0,28	0,21	0,20	0,22	0,00	0,04	0,14	0,25		
Martinique		0,91		0,91		0,88	0,83	0,78	0,75	0,72	0,73	0,72	0,75	0,75	0,74	0,73	0,75	0,75	0,67	0,72		
Puerto Rico		1,17		1,17		1,14	1,10	1,04	0,87	0,99	0,58	0,59	0,63	0,38	0,34	0,35	0,42	0,37	0,38	0,37		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis				-0,44		-0,09	-0,32	-0,35	-0,03	0,87	0,65	0,60	0,68	0,77	0,71	0,77	0,85	0,91	-0,08	0,11		
St. Lucia				-0,30		0,06	-0,17	-0,04	0,06	0,91	0,65	0,60	0,68	0,86	0,81	0,86	0,68	0,73	-0,02	-0,08		
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines				-0,17		0,06	-0,17	-0,19	0,08	0,87	0,65	0,60	0,68	0,77	0,71	0,77	0,85	0,91	0,12	0,02		
Trinidad and Tobago		-0,03		0,34		0,47	0,35	0,48	0,37	0,19	0,13	0,19	0,17	0,30	0,26	0,32	0,41	0,37	0,29	0,24		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)									0,56	1,25	1,25	1,24	1,27	1,26	1,26	1,24	1,27	1,28	1,17	1,24		

## Control of corruption

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba									1,15	1,27	1,28	1,30	1,32	1,11	1,13	1,12	1,12	1,14	1,03	1,31		
Anguilla									0,83	1,27	1,28	1,30	1,32	1,35	1,33	1,31	1,30	1,30	1,25	1,25		
Antigua and Barbuda		0,90		0,92		0,91	0,85	0,83	0,84	0,76	1,14	1,18	1,32	1,35	1,33	1,31	1,30	1,30	0,68	0,67		
Bahamas, The		1,20		1,35		1,39	1,45	1,40	1,40	1,33	1,38	1,37	1,38	1,37	1,36	1,36	1,35	1,37	1,29	1,29		
Barbados		1,36		1,38		1,38	1,30	1,32	1,23	1,30	1,28	1,37	1,31	1,33	1,44	1,76	1,67	1,62	1,03	1,79		
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands		1,36		1,38		1,38	1,30	1,32	1,24	1,27	1,28	1,30	0,84	1,11	1,13	1,35	1,36	1,37	1,03	1,03		
Cuba		0,46		0,55		0,51	0,51	0,28	0,25	0,31	0,26	0,33	0,28	0,35	0,41	0,35	0,31	0,13	0,07	0,07		
Curacao																						
Dominica		0,90		0,40		0,27	0,49	0,49	0,61	0,70	0,62	0,64	0,69	0,74	0,74	0,74	0,70	0,70	0,66	0,62		
Dominican Republic		-0,10		-0,71		-0,62	-0,36	-0,63	-0,45	-0,59	-0,64	-0,69	-0,67	-0,73	-0,81	-0,76	-0,80	-0,83	-0,79	-0,77		
Grenada		0,90		0,59		0,48	0,66	0,65	0,61	0,70	0,64	0,38	0,32	0,36	0,44	0,44	0,44	0,44	0,27	0,31		
Haiti																						
Jamaica		-0,22		-0,17		-0,17	-0,74	-0,54	-0,45	-0,40	-0,40	-0,46	-0,46	-0,44	-0,37	-0,29	-0,35	-0,36	-0,39	-0,33		
Martinique		0,90		0,92		0,91	0,85	0,83	0,87	0,80	0,80	0,82	0,84	0,86	0,85	0,83	0,83	0,83	1,25	1,25		
Puerto Rico		0,44		0,46		0,91	1,30	1,32	1,24	1,27	0,54	0,48	0,48	0,52	0,50	0,49	0,58	0,51	0,49	0,13		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis				0,13		0,04	0,29	0,27	0,25	1,04	0,89	0,91	1,00	1,06	1,04	1,05	0,99	0,98	0,27	0,27		
St. Lucia				0,13		0,38	0,29	0,27	0,30	1,16	1,05	1,07	1,17	1,23	1,22	1,23	1,04	1,07	0,43	0,45		
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines				0,13		0,04	0,29	0,27	0,30	1,04	0,89	0,91	1,00	1,06	1,04	1,05	0,99	0,98	0,66	0,62		
Trinidad and Tobago		1,01		0,48		0,05	-0,18	-0,07	-0,13	-0,08	-0,29	-0,23	-0,27	-0,21	-0,36	-0,28	-0,28	-0,34	-0,58	-0,54		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)									0,64	0,80	0,80	0,82	0,84	0,86	0,85	0,83	0,83	0,83	0,68	0,67		

Political stability and Absence of Violence/Terrorism

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba									1,03	1,41	1,35	1,34	1,36	1,14	1,12	1,30	1,30	1,34	1,20	1,26		
Anguilla									0,82	1,23	1,16	1,15	1,16	0,92	1,43	1,60	1,53	1,59	1,23	1,32		
Antigua and Barbuda		0,64		0,65		0,64	0,72	0,85	1,15	0,85	0,84	0,83	0,84	0,75	0,93	0,98	0,99	0,98	1,01	1,07		
Bahamas, The		0,98		0,99		1,19	0,90	0,82	0,92	0,95	0,85	0,75	0,80	0,86	0,99	1,09	1,17	1,12	0,95	0,96		
Barbados		0,96		0,99		1,05	0,99	0,90	1,15	1,15	0,94	1,09	1,10	1,06	1,09	1,27	1,22	1,30	1,30	1,32		
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands		0,64		0,65		0,64	0,72	0,82	1,30	1,23	1,16	1,15	1,16	1,12	1,20	1,38	1,00	1,06	1,08	1,19		
Cuba		0,16		-0,07		0,15	0,18	0,27	0,34	0,40	0,44	0,42	0,49	0,34	0,33	0,28	0,32	0,37	0,51	0,58		
Curacao																						
Dominica		0,64		0,65		0,41	0,47	0,65	1,01	0,86	0,96	0,85	0,96	0,72	0,99	1,21	1,07	1,21	1,11	1,19		
Dominican Republic		-0,14		-0,48		-0,01	0,05	-0,45	-0,33	-0,23	-0,10	-0,09	-0,03	-0,01	-0,07	-0,01	0,24	0,18	0,13	0,17		
Grenada		0,81		0,86		0,90	0,81	0,87	0,90	0,42	0,42	0,39	0,40	0,39	0,51	0,36	0,48	0,41	0,77	0,81		
Haiti																						
Jamaica		0,01		0,01		0,08	-0,29	-0,40	-0,33	-0,28	-0,29	-0,20	-0,26	-0,35	-0,41	-0,08	0,11	0,17	0,03	0,09		
Martinique		0,19		0,19		0,41	0,47	0,82	1,32	1,23	1,16	1,15	0,62	0,42	0,42	0,66	0,63	0,68	0,94	1,01		
Puerto Rico		0,19		0,19		0,18	0,22	0,28	0,60	0,48	0,42	0,46	0,32	0,17	0,40	0,63	0,63	0,25	0,81	0,84		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis								1,20	1,41	1,32	1,26	0,83	0,95	1,13	1,06	0,98	0,99	0,98	0,62	0,67		
St. Lucia		0,94		0,26		1,12	0,25	1,20	1,27	1,03	0,90	0,63	0,67	0,75	0,82	0,87	0,91	0,87	0,82	0,86		
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines		0,94		1,02		1,12	0,25	0,79	1,09	1,18	1,10	0,81	0,83	0,79	0,82	0,87	0,94	0,87	0,82	0,86		
Trinidad and Tobago		0,19		0,33		0,03	-0,19	-0,29	-0,08	-0,14	-0,24	-0,18	-0,10	-0,14	-0,04	0,15	0,12	0,10	0,24	0,27		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)									0,87	0,50	0,56	0,57	0,56	-0,12	0,47	0,95	0,78	0,96	1,23	1,32		

Children out of school (% of primary school age)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Aruba					2,00	1,75	3,38	4,60	6,03	5,22	2,02	1,35	1,07	0,89	4,00	1,08						0,69	
Anguilla																							
Antigua and Barbuda													8,18	7,12	7,64	10,52	12,46	14,03				14,17	
Bahamas, The					8,71					5,60	1,42	2,87	1,34	1,39	3,81	2,19							
Barbados					2,82	4,44	5,38	8,07	8,31	9,51	9,72	7,92	5,20	3,19	6,16	4,92	6,38					8,51	
Bermuda											2,42						12,09	16,54					
British Virgin Islands																							
Cayman Islands																							
Cuba	2,76	0,78	1,00	1,23	1,07	1,72	2,43	2,81	4,75	4,91	5,00	4,83	2,58	1,82	0,19	0,21	1,33	2,96	3,58	6,84			
Curacao																							
Dominica						1,59	2,70	1,29	2,00	1,56	4,46	6,20	10,75	10,33	2,82								
Dominican Republic					16,11	15,17		9,42	12,47	17,52	15,89	17,43	11,29	14,83	5,06	7,85	8,77	10,68	11,89	14,20			
Grenada					0,01			3,71		1,48	9,32		6,58	4,21	2,53				1,60	2,67			
Haiti			42,66																				
Jamaica					7,92	6,44	6,73	7,43	8,63	6,78													
Martinique																							
Puerto Rico																12,43	15,47	14,82	14,78				
Sint Maarten (Dutch part)																							
St. Kitts and Nevis						2,78	5,75	3,78	3,13	3,50	4,37		10,16	17,41	7,71	13,99	12,62	16,06	17,80	18,87			
St. Lucia						9,36	8,94	1,66	2,91	4,94	7,22	4,82	5,88										
St. Martin (French part)																							
St. Vincent and the Grenadines						1,80		0,95	0,52	0,61	1,73		1,57	2,48	1,64	1,51	3,30	0,88	3,75	8,80			
Trinidad and Tobago		11,33	11,52		2,11	1,69	2,23	5,46	4,07	3,41	6,33		3,12	2,02	1,70	1,27							
Turks and Caicos Islands																							
Virgin Islands (U.S.)																							

## Life expectancy

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba	73,56	73,59	73,61	73,64	73,68	73,72	73,78	73,87	73,97	74,09	74,23	74,38	74,53	74,68	74,82	74,95	75,08	75,21	75,33	75,45		
Anguilla																						
Antigua and Barbuda	72,32	72,54	72,76	72,97	73,19	73,40	73,61	73,82	74,02	74,23	74,43	74,62	74,80	74,98	75,15	75,31	75,47	75,62	75,78	75,94		
Bahamas, The	71,26	71,39	71,55	71,75	71,98	72,25	72,55	72,84	73,13	73,39	73,64	73,86	74,06	74,25	74,42	74,59	74,75	74,91	75,07	75,23		
Barbados																						
Bermuda						77,89	77,89	78,09	78,33	78,49	78,69	78,89	78,93	79,24	79,39	79,29	81,15	81,68	80,57	80,80		
British Virgin Islands																						
Cayman Islands																						
Cuba	75,41	75,68	75,94	76,19	76,43	76,64	76,87	77,10	77,36	77,64	77,93	78,21	78,45	78,65	78,81	78,94	79,04	79,14	79,26	79,39		
Curacao												74,71	75,36	75,31	76,16							
Dominica			75,95					76,60														
Dominican Republic	69,72	69,92	70,09	70,26	70,44	70,63	70,84	71,05	71,27	71,48	71,70	71,92	72,13	72,34	72,55	72,75	72,95	73,14	73,32	73,50		
Grenada	69,32	69,49	69,66	69,85	70,04	70,25	70,47	70,69	70,92	71,14	71,37	71,61	71,84	72,09	72,33	72,57	72,79	73,00	73,19	73,37		
Haiti	56,28	56,59	56,89	57,17	57,43	57,68	57,93	58,20	58,50	58,82	59,18	59,57	59,98	60,40	60,82	61,24	61,65	62,03	62,40	62,75		
Jamaica	71,94	71,97	72,02	72,09	72,18	72,31	72,48	72,68	72,90	73,16	73,43	73,72	74,01	74,30	74,58	74,85	75,09	75,30	75,49	75,65		
Martinique																						
Puerto Rico	74,13	74,36	74,67	75,01	75,38	76,69	77,07	77,76	78,07	78,18	78,30	78,42	78,43	77,91	78,15	78,41	78,67	78,93	79,16	79,37		
Sint Maarten (Dutch part)													74,54	74,54	75,59							
St. Kitts and Nevis			70,04					71,34														
St. Lucia	71,18	71,16	71,16	71,19	71,28	71,42	71,64	71,92	72,25	72,62	73,00	73,37	73,71	74,01	74,27	74,47	74,64	74,78	74,91	75,05		
St. Martin (French part)	75,97	76,17	76,37	76,57	76,77	76,97	77,17	77,37	77,57	77,72	77,87	78,07	78,22	78,37	78,57	78,72	78,87	79,02	79,17	79,32		
St. Vincent and the Grenadines	70,58	70,59	70,59	70,58	70,57	70,58	70,63	70,72	70,85	71,02	71,23	71,46	71,70	71,93	72,15	72,35	72,52	72,67	72,81	72,94		
Trinidad and Tobago	68,38	68,43	68,47	68,51	68,55	68,60	68,65	68,71	68,78	68,87	68,98	69,11	69,26	69,43	69,61	69,80	69,98	70,15	70,31	70,44		
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)	76,26	76,54	76,80	77,06	77,31	76,62	77,87	78,02	78,17	78,72	78,52	78,62	78,82	78,92	79,07	79,17	79,37	79,47	79,62	79,77		

## Age dependency rate (% of working-age population)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba	43,53	43,98	44,25	44,33	44,38	44,42	44,25	44,05	43,77	43,41	42,98	43,14	43,48	43,96	44,53	45,16	44,99	44,71	44,36	44,07	43,95	
Anguilla																						
Antigua and Barbuda	60,79	59,40	58,33	57,64	57,28	56,98	56,46	55,86	55,41	55,23	55,27	54,47	53,56	52,56	51,46	50,30	49,28	48,23	47,22	46,35	45,65	
Bahamas, The	56,29	56,18	55,47	54,45	53,57	53,04	51,55	50,32	49,17	47,95	46,66	46,04	45,31	44,33	43,11	41,82	41,59	41,26	41,00	40,99	41,25	
Barbados																						
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands																						
Cuba	46,57	46,38	46,43	46,57	46,56	46,34	46,05	45,51	44,84	44,24	43,81	43,45	43,25	43,17	43,15	43,14	43,08	43,06	43,09	43,21	43,43	
Curacao	54,79	54,71	54,65	54,52	54,35	54,26	52,77	51,76	51,01	50,32	49,74	49,56	49,27	48,99	48,99	49,35	48,97	49,16	49,74	50,42	51,10	
Dominica																						
Dominican Republic	71,19	70,50	69,66	68,76	67,91	67,17	66,31	65,64	65,05	64,43	63,71	63,02	62,21	61,38	60,63	60,02	59,39	58,90	58,51	58,14	57,76	
Grenada	85,31	83,21	81,40	79,58	77,41	74,82	72,20	69,15	65,92	62,96	60,50	58,31	56,69	55,45	54,36	53,27	52,65	51,97	51,33	50,89	50,70	
Haiti	87,19	86,16	84,77	83,15	81,49	79,88	78,54	77,15	75,76	74,42	73,13	71,96	70,89	69,87	68,79	67,62	66,61	65,48	64,31	63,22	62,26	
Jamaica	70,41	69,81	69,25	68,72	68,24	67,76	66,86	65,81	64,68	63,56	62,50	61,00	59,62	58,24	56,73	55,10	53,76	52,27	50,76	49,50	48,63	
Martinique																						
Puerto Rico	55,62	55,31	54,90	54,41	53,94	53,56	53,32	53,10	52,89	52,62	52,29	51,97	51,62	51,20	50,73	50,30	50,21	50,16	50,13	50,08	50,02	
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis																						
St. Lucia	74,39	73,21	71,71	69,98	68,10	66,17	64,03	61,89	59,74	57,61	55,54	54,20	53,08	52,13	51,40	50,89	50,03	49,30	48,64	47,98	47,33	
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines	69,75	68,08	66,42	64,84	63,45	62,27	60,73	59,34	58,05	56,79	55,53	54,34	53,20	52,07	50,94	49,80	49,10	48,36	47,65	47,09	46,76	
Trinidad and Tobago	58,31	56,30	54,00	51,57	49,28	47,30	45,50	43,99	42,76	41,77	41,00	40,63	40,42	40,40	40,56	40,87	41,26	41,71	42,23	42,75	43,25	
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)	53,56	54,71	54,73	53,94	53,11	52,65	51,03	49,96	49,44	49,25	49,19	49,50	49,91	50,46	51,26	52,38	53,95	55,69	57,54	59,40	61,20	



Age dependency rate, old (% of working-age population)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba	9,92	10,06	10,23	10,43	10,67	10,95	11,19	11,46	11,74	12,02	12,28	12,76	13,24	13,75	14,30	14,95	15,36	15,83	16,36	16,93	17,56	
Anguilla																						
Antigua and Barbuda	13,49	13,03	12,53	12,02	11,55	11,11	10,99	10,92	10,94	11,07	11,28	11,24	11,20	11,14	11,03	10,87	10,77	10,62	10,49	10,41	10,43	
Bahamas, The	7,26	7,45	7,61	7,79	7,97	8,19	8,38	8,58	8,76	8,93	9,12	9,29	9,46	9,60	9,73	9,86	10,15	10,47	10,84	11,25	11,70	
Barbados																						
Bermuda																						
British Virgin Islands																						
Cayman Islands																						
Cuba	13,51	13,68	13,86	14,03	14,22	14,43	14,67	14,92	15,19	15,47	15,77	16,17	16,58	17,02	17,46	17,90	18,28	18,65	19,04	19,50	20,04	
Curacao	13,37	13,84	14,32	14,81	15,32	15,85	16,20	16,60	17,05	17,56	18,13	18,32	18,57	18,87	19,25	19,69	20,10	20,57	21,12	21,74	22,42	
Dominica																						
Dominican Republic	7,73	7,91	8,08	8,25	8,41	8,58	8,74	8,90	9,05	9,19	9,30	9,39	9,47	9,54	9,62	9,72	9,83	9,97	10,12	10,30	10,50	
Grenada	14,75	14,64	14,41	14,11	13,81	13,58	13,30	13,05	12,81	12,56	12,29	12,06	11,82	11,57	11,33	11,11	11,00	10,90	10,83	10,79	10,79	
Haiti	7,47	7,46	7,44	7,41	7,37	7,33	7,35	7,36	7,36	7,35	7,34	7,39	7,44	7,48	7,49	7,47	7,49	7,48	7,47	7,47	7,51	
Jamaica	12,76	12,82	12,88	12,97	13,09	13,22	13,18	13,14	13,11	13,10	13,11	13,08	13,06	13,04	13,02	13,02	13,07	13,14	13,25	13,39	13,58	
Martinique																						
Puerto Rico	16,29	16,45	16,63	16,84	17,09	17,38	17,63	17,86	18,09	18,31	18,52	18,75	18,96	19,15	19,33	19,54	19,95	20,40	20,86	21,30	21,70	
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis																						
St. Lucia	13,38	13,24	13,08	12,93	12,76	12,58	12,33	12,08	11,82	11,55	11,28	11,45	11,68	11,96	12,33	12,79	12,84	12,92	13,03	13,14	13,26	
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines	11,31	11,27	11,22	11,18	11,19	11,24	11,22	11,24	11,27	11,25	11,17	11,01	10,79	10,53	10,29	10,09	10,14	10,24	10,38	10,55	10,76	
Trinidad and Tobago	9,62	9,64	9,64	9,62	9,61	9,62	9,68	9,77	9,88	10,03	10,20	10,44	10,71	11,01	11,33	11,68	12,01	12,35	12,71	13,08	13,48	
Turks and Caicos Islands																						
Virgin Islands (U.S.)	11,08	11,39	11,70	12,07	12,54	13,08	13,48	13,92	14,41	15,02	15,74	16,57	17,50	18,52	19,65	20,87	22,26	23,76	25,33	26,89	28,38	

CO2 emissions (metric tons per capita)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba	20,04	19,44	19,31	19,62	19,65	25,55	25,38	24,98	24,91	24,51	24,96	24,77	25,61	24,75	24,88	24,18	23,92	12,71	8,52			
Anguilla																						
Antigua and Barbuda	4,72	4,59	4,67	4,50	4,58	4,44	4,36	4,54	4,80	4,98	4,97	5,10	5,56	5,63	5,91	6,01	5,82	5,89	5,83			
Bahamas, The	6,01	5,88	4,75	5,79	5,71	5,60	5,18	5,10	4,81	5,34	5,29	4,96	4,94	4,29	4,63	6,83	5,20	5,15	8,23			
Barbados	3,13	3,20	3,38	4,26	4,50	4,40	4,51	4,53	4,66	4,74	4,94	4,99	4,94	5,84	5,81	5,29	5,45	5,22	5,13			
Bermuda	7,49	7,56	7,46	7,28	7,66	7,53	7,45	7,87	7,41	7,13	6,17	8,07	11,25	9,94	6,93	8,78	6,13	6,85	5,59			
British Virgin Islands	4,58	5,06	5,14	5,21	5,09	4,97	5,04	5,28	5,50	5,53	5,70	5,98	6,08	6,30	6,24	6,33	6,31	6,17	6,06			
Cayman Islands	11,58	11,59	11,43	11,46	10,87	11,26	10,92	10,98	10,83	9,77	9,88	9,68	11,33	11,22	10,34	10,17	10,50	9,43	9,24			
Cuba	2,36	2,46	2,24	2,22	2,29	2,35	2,28	2,33	2,27	2,22	2,31	2,43	2,37	2,70	2,65	3,39	3,18	3,19	3,46			
Curacao																		39,64	34,16			
Dominica	1,13	1,03	1,14	1,10	1,15	1,47	1,58	1,47	1,67	1,62	1,66	1,61	2,18	1,86	1,86	1,96	1,80	1,89	1,83			
Dominican Republic	2,01	2,16	2,21	2,22	2,20	2,31	2,28	2,42	2,40	2,01	2,02	2,11	2,23	2,22	2,10	2,19	2,20	2,24	2,15			
Grenada	1,50	1,53	1,67	1,74	1,92	1,88	1,91	2,01	2,11	2,00	2,10	2,24	2,30	2,43	2,43	2,49	2,41	2,57	2,87			
Haiti	0,12	0,13	0,17	0,15	0,16	0,16	0,18	0,21	0,19	0,22	0,22	0,22	0,25	0,25	0,23	0,21	0,22	0,23	0,23			
Jamaica	3,70	3,87	4,00	3,80	3,88	3,98	4,07	3,92	4,06	4,05	3,97	4,33	3,63	3,82	2,89	2,70	2,86	2,71	2,85			
Martinique																						
Puerto Rico																						
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis	3,76	3,80	3,93	4,13	4,08	4,03	3,97	4,22	4,61	4,70	4,78	4,71	4,94	4,88	5,03	4,97	5,05	5,19	5,13			
St. Lucia	2,12	2,22	2,06	2,01	2,06	2,10	2,29	2,04	2,22	2,18	2,22	2,19	2,26	2,29	2,20	2,27	2,27	2,25	2,23			
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines	1,19	1,22	1,22	1,50	1,53	1,36	1,66	1,73	1,83	2,03	2,02	2,02	2,08	2,08	2,85	2,01	1,81	2,31	1,91			
Trinidad and Tobago	16,71	17,31	15,25	15,30	18,04	18,84	19,76	21,30	21,73	23,88	22,76	35,63	36,82	35,46	33,95	36,07	35,14	33,82	34,52			
Turks and Caicos Islands	0,72	0,69	0,67	0,86	0,82	0,78	0,73	4,55	4,39	4,10	4,58	5,17	5,76	6,09	5,94	6,15	6,01	6,11	5,98			
Virgin Islands (U.S.)																						

### Total greenhouse gas emissions (% change from 1990)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba	13,80	-67,35	51,26	-70,47	-72,62	-57,56	-58,36	-56,37	-56,40	-56,27	-55,37	-52,14	-46,55	-43,14	-43,04	-39,67	-37,60	-35,76				
Anguilla																						
Antigua and Barbuda	5,28	4,76	-2,66	1,92	8,54	7,09	7,25	9,17	12,50	20,61	21,97	24,52	28,42	32,13	32,54	39,96	44,46	48,47				
Bahamas, The	-1,71	7,32	-1,61	2,50	-0,36	-11,36	-12,29	-9,42	-1,04	3,85	7,25	11,70	14,90	20,76	20,66	27,18	31,52	35,39				
Barbados	-8,34	-9,67	-6,39	0,75	9,21	9,53	2,12	5,34	3,72	6,47	9,23	9,19	13,14	14,27	14,35	20,82	24,84	28,42				
Bermuda	-23,92	-22,80	-35,50	-29,29	-24,65	-20,52	-21,88	-19,28	-16,84	-9,34	-10,45	-8,03	-17,33	-14,23	-14,04	-8,93	-5,83	-3,08				
British Virgin Islands	0,68	9,79	-3,28	5,41	13,02	6,57	5,63	8,34	19,00	27,43	29,02	32,75	49,19	55,95	56,40	64,39	69,39	73,87				
Cayman Islands	11,74	11,37	-7,11	4,69	12,47	2,89	2,99	4,65	4,36	16,40	16,50	17,96	27,42	33,67	33,98	41,91	46,68	50,94				
Cuba	-18,33	-14,84	-12,98	-18,46	-19,65	-18,91	-21,98	-14,40	-14,99	-14,84	-19,78	-20,23	-22,84	-14,88	-11,39	-12,73	-10,30	-8,11				
Curacao																						
Dominica	7,39	7,86	1,08	4,73	11,31	7,81	20,28	21,75	24,48	33,97	33,63	46,30	49,45	55,20	55,44	61,72	66,37	70,54				
Dominican Republic	29,66	37,25	47,12	57,83	59,14	67,59	67,14	72,07	66,85	67,60	72,03	74,32	78,77	80,26	79,40	86,27	91,62	96,43				
Grenada	12,50	24,95	31,73	30,21	40,49	200,80	181,62	203,82	199,77	217,31	256,08	298,26	296,30	307,68	308,53	332,33	346,92	359,90				
Haiti	11,09	17,05	23,81	26,00	30,68	34,01	39,98	42,17	41,85	46,94	50,46	52,51	59,37	57,97	57,80	59,51	62,32	64,93				
Jamaica	16,82	20,69	22,95	27,42	30,57	32,68	31,45	32,97	39,06	44,00	42,88	56,13	65,50	49,29	48,98	56,47	61,53	66,05				
Martinique																						
Puerto Rico	-1,80	0,21	1,88	-2,59	-0,97	0,75	2,37	3,07	5,24	5,36	6,04	5,59	4,19	4,31	6,05	8,77	10,42	11,97				
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis	27,10	40,51	25,68	36,07	43,69	65,26	57,88	60,42	65,53	74,30	71,88	80,13	76,32	80,31	80,76	88,76	94,23	99,13				
St. Lucia	20,15	25,02	18,85	5,56	12,19	45,60	46,79	48,25	53,65	69,11	70,10	77,30	84,19	91,89	92,13	102,76	109,39	115,29				
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines	33,76	33,40	22,82	51,94	61,31	58,24	59,08	66,60	70,71	84,81	85,59	90,50	96,94	102,50	103,56	114,43	121,06	126,98				
Trinidad and Tobago	8,87	19,76	22,96	37,42	48,44	56,44	63,84	75,76	103,99	149,24	184,98	237,42	232,90	253,95	256,09	276,76	287,84	297,78				
Turks and Caicos Islands	235,14	30,95	36,49	43,11	50,04	86,59	279,90	250,43	251,48	267,29	276,21	332,40	574,90	608,42	621,32	662,79	683,14	701,51				
Virgin Islands (U.S.)	5,05	6,04	7,28	-7,23	-5,91	-4,47	-3,12	-1,71	-0,34	0,93	6,09	9,42	14,24	18,85	25,03	32,92	34,34	35,75				

### Improved water source (% of population with access)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba	92,60	92,90	93,20	93,60	93,90	94,20	94,50	94,90	95,20	95,50	95,80	96,20	96,50	96,80	97,10	97,40	97,80	98,10	98,10	98,10	98,10	
Anguilla																						
Antigua and Barbuda	97,60	97,60	97,60	97,60	97,70	97,70	97,70	97,70	97,80	97,80	97,80	97,80	97,90	97,90	97,90	97,90	97,90	97,90	97,90	97,90	97,90	97,90
Bahamas, The	96,30	96,30	96,30	96,30	96,40	96,60	96,70	96,90	97,00	97,20	97,30	97,50	97,60	97,80	97,90	98,10	98,20	98,40	98,40	98,40	98,40	98,40
Barbados	96,90	97,00	97,20	97,30	97,50	97,60	97,80	97,90	98,10	98,20	98,40	98,50	98,70	98,80	99,00	99,10	99,30	99,40	99,60	99,70	99,70	99,70
Bermuda																						
British Virgin Islands	94,80	94,90	94,90	94,80	94,80	94,90	94,80	94,90	94,90	94,90	94,90	94,90	94,80									
Cayman Islands																						
Cuba	75,60	75,60	75,60	75,60	76,50	77,30	78,10	79,00	79,80	80,60	81,50	82,30	83,10	84,00	84,80	85,60	86,50	87,30	88,10	89,00	89,80	
Curacao																						
Dominica	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80	91,80
Dominican Republic	77,00	77,20	77,50	77,70	78,00	78,20	78,50	78,70	78,90	79,20	79,40	79,70	79,90	80,20	80,40	80,70	80,90	81,20	81,40	81,70	81,90	
Grenada	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30	95,30
Haiti	49,90	49,80	49,60	49,50	49,40	49,30	49,20	49,00	48,90	48,80	48,70	48,60	48,40	48,30	48,20	48,10	48,00	47,90	47,70	47,60	47,60	
Jamaica	88,70	88,70	88,70	88,80	88,80	88,90	88,90	89,00	89,00	89,00	89,10	89,10	89,20	89,20	89,30	89,30	89,30	89,40	89,40	89,40	89,40	89,40
Martinique																						
Puerto Rico	93,60	93,60	93,60	93,60	93,60	93,60	93,60															
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30	98,30
St. Lucia	92,20	92,40	92,60	92,80	92,90	93,10	93,30	93,50	93,70	93,80	94,00	94,20	94,40	94,50	94,70	94,90	95,10	95,30	95,40	95,60	95,60	
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines	90,80	91,30	91,90	92,40	92,90	93,50	94,00	94,50	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10
Trinidad and Tobago	92,50	92,60	92,80	93,00	93,10	93,30	93,50	93,60	93,80	94,00	94,10	94,30	94,50	94,60	94,80	95,00	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10	95,10
Turks and Caicos Islands	87,00	87,00	87,00	87,10	87,00	87,00	87,00	87,10	87,10	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00
Virgin Islands (U.S.)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Intentional homicides (per 100.000 people)

Table	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aruba								5,3	4,1	2	12	9,9	5,9	4,9	3,9	3,9						
Anguilla																						
Antigua and Barbuda						6,4	8,9	6,2	6,2	4,9	3,6	13,2	20,1	18,7	18,5	6,9		11,2				
Bahamas, The																						
Barbados				7,520465	8,622047	7,4	9,2	9,2	12,1	8,1	10,6	12,7	9,8	9	6,8	11,1	9,6	7,8	8,5	8,8		
Bermuda	6,482877	3,226327	0	3,197186	0	4,7	1,5	3,1	1,5	3,1	4,6	4,6	7,7	9,3	10,9	12,6	7,9	4,8				
British Virgin Islands	10,8	0	0	5	0	4,7	4,6	9	17,7	8,4												
Cayman Islands				2,8	9,6	4,9	0	7,4	12,3		2	3,9	7,6	14,7								
Cuba						5,4	5,9	5,7	5,9	6,1	5,1	5	4,6	5	4,5	4,7						
Curacao																						
Dominica					2,9	1,4	12,9	11,4	11,4	11,3	7,1	9,9	9,9	18,3	21,1	8,4						
Dominican Republic	12,72057	12,81229	12,67303	13,46598	12,60321	14,1	12,6	14,5	21,2	24,6	25,9	22,9	22,2	24,8	24,3	25	25,1	22,3			17,4	
Grenada						14,8	5,9	13,7	8,8	5,8	10,7	11,6	10,6	15,4	6,7	9,6	3,8	13,3	5,7	7,5		
Haiti													5,1	5,1	6,1	6,8	9	10				
Jamaica	31,68779	37,22825	41,37326	33,90499	33,38542	34,1	43,5	39,7	36,8	55,2		49,8	58,6	59,6	61,7	52,8	41,2	39,8	43,3	36,1		
Martinique																						
Puerto Rico	23,34114	23,25648	19,25195	17,22571	15,59142	18,3	19,7	20,6	20,8	21,1	20,5	19,9	19,6	21,6	24	26,5		26,5	23,9	18,5		
Sint Maarten (Dutch part)																						
St. Kitts and Nevis	9,276223	9,150387	15,80064	17,82214	13,1929	6,6	13	10,7	21	22,7	16,3	34,1	31,7	45	52,2	40,1	64,2	33,6				
St. Lucia						14,7	21,4	26,2	22,3	22,6	24,8	25,6	17	22,6	22,3	24,8		21,6				
St. Martin (French part)																						
St. Vincent and the Grenadines	18,50361	22,21214	8,334954	22,24137	12,97871	18,5	11,1	18,5	16,6	25,8	21,1	11,9	33	14,7	18,3	22,9	19,2	25,6				
Trinidad and Tobago						9,5	11,9	13,4	17,8	20,1	29,8	28,5	29,9	41,6	38,4	35,6	26,4	28,3	30,3	25,9		
Turks and Caicos Islands				0	0	0	0	11,3	0	0	0			6,8	6,6							
Virgin Islands (U.S.)					24,9	22,1	25,8	37,8	28,5	34,2	32,5	40	40,1	42,1	46,9	52,6						



## Bijlage F Aangedragen verbeteringen en projecten voor de toekomst

### Kwaliteit van Bestuur

- Upgrading Algemene Rekenkamer Aruba.
- Voorzien in tekort aan wetgevingsjuristen.
- Algemene verbeteren/modernisering van de wetgeving.
- Verbeteren financieel beheer.
- Versimpelen processen binnen de overheid.
- Werken aan e-governance en koppelen van overheidssystemen.
- Modernisering douane wetgeving.
- Vereenvoudiging van het belastingsysteem.
- Versterking integriteit bij de overheid.
- Masterplan Directie Informatievoorziening en Automatisering.
- Wettelijke verankering van ruimtelijke ordeningsplannen.
- Modernisering en flexibilisering arbeidswetgeving.
- Invoering mededingingswetgeving.
- Professionalisering ambtelijk apparaat.

### Rechtshandhaving

- Registratie huiselijk geweld.
- Aandacht voor gezinsproblematiek.
- Training personeel voogdijraad, reclassering, Respeta mi en Guia mi.
- KPA: mobiele commando kamer, taalopleiding, training klantgerichtheid.
- Bouw nieuw hoofdkantoor KPA.
- Aandacht voor jeugdproblematiek, probleemjongeren en drugproblematiek.
- Voorzieningen voor begeleiding van probleemjongeren.
- TBS-voorziening voor psychiatrische criminelen.
- Oplossen personeelstekort bij het Openbaar Ministerie.
- Modernisering vorderingswetgeving.
- Aansluiting bij wetwijzigingen in Nederland.
- Verbeteren veiligheid OM d.m.v. het plaatsen van camera's.

### Zorg

- Projecten gericht op psychiatrische verpleegkunde .
- Oplossen personeelstekort Orthopedagogisch Centrum.
- Begeleiding van jongeren die het Orthopedagogisch Centrum verlaten met 18 jaar.
- Oplossen tekort verplegend personeel in de ouderenzorg.
- Oplossen tekort aan specialistische verpleging in het ziekenhuis.
- Verhogen aanbod van vrijetijdsbesteding voor jongeren straathangen te verminderen.
- Aandacht voor gezinsproblematiek en alleenstaande moeders .

## Onderwijs

- Waarborgen structureel onderhoud van scholen.
- Verbeteren doorstroom onderwijs-arbeidsmarkt.
- Verbeteren doorstroom van EPI naar ziekenhuis.
- Verbeteren samenwerking EPI, EBP en het bedrijfsleven.
- Aandacht voor onderwijscurriculum en onderwijsinhoudelijke zaken.
- Aandacht wetenschappelijke kennis en onderzoek.
- Aandacht voor schoolmaterialen en digitalisering.
- Begeleiding van leerlingen naar de passende opleiding begeleiden.
- Flexibilisering werktijden en taakuren van leraren.
- Oplossen tekort aan leraren in het voortgezet onderwijs, i.h.b. wiskunde, natuurkunde en Nederlands.
- Training van leraren op het gebied van gedragsproblemen en psychiatrische problemen.
- Opvangcentrum en begeleiding van probleemjongeren.
- Terugdringen uitval in het hoger onderwijs.

## Producto Aruba

- Verdere verfraaiing Oranjestad.
- Verbetering infrastructuur, i.h.b. riolering, afwatering, etc.
- Stimulering private investeringen.





# seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . [www.seo.nl](http://www.seo.nl)