

Evaluatie Samenwerkingsprogramma Bestuurlijke Ontwikkeling Nederlandse Antillen 2002- 2006

DEEL II: Kiezen voor Good Governance

Opdrachtgever: USONA

ECORYS Nederland BV
Johan van den Berg
Christian Hiddink
Piet van Reenen
Peter Verton (team leader)

Rotterdam, 29 juni 2007

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
W www.ecorys.nl
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Macro- & Sectorbeleid
T 010 453 87 53
F 010 452 36 60

Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen	9
1 Inleiding	11
1.1 Aanpak voortgangsanalyse	11
1.1.1 Voortgangsanalyse op basis van knelpunten uit het (meer)jaarplan	11
1.1.2 Voortgangsanalyse op activiteiten	12
1.2 Kwalificeren van voortgang	12
1.3 Aanpak SBO projectenanalyse	14
2 Land	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Analyse programma	17
2.2.1 Stand van zaken	17
2.2.2 Aanloop	17
2.2.3 Uitvoering SBO 2002-2006	18
2.2.4 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden	20
2.3 Voortgangsanalyse	22
2.3.1 Bestuurlijk apparaat	22
2.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat	22
2.3.3 Checks & balances	23
2.3.4 Vertrouwen in de overheid	24
2.3.5 Financiën en begrotingsbeheer	25
2.3.6 Informatisering	25
2.4 SBO projectanalyse	26
2.5 Bevindingen en conclusies	28
2.5.1 Bevindingen	28
2.5.2 Conclusies	29
3 Curaçao	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Analyse SBO programma	31
3.2.1 Stand van zaken	31
3.2.2 Aanloop	31
3.2.3 Uitvoering SBO 2002-2006	32
3.2.4 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden	33
3.3 Voortgangsanalyse activiteiten	35
3.3.1 Bestuurlijk apparaat	35
3.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat	35
3.3.3 Checks & balances	36

3.3.4	Vertrouwen in de overheid	37
3.3.5	Financiën en begrotingsbeheer	38
3.3.6	Informatisering	39
3.4	SBO projectanalyse	39
3.5	Bevindingen en conclusies	41
3.5.1	Bevindingen	41
3.5.2	Conclusies	42
4	Sint Maarten	45
4.1	Inleiding	45
4.2	Analyse programma	45
4.2.1	Stand van zaken	45
4.2.2	Uitvoering SBO 2002-2006	46
4.2.3	Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden	47
4.3	Voortgangsanalyse	49
4.3.1	Bestuurlijk apparaat	49
4.3.2	Ambtelijk apparaat	49
4.3.3	Checks & balances	50
4.3.4	Vertrouwen in de overheid	51
4.3.5	Financiën en begrotingsbeheer	51
4.3.6	Informatisering	52
4.4	SBO projectanalyse	52
4.5	Bevindingen en conclusies	54
4.5.1	Bevindingen	54
4.5.2	Conclusies	54
5	Bonaire	55
5.1	Inleiding	55
5.2	Analyse programma	55
5.2.1	Stand van zaken	55
5.2.2	Uitvoering SBO 2002-2006	55
5.2.3	Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden	56
5.3	Voortgangsanalyse knelpunten	57
5.3.1	Bestuurlijk apparaat	58
5.3.2	Kwaliteit ambtelijk apparaat	58
5.3.3	Checks & balances	59
5.3.4	Vertrouwen in de overheid	59
5.3.5	Financiën en begrotingsbeheer	60
5.3.6	Informatisering	60
5.4	SBO projectanalyse	61
5.5	Bevindingen en conclusies	63
5.5.1	Bevindingen	63
5.5.2	Conclusies	64
6	Sint Eustatius	65
6.1	Inleiding	65
6.2	Scan bestuurlijke ontwikkeling	65
6.3	Bevindingen en conclusies	69

7 Saba	71
7.1 Inleiding	71
7.2 Analyse programma	71
7.2.1 Stand van zaken	71
7.2.2 Uitvoering SBO 2002-2006	71
7.2.3 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden	72
7.3 Voortgangsanalyse	74
7.3.1 Bestuurlijk apparaat	74
7.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat	75
7.3.3 Checks & balances	75
7.3.4 Vertrouwen in de overheid	76
7.3.5 Financiën en begrotingsbeheer	76
7.3.6 Informatisering	77
7.4 SBO projectanalyse	77
7.5 Bevindingen en conclusies	78
7.5.1 Bevindingen	78
7.5.2 Conclusies	78
Bijlage 1 Analyse knelpunten Land	81
Bijlage 2 Tabellen Land	89
Bijlage 3 Analyse knelpunten Curaçao	95
Bijlage 4 Tabellen Curaçao	103
Bijlage 5 Analyse knelpunten Sint Maarten	107
Bijlage 6 Tabellen Sint Maarten	113
Bijlage 7 Analyse knelpunten Bonaire	117
Bijlage 8 Tabellen Bonaire	125
Bijlage 9 Analyse knelpunten Saba	127
Bijlage 10 Tabellen Saba	131

Lijst met afkortingen

ABVO	Algemene Bond van Overheidspersoneel op de Nederlandse Antillen
A+I zaken	Algemene en Interne Zaken
AJZ	Algemene en Juridische Zaken
AO	Administratieve Organisatie
AO/IC	Administratieve Organisatie en Interne Controle
ARNA	Algemene Rekenkamer Nederlandse Antillen
ASYCUDA	Automated SYstem for CUstoms Data
BAB	Stichting Belastingaccountantsbureau
BAB PS	Stichting Belastingaccountantsbureau Personele Samenwerking
BBI	project Beleid- en Beheersinstrumentarium
BC	Bestuurscollege
BCZ	directie Bestuurlijke en Constitutionele Zaken
BO	Bestuurlijke Ontwikkeling
BSB&V	Afdeling Burgerlijke Stand, Bevolkingsregister en Verkiezingen
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
DAC	Development Assistance Criteria van de OESO
DDI	Digitale Documentatie en Informatie
DEPOS	Departement van Ontwikkelingssamenwerking
DEZA	Dienst Economische Zaken en Arbeidsaangelegenheden (Bonaire)
DIV/ITS	Informatievoorziening/Information Technology Services
DOS	Directie Ontwikkelingssamenwerking
DOW	Dienst Openbare Werken (Curaçao)
DWI	Dienst Werk en Inkomen (Curaçao)
DWJZ	Directie Wetgeving en Juridische Zaken
FBB	Financieel Beleid en Belastingen
GGD	Geneeskundige GezondheidsDienst.
GIS	Government Information System
IC	Interne Controle
ISS	Intranet Shared Service
JZ	Juridische Zaken
KPNA	Korps Politie Nederlandse Antillen
LAR	Landsverordening Administratieve Rechtspraak
LMA	Landsverordening Materieel Ambtenarenrecht
LOL	Landsverordening Organisatie Landsoverheid
LOB	Landsverordening Openbaarheid van Bestuur
MDF	Management for Development Foundation
MIN.BI	Ministerie van Binnenlandse zaken
MIP	Meerjaren InformatiseringsPlan

NA	Nederlandse Antillen
NBC	Nieuwe Belastingdienst Curaçao
OBF	Organisatieontwikkeling, Beloningsstructuur en Functioneringsevaluatie
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OM	Openbaar Ministerie
PMO	Program Management Office (Curaçao)
P&O	Personeel en Organisatie
PPB	Programma en Project Bureau (Sint Maarten)
PPBB	Programma en Project Bureau Bonaire
RIG	Re-Inventing Government
RIS	Raadsinformatiesysteem
RvS	Raad van State
SAE	Servisio pa Asuntonan di Enseñansa (ofwel: dienst voor onderwijszaken)
SBO	Samenwerkingsprogramma Bestuurlijke Ontwikkeling
SMART	Specifiek Meetbaar Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden
SOAB	Stichting OverheidsAccountantsBureau
SONA	Stichting Ontwikkeling Nederlandse Antillen
SXM	Sint Maarten
TA	Technische Assistentie
TB	Technische Bijstand
USONA	Uitvoeringsorganisatie Stichting Ontwikkeling Nederlandse Antillen
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
VNW	Vertegenwoordiging van Nederland in Willemstad
WPA-KT	WerkPlekAutomatisering - Korte Termijn

1 Inleiding

In dit tweede deel van het rapport worden de resultaten van de veldstudie en de deskstudie weergegeven. Daarbij wordt ook in meer detail ingegaan op de voortgang van de afzonderlijke entiteiten. Deze voortgangsanalyse is in de plaats gekomen van de één-meting op basis van indicatoren uit de baseline studie die in de terms of reference van deze evaluatie was voorzien. Een één-meting moest antwoord geven op de vraag; *hoe staat goed bestuur ervoor na de interventies via de projecten van het Samenwerkingsprogramma Bestuurlijke Ontwikkeling (SBO)?*

De voortgangsanalyse richt zich echter niet op de staat van goed bestuur, maar richt zich op de voortgang van activiteiten in het kader van bestuurlijke ontwikkeling. Daarmee heeft deze analyse meer het karakter van een procesmatige voortgangsanalyse gekregen; *wat wordt er gedaan, wat is het resultaatpotentieel en wat gaat er nog gebeuren om goed bestuur te verbeteren?* Dit inleidende hoofdstuk legt uit waarom de één-meting anders is vormgegeven dan voorzien en geeft aan hoe de kwalificaties in de voortgangsanalyses geïnterpreteerd moeten worden.

1.1 Aanpak voortgangsanalyse

1.1.1 Voortgangsanalyse op basis van knelpunten uit het (meer)jaarplan

De terms of reference voor deze evaluatie vroeg om een één-meting; een analyse van goed bestuur op basis van de indicatoren van de baseline studie. Een één-meting heeft vaak het karakter van een outcome meting. De SMART indicatoren suggereren namelijk het toewerken naar resultaten (outcome). In dit geval zou de vraag dan luiden: hoe staat het ervoor met goed bestuur op de verschillende entiteiten?

In deel 1 van de studie is een korte analyse gemaakt van de baseline studie op inhoud en rol in het SBO (zie paragraaf 3.4.5). Er is een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de baseline studie. De studie heeft betrekkelijk laat plaats gevonden (eind 2003 toen het programma al twee jaar liep), kent een veelheid aan indicatoren, heeft geen vooraf vastgestelde probleemanalyse en wordt (hoewel vaak wel de basis voor het meerjarenplan) door de enkele entiteiten niet geaccepteerd als gemeenschappelijke ‘nul-meting’. Daarnaast zijn er geen programmadoelen gesteld waarop getoetst kan worden.

Daarom heeft het onderzoeksteam besloten niet de baseline studie sec als basis te nemen voor een voortgangsanalyse, maar uit te gaan van de (meer)jaarplannen van de entiteiten zelf. Deze (meer)jaarplannen bevatten een verdere selectie van de indicatoren van de baseline studie voor zover deze als knelpunt worden ervaren.

Daarnaast worden in de meerjarenplannen aanvullende knelpunten geformuleerd die niet in de baseline studie werd genoemd. Deze benadering beperkte het aantal indicatoren/knelpunten tot gemiddeld 40 per entiteit in plaats van de 66 uit de baseline studie.

1.1.2 Voortgangsanalyse op activiteiten

Bestuurlijke ontwikkeling is in hoofdzaak institutionele hervormingen gericht op kwaliteitsverbetering die ook moeten leiden tot cultuur en gedragsveranderingen. Een dergelijke hervorming kent vaak langdurige implementatietrajecten. Daarnaast zijn de resultaten van deze processen vaak pas op termijn merkbaar.

Tijdens het veldonderzoek werd duidelijk dat het nog te vroeg is om een één-meting uit te voeren. De meeste entiteiten zijn eind 2004 met Bestuurlijke Ontwikkeling (BO) activiteiten (SBO projecten en eigen activiteiten) gestart. Daardoor is een groot deel van de SBO projecten nog in uitvoering of is afronding recentelijk gestart. Hierdoor is de impact op bestuurlijke ontwikkeling beperkt, omdat resultaten nog niet zichtbaar zijn. Een één-meting heeft, gezien het 'lopende' karakter van het SBO programma, daarom op dit moment weinig toegevoegde waarde. Daarnaast is het SBO programma met één jaar verlengd wat het lopende karakter ervan op dit moment nog eens bevestigt.

Een één-meting met als doel de impact van het SBO te bepalen, kan op zijn vroegst één jaar na afronding van het programma plaats vinden als de SBO projecten zijn afgerond. In overleg met de opdrachtgever is de één-meting omgezet in een voortgangsanalyse.

De voortgangsanalyse in deze evaluatie concentreert zich op activiteiten en op voorgenomen activiteiten. De analyse heeft daarmee het karakter van een procesmatige analyse; *wat wordt er gedaan, wat is het resultaatpotentieel en wat valt er te verwachten op weg naar beter bestuur?* Deze vraag wordt afgebakend door alleen te kijken naar activiteiten die een directe relatie hebben met de geselecteerde knelpunten uit de meerjarenplannen. Hoewel deze evaluatie zich concentreert op SBO projecten, zal in de analyse ook aandacht worden besteed aan BO activiteiten die door de entiteiten zelf worden gefinancierd. Hierdoor wordt duidelijker in welk omgeving SBO projecten worden uitgevoerd. Echter, binnen de beschikbare tijd voor het veldonderzoek is het niet mogelijk gebleken een allesomvattend overzicht te krijgen van alle BO-activiteiten van de entiteiten. Toch geeft deze voortgangsanalyse voldoende basis om een beeld te vormen van de voortgang op activiteiten gericht op knelpunten in bestuurlijke ontwikkeling.

1.2 Kwalificeren van voortgang

Deze paragraaf geeft aan hoe voortgang op knelpunten geïnterpreteerd kan worden. Hierbij moeten voorafgaand de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Uitgangspunt is de indeling van de knelpunten in zes resultaatgebieden. De meeste meerjarenplannen hebben deze indeling uit de baseline studie gehandhaafd. Een indicatie van voortgang wordt gemaakt per resultaatgebied. Daarmee is de

- beoordeling gebaseerd op een geaggregeerd oordeel over de voortgang van activiteiten gericht op de geselecteerde knelpunten binnen het resultaatgebied;
- De knelpunten binnen een resultaatgebied zijn ongelijksoortig. Sommige knelpunten zijn relatief eenvoudig op te lossen (bijvoorbeeld het starten van onderzoek naar klanttevredenheid van burgers), terwijl andere knelpunten vragen om een meerjarenaanpak (afstemmen van de begroting op de beleidsplannen). De evaluatoren hebben bij de beoordeling van voortgang de verschillen in zwaarte tussen knelpunten in ogenschouw genomen;
 - De evaluatoren hebben geen informatie kunnen inwinnen over alle activiteiten op de knelpunten. Als geen informatie beschikbaar was, zijn deze knelpunten bij de voortgangsanalyse buiten beschouwing gelaten. Dit vertekent enigszins de beoordeling;
 - De voortgangsanalyse is gebaseerd op de informatie die tijdens de interviews zijn ontvangen. De meeste informatie is afkomstig van de programmacoördinatoren van de entiteiten en van USONA. Projectleiders van USONA projecten en andere geïnterviewden gaven aanvullende informatie. Deze informatie is niet structureel geverifieerd. Dat wil zeggen, niet alle informatie is stelselmatig geverifieerd bij een andere bron. Tijdens de interviews is wel de belangrijkste informatie geverifieerd door dezelfde vragen te stellen aan verschillende personen, waarbij verschillen in belangen niet uit het oog verloren is;
 - De voortgangsanalyse is bovenal een kwalitatieve analyse, waarbij getracht is zo objectief mogelijk te werk te gaan. Toch is elk oordeel afzonderlijk discussieerbaar. De kwalificaties vormen echter niet het hoofddoel van deze evaluatie. De voortgangsanalyse is gemaakt om onderbouwd een oordeel te geven over de toegevoegde waarde van het SBO en aanbevelingen te kunnen doen over vorm en inhoud van een volgend BO programma.

De voortgang op activiteiten per resultaatgebied is gescoord op een kwalitatieve schaal. Deze voortgang is weergegeven met de volgende kwalificaties:

- Geen voortgang;
- Enige voortgang;
- Redelijke voortgang;
- Goede voortgang.

Geen voortgang

Een resultaatgebied krijgt deze kwalificatie als geen substantiële activiteiten zijn waargenomen (of voorgenomen) gerelateerd aan de geselecteerde knelpunten.

Enige voortgang

Een resultaatgebied krijgt deze kwalificatie als op tenminste de helft van de geselecteerde knelpunten activiteiten zijn gestart dan wel voorgenomen die tot doel hebben de knelpunten op te lossen.

Redelijke voortgang

Een resultaatgebied krijgt deze kwalificatie als op tenminste de helft van de geselecteerde knelpunten activiteiten zijn gestart dan wel afgerond die tot doel hebben de knelpunten op te lossen dan wel hebben bijgedragen tot het oplossen van het knelpunt.

Goede voortgang

Een resultaatgebied krijgt deze kwalificatie als op tenminste driekwart van de geselecteerde knelpunten activiteiten zijn gestart dan wel afgerond die tot doel hebben de knelpunten op te lossen dan wel hebben bijgedragen tot het oplossen van het knelpunt.

De bijlagen 1 t/m 10 geven de onderliggende analyse van de knelpunten weer per entiteit. De analyses in de bijlage gaan zowel in op de activiteiten (lopend en voorgenomen) in relatie tot de knelpunten en meldt eventueel ook mogelijke resultaten op de knelpunten. Deze bijlagen vormen de basis voor de meer kwalitatieve analyse in het rapport.

1.3 Aanpak SBO projectenanalyse

Om een oordeel te kunnen geven over de wijze SBO projecten hebben bijgedragen aan voortgang van goed bestuur zijn DAC-criteria¹ gehanteerd:

- **Relevantie:** in hoeverre is het Samenwerkingsprogramma relevant gebleken voor de bestuurlijke ontwikkeling op de Nederlandse Antillen in de afgelopen 4 jaar? In welke mate zijn de onderscheiden doelgroepen bereikt bij de uitvoering van het programma?
- **Efficiency:** in welke mate zijn de projecten in het kader van het samenwerkingsprogramma efficiënt uitgevoerd?
- **Effectiviteit:** in welke mate zijn de projecten in het kader van het samenwerkingsprogramma effectief geweest? En in welke mate is het instrument personele samenwerking effectief geweest?
- **Duurzaamheid:** in welke mate hebben de resultaten van de uitgevoerde projecten in het kader van het samenwerkingsprogramma een duurzaam – structureel – karakter?
- **Toegevoegde waarde:** wat is de toegevoegde waarde geweest van het samenwerkingsprogramma voor de Bestuurlijke ontwikkeling in de afgelopen 4 jaar?

In de vorige paragraaf is uiteen gezet waarom een impactanalyse op dit moment te voorbarig is. Daarom is het DAC criterium ‘impact’ buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is het DAC criterium ‘complementariteit’ bij de toetsing van de projecten buiten beschouwing gelaten. Complementariteit is op programma niveau geanalyseerd in deel 1.

De projectanalyse per entiteit is in de meeste gevallen gebaseerd op een selectie van projecten. Bij de selectie hebben we gekeken naar de volgende criteria:

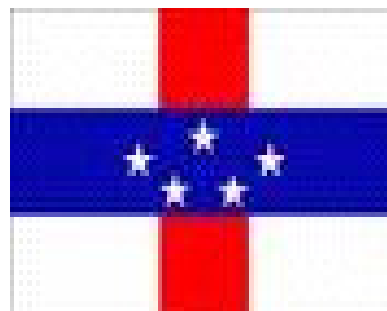
- Is het een project materieel gezien van enige omvang?
- Is het project nagenoeg afgerond of afgerond?

Daarnaast gold ook een praktische overweging: is de (interne of externe) projectleider beschikbaar voor een interview? De bezoeken per entiteit vonden in één ronde plaats en waren van korte duur, waardoor er soms praktische beperkingen waren voor de interviews. Eindverslagen of evaluaties van (recent) afgeronde projecten waren (nog) niet aanwezig. Hierdoor was het niet mogelijk de projectanalyse aan te vullen met een deskstudie.

¹ Development Assistance Criteria zijn evaluatie criteria van de OESO

De projectanalyse is voornamelijk kwalitatief en beschrijvend van aard. Een meer kwantitatieve score (op bijvoorbeeld een 4-puntsschaal) was, gezien het lopende karakter van het programma niet verantwoord. Een dergelijke aanpak zou tot onvoldoende onderbouwde uitspraken leiden. Toch levert de huidige projectanalyse per entiteit voldoende informatie om indicatieve uitspraken te doen op programma niveau en aanbevelingen te onderbouwen.

2 Land



2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf twee analyseert het programma Bestuurlijke Ontwikkeling op hoofdlijnen; wat waren de voorafgestelde prioriteiten, en wat zijn de feitelijke prioriteiten geweest? Zijn de voorgenomen projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd? En hoe heeft het programma zich ontwikkeld in de tijd? Paragraaf drie presenteert een voortgangsanalyse aan de hand van de zes resultaatgebieden. Paragraaf vier analyseert op basis van informatie uit interviews een deel van de uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten. Deze analyse maakt het mogelijk uitspraken te doen op programma-niveau aan de hand van de DAC criteria. Paragraaf vijf sluit af met bevindingen en conclusies. Bijlage 1 geeft een overzicht van de geselecteerde knelpunten en de resultaten van de veldstudie. Bijlage 2 bevat alle achtergrondtabellen waarop de tabellen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd.

2.2 Analyse programma

2.2.1 Stand van zaken

Op 31 december 2006, stond de uitvoering van SBO voor het Land er als volgt voor:

- Er waren 6 projecten in uitvoering;
- Er waren 18 projecten afgerond (of nagenoeg afgerond);
- Er waren 14 projecten afgekeurd dan wel niet ontvankelijk verklaard, waarvan één project was afgesloten omdat er geen activiteiten plaats vonden.

Verder waren er op dat moment drie projecten aangemeld bij USONA en in het beoordelingsproces.

Op 31 december 2006 was er in totaal ANG 58,9 mln. aan projectbudgetten toegekend, waarvan ANG 50,4 mln. verplicht en ANG 44,3 mln. betaald.

2.2.2 Aanloop

Het Land kent veel projecten die vóór 2002 zijn begonnen en in de periode 2002-2006 zijn afgerond. Het gaat hier om in totaal 21 projecten. De meeste van deze projecten waren in de afrondende fase en zijn in de periode 2002-2004 afgesloten. Voor 14 projecten die vóór 2002 zijn goedgekeurd geldt dat projectuitgaven deels ten laste van het budget van de periode 2002-2006 zijn gebracht. Tabel 2.1 geeft een overzicht van deze projecten.

In totaal werd het budget voor in de periode 2002 – 2006 met ongeveer 27,7 mln. ANG gedrukt als gevolg van projecten die al vóór 2002 zijn gestart. Verreweg het grootste deel hiervan komt voor rekening van het project belastingdienst lange uitzending. Hoewel bovenstaande projecten voor 2002 zijn gestart, worden alleen projecten met een USONA nummer in de overzichten meegenomen in de verdere evaluatie voor de periode 2002-2006.

Tabel 2.1 Overzicht van projecten die vóór 2002 zijn gestart (of vóór 2002 besloten zijn) met een financieel beslag in de periode 2002-2006 (in ANG)

Project	Goedgekeurd budget	Ten laste 2002-2006
Stageregeling 5 ^e tranche	200.000	19.373
Antilliaanse militie	2.169.298	31.700
Stageregeling 6 ^e tranche	650.000	5.473
RIG projecten	2.000.000	203.450
Feasibility pot 3	213.886	61.919
MIP belastingdienst	6.840.000	796.008
Uitv. Prgr SOAB '98	1.360.800	192.737
Inhaal achterstand jaarrekeningen	500.000	507.834
Form. Progr. Best. Ontw.	85.294	15.903
Ondersteuning MIN.BI	95.225	7.434
Sanering overheidsapparaat fase 3	1.203.970	5.605
Versterking DEPOS/MDF	19.540	19.586
Project lange uitzendingen belastingdienst ²	28.372.883	24.691.638
Opleidingen BAB PS ³	2.592.783	1.139.406
Totaal budget projecten 2002-2006	46,3 mln.	
Ten laste van budget 2002-2006		27,7 mln.

2.2.3 Uitvoering SBO 2002-2006

De uitvoering van het SBO kent twee verschillende perioden. De eerste periode loopt van 2002 tot oktober 2004, waarbij het uitvoeringsmanagement en coördinatie in handen was van DEPOS, Vertegenwoordiging van Nederland in Willemstad (VNW) en het ministerie van Binnenlandse Zaken in Nederland (BZK). Tabel 2.2 geeft een overzicht van de projecten die in deze periode zijn gestart. In oktober 2004 startte USONA als uitvoeringsorganisatie van SBO. Alle SBO projecten werden vervolgens overgedragen.

² Dit project liep al voor 2002, maar is sinds 2002 door BZK overgenomen van het Ministerie van Financiën

³ Dit project is voor 2002 gestart en in 2005 overgedragen van BZK aan USONA.

Tabel 2.2 Overzicht goedgekeurde/gestarte projecten vanaf 2002 tot september 2004 (pre-USONA), betalingen in de periode 2002-september 2004 (in ANG)

Project	Goedgekeurd budget
Start 2002	
Sanering Operatie Land fase 4	1.957.700
Institutionele versterking BCZ	1.833.150
Functiewaardering nieuwe overheid	91.618
Stageregeling 2002	200.000
Opleidingen BAB	180.550
ASYCUDA 3	2.216.500
Start 2003	
Integriteit Land	1.700.000
Baseline studie BO	375.020
Start 2004	
Scholing ABVO	1.109.456
Optimalisering infrastructuur Douane	862.000
Seminar Arbeidsverhoudingen	53.470
Totaal budget projecten 2002-2004	10,6 mln.

Tabel 2.3 geeft een overzicht van het verloop van projecten gestart vóór 2002 en van SBO projecten in de periode 2002-2007. Deze tabel maakt inzichtelijk dat het Land een geleidelijke spreiding van SBO projecten heeft gekend gedurende de looptijd van het programma. Verder valt op dat veel projecten eind 2006 zijn afgerond.

Tabel 2.3 Globaal overzicht van de start en uitvoering van projecten in de tijd 2002 tot eerste kwartaal 2007

	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
Vóór 2002 gestart												
Inhaal achterstand jaarrekeningen												
Stageregeling 6 ^e tranche												
MIP belastingen												
Belasting lange uitzending												
BAB PS opleidingen												
Na 2002 gestart												
Functiewaard. nieuwe overheid												
Sanering Oper Land fase 4												
Institutionele versterking BCZ												
Stageregeling 2002												
Opleidingen BAB												
ASYCUDA 3												
Integriteit Land												
Baseline studie BO												
Seminar Arbeidsverhoudingen												
Onderst. douanepost bovenwinds												
Optim. infrastructuur Douane												
Scholing ABVO												
Nat. Herstelplan Wetgeving jur.												
Nat. Herstelplan RvS												
Verlenging jur. Bijstand DWJZ												
Versterking maritiem bestuur												
Stageproject OM												

2.2.4 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden

Het Land heeft in zijn 'Meerjarenplan 2005-2007' aangegeven de volgende prioriteringsvolgorde te hanteren:

1. Vertrouwen in de overheid;
2. Financiën en Begrotingsbeheer;
3. Het ambtelijk apparaat;
4. Controle op het bestuur/Checks & Balances;
5. Bestuurlijk apparaat;
6. Informatisering.

Uit tabel 2.4 blijkt dat feitelijk, vanuit financieel oogpunt, prioriteit is gegeven aan het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer. Ongeveer 2/3 van alle besteedde SBO middelen voor het Land ging naar dit resultaatgebied. Dit accent op financiën wordt vooral veroorzaakt door het project Belasting Lange uitzending, dat alleen al meer dan de helft van de totale SBO uitgaven voor het land bepaalt. Als dit project buiten

beschouwing wordt gelaten, dan ligt het accent qua financiële inspanning op het ambtelijk apparaat en op financiën en begrotingsbeheer.

Tabel 2.4 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot december 2006 (stand 31 dec 2006 in miljoenen ANG)

Resultaatgebieden	Budget	Verplicht	Aandeel: % verplicht van totaal budget
Bestuurlijke Kwaliteit	1,6	1,1	2
Ambtelijk apparaat	12,4	9,2	18
Checks and Balances	3,8	2,3	4
Vertrouwen in de overheid	1,7	1,0	2
Financiën en Begrotingsbeheer	35,7	33,9	67
Informatisering	3,7	2,9	6
Totaal	58,9	50,4	100

Tabel 2.5 laat zien dat veel voorgenomen projecten uit het meerjarenplan onder het resultaatgebied ambtelijk apparaat ook daadwerkelijk tot uitvoering zijn gekomen. Tabel 2.5 laat verder zien dat betrekkelijk weinig voorgenomen projecten uit het meerjarenplan ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Hierbij moet worden aangemerkt dat voor het Land geldt dat relatief veel projecten al voor 2005 gestart waren en dat het meerjarenplan eind 2005 werd goedgekeurd, waardoor de eerste projecten in het kader van het meerjarenplan pas in 2006 werden ingediend. Verder zijn negen projecten uit het meerjarenplan (vooral op de resultaatgebieden ambtelijk apparaat en informatisering) wel ingediend maar niet ontvankelijk verklaard. Voor de meeste niet ontvankelijk verklaringen geldt dat bij indiening van deze projecten onvoldoende middelen beschikbaar waren. Het gaat hierbij om projecten die in 2005 en 2006 zijn ingediend.

Tabel 2.5 Overzicht van voorgenomen projecten in het meerjarenplan 2005-2007, voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec 2006)

	Voorgenomen	In uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit	2	0	1
Ambtelijk apparaat	13	5	0
Checks and balances	1	1 ⁴	0
Vertrouwen in de overheid	2	0	0
Financiën en Begrotingsbeheer	0	0	0
Informatisering	7	0	0
	25	6	1

⁴ Deels ingevuld met een project onder het resultaatgebied Ambtelijke kwaliteit

2.3 Voortgangsanalyse

Deze paragraaf presenteert een voortgangsanalyse. Deze analyse is uitgevoerd op basis van de knelpuntenanalyse die het Land Nederlandse Antillen zelf heeft gemaakt in zijn meerjaarplan Bestuurlijke ontwikkeling en komt voor een groot deel overeen met de indicatoren die in de baseline studie zijn opgenomen. Elke sectie behandelt een resultaatgebied.

2.3.1 Bestuurlijk apparaat

Tabel 2.6 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer voor het resultaatgebied bestuurlijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 2.6 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied kwaliteit bestuurlijk apparaat

Bestuurlijk apparaat
Er is geen gedragscode voor bestuurders vastgelegd. Er is een matig bewustzijn van bestuurders, dat handelen volgens – ongeschreven - gedragsregels wenselijk is. In principe worden Uitkomst nulmeting Land Baseline studie Bestuurlijke Ontwikkeling besluiten voorzien van een ambtelijk advies. Er is geen sprake van monitoring van de uitvoering van besluiten. De portefeuillevverdeling wordt vastgelegd in het regeerakkoord. Er is geen openbaar register van nevenfuncties. Bij hun aantreden doen bestuurders opgave van hun nevenfuncties. De ambities van de landsoverheid op het terrein van integriteit van bestuurlijk en ambtelijk apparaat zijn hoog. Er wordt onder andere gewerkt een landsverordening om ongewenste vermenging van belangen en functies te voorkomen.

Op dit resultaatgebied hebben wij geen activiteiten waargenomen op de knelpunten. Er is geen gedragscode voor bestuurders opgesteld en ook geen openbaar register van nevenfuncties van bestuurders. Uitvoering van de besluiten wordt niet gemonitord. Dit valt buiten het RIS (RaadsInformatie Systeem) dat besluiten registreert.

2.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat

Tabel 2.7 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer voor het resultaatgebied kwaliteit ambtelijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 2.7 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied kwaliteit ambtelijk apparaat

Ambtelijk apparaat
Er is een aantal zaken vastgelegd op het terrein van personeelsbeleid. De formele formatie omvang en de taken van diensten liggen vast. Momenteel worden functies opnieuw beschreven. Sinds 1998 worden er functioneringsgesprekken gehouden, maar dit gebeurt niet structureel. Er is een ziekteverzuimbeleid. Er worden verschillende trainingen aangeboden aan medewerkers. De motivatie van het ambtelijk apparaat wordt als matig aangemerkt. Klantgerichtheid wordt door de respondenten als onvoldoende aangemerkt. De kwaliteit van de werkplekken is wisselend maar over het algemeen onvoldoende.

Op dit resultaatgebied zijn 12 SBO projecten geïdentificeerd. De SBO projecten zijn gericht (geweest) op:

- Ontwikkeling van de overheidsorganisatie (ondersteuning van saneringoperaties, functiewaarderingstraject);
- Stage mogelijkheden voor ambtenaren;
- Technische bijstand (juridische assistentie);
- Ondersteuning van de andere entiteiten voor SBO.

Er was geen informatie beschikbaar over zelf gefinancierde activiteiten op het terrein van BO. Op basis van de beschikbare informatie kan worden gesproken van redelijke voortgang.

De professionaliteit van de ambtelijke organisatie is verbeterd. Er is een vastgestelde formatie (Landsverordening Organisatie Landsoverheid, LOL), een SBO functiewaarderingstraject loopt en een werkende cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Echter, de uitvoering hiervan verschilt sterk per ministerie.

Personeel en Organisatie (P&O) geeft aan dat de overheid beter in staat is gekwalificeerd personeel aan te nemen. De bekendheid met de gedragscode in de Landsverordening Materieel Ambtenarenrecht (LMA) is toegenomen. Er is geen meting gedaan, maar de activiteiten van het SBO project Integriteit heeft naar verwachting de bekendheid met de gedragsregels in de LMA wel vergroot.

2.3.3 Checks & balances

Tabel 2.8 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer voor het resultaatgebied checks & balances (situatie 2003)

Tabel 2.8 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied checks & balances

Checks & balances
Er wordt gewerkt op basis van een regeerprogramma met daaraan gekoppeld een activiteitenprogramma. Van interne controle op de uitvoering hiervan is geen sprake. De controlerende rol van de staten functioneert matig. Er wordt veel gebruik gemaakt van diverse instrumenten, waaronder het vraagrecht. De externe controle colleges rapporteren wel over het Land, maar hier wordt onvoldoende follow up aan gegeven. Er is een achterstand in goedgekeurde jaarrekeningen.

Er zijn vier SBO projecten op dit resultaatgebied:

- Scholing ABVO (Algemene Bond van Overheidspersoneel op de Nederlandse Antillen);
- BAB PS (Stichting Belastingaccountantsbureau Personele Samenwerking) opleidingen;
- Opleidingen BAB;
- Stage OM (Openbaar Ministerie).

De SBO projecten hebben zich vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit van medewerkers die werken bij controlerende dan wel corrigerende instanties (OM,

vakbonden). Op basis van de beschikbare informatie, kan worden gesproken van enige voortgang.

Er is enige voortgang voor wat betreft het hanteren van het budgetrecht en het tijdig signaleren van onregelmatigheden. Er zijn geen activiteiten geweest gericht op het verbeteren van het opvolgen van adviezen van de Algemene Rekenkamer Nederlandse Antillen (ARNA) dan wel op het instellen van structurele interne controle. Volgens ARNA is door de maatregel interne controle is wel een positieve trend zichtbaar op interne controle. Er ligt ook een voorstel bij de Minister van Financiën om de financiële functies bij ministeries te versterken (aanstelling interne controle bij ministeries) en de afdeling Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC) bij Financiën te versterken. Verder is de al in 2003 gesignaleerde achterstand van goedgekeurde jaarrekeningen niet weggewerkt.

2.3.4 Vertrouwen in de overheid

Tabel 2.9 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (situatie 2003).

Tabel 2.9 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid

Vertrouwen in de overheid
Er is weinig inzicht in het vertrouwen van burgers in de overheid. De inschatting van respondenten is dat dit vertrouwen gering is. Er vindt geen burgeronderzoek plaats naar het vertrouwen van burgers in de overheid. Er is een aantal officiële overlegorganen met stakeholders.

SBO heeft één project opgeleverd op dit resultaatgebied, het project Integriteit Land. Niet voor alle knelpunten is informatie over activiteiten beschikbaar. Op de knelpunten waar wel informatie beschikbaar is, kan worden gesproken van enige voortgang.

Er is voortgang gemaakt op de knelpunten waar een directe relatie bestaat met de integriteit van het ambtelijk apparaat. Er zijn er personele maatregelen en instrumenten ter bevordering van integer handelen genomen en er zijn dilemmatrainingen voor het personeel van de ministeries gehouden in het kader van het SBO project Integriteit. Het SBO project integriteit komt voort uit de aanbevelingen van het rapport Konfianza. Het Land is de trekker geweest van het Konfianza initiatief. Na het uitkomen van het Rapport Konfianza werden ook de eilanden betrokken bij de discussie over de uitvoering van de aanbevelingen in het rapport.

Doorlichting op kwetsbare onderdelen en organisatorische maatregelen zoals functiescheiding en integriteitscontroles zijn niet getroffen. Deze doorlichting kon niet meer worden gefinancierd binnen het SBO project Integriteit. De doorlichting zal hoogstwaarschijnlijk nog wel gaan plaatsvinden. Er zal een reservering op de begroting worden gemaakt voor deze analyse. Verder is er geen ombudsman ingesteld en er is geen onderzoek gedaan naar vertrouwen in de overheid.

2.3.5 Financiën en begrotingsbeheer

Tabel 2.10 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied Financiën en begrotingsbeheer (situatie 2003).

Tabel 2.10 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer

financiën en begrotingsbeheer
Er is weinig inzicht in de financiën en het begrotingsbeheer. Er wordt gewerkt met jaarplannen, maar de doelstellingen hierin worden niet vertaald naar de begroting. Het ontbreekt aan een tijdige behandeling van de begroting.

Niet voor alle knelpunten is informatie beschikbaar voor een voortgangsanalyse. Op de knelpunten waar wel informatie beschikbaar is, kan worden gesproken van enige voortgang.

Het belangrijkste SBO project op dit resultaatgebied is het project belasting lange uitzending. Het project Belasting lange uitzending is een groot technische bijstand project en is niet alleen voor de entiteit Land, maar andere entiteiten hebben hier ook gebruik kunnen maken. De technische bijstand is niet direct te relateren aan één op de geïdentificeerde knelpunten. Op het gebied van normering van overheidsfinanciën en sanctie instrumenten zijn wetsontwerpen voorbereid. Deze wetsvoorstellen liggen echter bij de directie Wetgeving en juridische zaken. Het proces is met één jaar vertraagd. Verder is er geen mandateringsregeling.

2.3.6 Informatisering

Tabel 2.11 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied informatisering (situatie 2003).

Tabel 2.11 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied informatisering

Informatisering
Er bestaat een informatiseringbeleid dat op dit moment wordt uitgevoerd. Er wordt gewerkt aan het opzetten van een ICT-onderhouds- en beveiligingsorganisatie. De afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in informatisering. Het huidige aanbod aan ondersteuning aan medewerkers voldoet aan de behoefte. Er is een trainingsaanbod op het terrein van ICT.

De baseline studie weerspiegelde enige tevredenheid over de stand van zaken. In het meerjarenplan zijn daarom niet zoveel knelpunten geselecteerd op basis van de baseline studie, maar enkele ontwikkelingsrichtingen geschetst:

- Versterken ICT beleidsfunctie;
- Herinrichten ICT werkprocessen;
- Inrichten organisatiebrede ICT functie;
- Verbeteren klantvriendelijke houding.

Deze richtingen zijn onderdeel van de organisatie ontwikkeling van de directie PO&ICT. Hoewel de afgelopen jaren weinig geld beschikbaar was voor overheidsbrede ICT projecten, zijn er wel enkele activiteiten ondernomen buiten het SBO:

- Video conference system (vooral gebruikt door Raad van Ministers);
- Bij Directie Justitie is een boete inningsysteem opgezet;
- Bij KPNA (Korps Politie Nederlandse Antillen) is een registratie data base incidenten geïmplementeerd. bij de Douane Nederlandse Antillen loopt het project Asekuda (registratie invoerrechten).

Er is geen concrete informatie beschikbaar over activiteiten op de ontwikkelingsrichtingen. Daarom wordt geen uitspraak gedaan over voortgang.

2.4 SBO projectanalyse

Van de projecten die nog in uitvoering zijn of recentelijk zijn afgesloten is geen evaluatie beschikbaar. Daardoor is het niet mogelijk een impactanalyse te maken van de projecten.

Relevantie

Van projecten die met technische bijstand zijn uitgevoerd, gericht om tekorten in de ambtelijke organisaties op te vullen, is het twijfelachtig of ze relevant zijn voor bestuurlijke ontwikkeling. De projecten hebben vaak geen ontwikkelingseffect

Opvallend is de aanwezigheid van projecten in SBO voor de entiteit Land die binnen het terrein van de rechtshandhaving vallen. Het gaat om het stage project O.M. en de douane projecten en een project voor de Antilliaanse Militie (van vóór 2002). Het is de vraag of deze projecten thuis horen in het SBO (relevantie). Rechtshandavingsprojecten hebben in het algemeen een eigen financieringslijn en besluitvormingsstructuur naast het SBO.

Effectiviteit en efficiency

De effectiviteit en efficiency van SBO voor het land werd negatief beïnvloed door de politieke context. Bij de start van het programma was het vooral het Land dat met het ministerie van BZK in discussie trad over de mate van sturing. Deze discussies hebben veel energie gekost. De geïnterviewden gaven aan dat de slechte start tot verlies van motivatie en tot verlies aan effectiviteit en efficiency heeft geleid. Eenzelfde effect had de oprichting van USONA, waardoor landelijke diensten zoals DEPOS haar positie verloren in de besluitvorming over projecten. Een derde oorzaak van het weglekken van energie en capaciteit was de onderlinge onenigheid tussen ministeries over het programma. Coördinatie op ambtelijk niveau was nagenoeg onmogelijk en de sturing die de Ministerraad gaf was zeer beperkt.

De voor 2002 gestarte projecten betreffen vooral technische bijstand van de Belastingdienst en de Douane. Het Belastingdienstproject is in 2005 geëvalueerd. Die evaluatie leverde de volgend resultaten op⁵:

- Uit de eerste evaluatie (1995-2000) bleek dat er in die periode geen vooruitgang is geboekt op het gebied van zelfredzaamheid;

⁵ Caggemini, Capaz, Evaluatie technische samenwerking tussen de Nederlandse Belastingdienst en de Belastingdienst van de Nederlandse Antillen, eindrapportage 30 augustus 2005. pp.10-15

- De meeste aanbevelingen van de evaluatie 1995-2000 zijn niet geëffectueerd;
- In de periode 2000-2005 is de zelfredzaamheid niet gegroeid;
- De effectiviteit van technische bijstand in termen van tax performance voor de periode 2000-2005 is niet aantoonbaar.

Een groot Technische Bijstand (TB) project met een duur van tenminste tien jaar heeft niet geleid tot substantiële verbeteringen. Dat betekent, dat de oorzaken van de problemen bij de Belastingdienst niet zijn aangepakt of dat TB een ongeschikt middel is. Deze uitkomst doet twijfels rijzen bij de ontwikkelingseffecten van ander technische bijstand projecten. Zo melden de project dossiers voor assistentie van wetgevingsjuristen bij DWJZ, dat die expertise op de Nederlandse Antillen niet of zo schaars aanwezig is dat assistentie vanuit Nederland noodzakelijk is. Ook hier staat de ontwikkelingsdoelstelling niet voorop, hoewel wel eisen zijn gesteld aan de ontwikkelingsaspecten bij de invulling van TB.

Het project institutionele ondersteuning BCZ heeft een bijdrage geleverd aan het vergroten van de effectiviteit van het SBO in het algemeen. BCZ kon door dit project ondersteuning geven aan de entiteiten op twee manieren; (1) door het geven van introducties op het gebied van programma ontwerp en werken met log frame aanpak en (2) door het organiseren van bijeenkomsten van coördinatoren waarin ervaringen met de diverse onderdelen van het programma en met specifieke projecten werden doorgesproken. Er wordt, nu de financiële ondersteuning vanuit SBO is afgelopen, gezocht naar ruimte in eigen middelen om er mee door te gaan.

Er is geen samenhang gevonden met de programma's voor onderwijs en duurzame economische ontwikkeling. Die afwezigheid van samenhang is opvallend. Waar onderwijs wordt verbeterd, is een overheidsdienst nodig die de verbetering beleidsmatig kan begeleiden, helpen uitvoeren en borgen. Datzelfde geldt voor duurzame economische ontwikkeling. De effectiviteit en duurzaamheid van deze programma's is afhankelijk van de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en van de politieke wil om budget ter beschikking te blijven stellen.

Duurzaamheid

Van het integriteitproject kan worden opgemerkt, dat de effectiviteit en duurzaamheid ervan negatief wordt beïnvloed doordat het geen vervolg heeft gekregen. Tijdens de interviews hebben verschillende geïnterviewden aangegeven dat bestuurders niet altijd inspireren tot integer gedrag. Het feit dat bestuurders niet vaak onderwerp zijn van het SBO heeft het cynisme onder ambtenaren eerder versterkt dan verzwakt.

Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde aan BO van technische bijstand, vooral van het project Belasting lange uitzending, is uiterst gering. Vanuit financieel oogpunt ging voor het land in dit project de meeste middelen zitten. Hierdoor is het oordeel negatief over toegevoegde waarde van SBO voor de voortgang op de BO knelpunten. Echter, de toegevoegde waarde neemt toe als met een bredere blik wordt gekeken. De toegevoegde waarde zit vooral in de programma-aanpak. De aanpak heeft een duidelijk leereffect gehad voor de overheid. Het SBO heeft bijgedragen aan versterken van programmatisch denken en projectmatig werken. De toegevoegde waarde van het SBO voor het Land zit vooral in enkele projecten die invloed hebben gehad op het SBO in het algemeen (N.A):

- De ondersteuning die het project institutionele ondersteuning BCZ heeft gegeven, voorzag in een duidelijke behoefte en heeft een bijdrage geleverd aan de effectiviteit en voortgang van SBO bij de andere entiteiten;
- Het project integriteit Land, dat voorkomt uit het Konfiansa initiatief van het land, heeft een voor de aanpak van integriteit een voorbeeldfunctie gehad voor de integriteitsprojecten op Curaçao en Sint Maarten. Hierdoor konden de integriteitsprojecten daar versneld starten.

2.5 Bevindingen en conclusies

2.5.1 Bevindingen

Uitvoering SBO

- Het budget voor SBO 2002-2006 werd in totaal met € 27,7 mln. gedrukt door projecten op het terrein van de overheid die vóór 2002 zijn gestart;
- Gedurende de looptijd van het programma heeft het land een geleidelijke spreiding van SBO projecten gekend;
- Meer dan de helft van de totale SBO uitgaven voor het land zijn gegaan naar het project “Belasting lange uitzending” ten gunste van de belastingdienst en de Douane. Hierdoor is voor het Land vooral het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer dominant;
- Het project Belasting lange uitzending is geëvalueerd. De evaluatie concludeert dat de ontwikkeldoelstellingen van dit project niet zijn gehaald. De evaluatie stelt vast dat de assistentie vanuit Nederland bestond uit het opvullen van gaten. De assistentie aan de Douane op St. Maarten is mede bedoeld om te voldoen aan een minimum standaard die zowel voor de Franse als voor de USA overheid acceptabel is. Hieraan zijn geen ontwikkeldoelstellingen verbonden;
- Betrekkelijk weinig voorgenomen projecten uit het meerjarenplan zijn ook daadwerkelijk tot uitvoer gekomen. Dit wordt deels veroorzaakt door het feit dat het meerjarenplan pas eind 2005 werd goedgekeurd (en dus een relatief korte periode overbleef) en deels door onvoldoende beschikbare middelen voor de ingediende projecten.

Proces

- Het Land had een voortrekkersrol bij de realisering van de eerste fase van het SBO. Dat betekent dat zij de eerste moeizame start voor haar rekening nam die in het teken stond van het verzet van wat werd beschouwd als oneigenlijke bemoeienis van Nederland met het project. Het Land stelde zich op het standpunt dat in een samenwerkingsproject Nederland zich zou moeten onthouden van sturing van het programma. Nederland vond die sturing legitiem;
- Dit verschil in opvatting bemoeilijkte en vertraagde het ontwerpproces van het programma;
- Het verschil van inzicht kwam terug bij de baseline studie en bij de opzet van de USONA (Uitvoeringsorganisatie Stichting Ontwikkeling Nederlandse Antillen). SONA is door de Nederlandse Minister van Koninkrijkszaken eenzijdig opgericht;
- Het meerjarenplan van het Land van 2005-2007 greep vooruit naar de nieuwe staatkundige verhoudingen en kondigde aan dat de projectvoorstellen de nodige

flexibiliteit zouden krijgen met het oog op de toekomst. Helaas is het daarvan niet meer gekomen. Bijna alle projecten die in 2006 zijn ingediend zijn niet ontvankelijk verklaard. De projecten werden te laat ingediend, waardoor geen middelen meer beschikbaar waren.

Geen voortgang bestuurlijk apparaat

- Op het resultaatgebied van het bestuurlijk apparaat is geen voortgang geboekt. Bestuurscolleges leken beperkt belangstelling te hebben voor het thema bestuurlijke ontwikkeling;
- Er lijkt bestuurlijk verzet tegen de invoering van elke maatregel die vrijheid inperkt, bestuurlijk handelen transparant maakt en beslissingen en de gevolgen ervan controleerbaar en vatbaar maakt voor beroep of klachten.

Begrotingsdiscipline en controle op uitgaven

- Er is binnen de SBO gefinancierde projecten een opvallend verschil tussen de aandacht voor inkomsten en uitgaven. Alle programma uitgaven gaan naar de inkomstenverwerving: de Belastingdienst en de douane. Er is geen SBO project dat zich richt op de beheersing van en de controle op de uitgaven van het Land en de Ministeries. De eigen projecten van het Ministerie van Financiën zijn hierbij overigens, om eerder genoemde redenen, buiten beschouwing gebleven

2.5.2 Conclusies

- Het integriteitsdeel van het SBO van het Land is niet in volle breedte uitgevoerd. Het onderdeel dat gericht was op de bestuurders is niet volledig afgerond. Vertrouwen in de overheid is sterk gerelateerd aan de integriteit van bestuur en waar integriteit van bestuur dubieus is, is de rechtsstaat in gevaar;
- Voor de Belastingdienst, DWJZ en de douane op de Antilliaanse entiteiten geldt, dat ze waarschijnlijk voor een deel afhankelijk zullen blijven van assistentie van derden om op redelijk niveau te kunnen blijven functioneren. De nieuwe staatkundige structuur zal dat probleem de komende jaren vergroten. Het onderbrengen van TB binnen een ontwikkelingsprogramma verbergt het achterliggende probleem;
- Op landsniveau bleek voor wat betreft SBO geen sprake te zijn van een duidelijke samenhang, visie en sturing.

3 Curaçao



3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf twee analyseert het programma Bestuurlijke Ontwikkeling op hoofdlijnen; wat waren de voorafgestelde prioriteiten, en wat zijn de feitelijke prioriteiten geweest? Zijn de voorgenomen projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd? En hoe heeft het programma zich ontwikkeld in de tijd? Paragraaf drie presenteert een voortgangsanalyse aan de hand van de zes resultaatgebieden. Paragraaf vier analyseert op basis van informatie uit interviews een deel van de uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten. Deze analyse maakt het mogelijk uitspraken te doen op programma niveau aan de hand van de DAC criteria. Paragraaf vijf sluit af met bevindingen en conclusies. Bijlage 3 geeft een overzicht van de geselecteerde knelpunten en de resultaten van de veldstudie. Bijlage 4 bevat alle achtergrondtabellen waarop de tabellen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd.

3.2 Analyse SBO programma

3.2.1 Stand van zaken

Op 31 december 2006, stond de uitvoering van SBO op Curaçao er als volgt voor:

- Er waren 12 projecten in uitvoering;
- Er waren 6 projecten afgerond (of nagenoeg afgerond);
- Er waren 19 projecten afgekeurd dan wel niet ontvankelijk verklaard. Hiervan zijn later delen van twee afgekeurde projecten later opgenomen in het projectvoorstel “Koepelplan Bestuurlijke ontwikkeling”, twee voorstellen bij een lopend project ondergebracht en één opnieuw ingediend (reorganisatie DOS) en vervolgens niet ontvankelijk verklaard.

Op 31 december 2006 is er in totaal ANG 21,9 mln. aan projectbudgetten toegekend, waarvan ANG 14,9 mln. is verplicht en ANG 11, 6 mln. is betaald.

3.2.2 Aanloop

Tabel 3.1 laat een overzicht zien van de projecten die vóór 2002 zijn gestart, maar na 2002 zijn afgesloten. Van de zes projecten die vóór 2002 zijn gestart, hebben alleen de projecten MIP 1998 en het optimaliseringproject een financieel beslag in de periode 2002-2006. In totaal was er ANG 1,7 mln. ten laste van het budget van 2002-2006 gekomen.

Tabel 3.1 Overzicht van projecten die vóór 2002 zijn gestart met een financieel beslag in de periode 2002-2006

Project	Goedgekeurd budget	Ten laste van 2002-2006
Vóór 2002 gestart		
Masterplan WPA-KT	2.961.000	0
DIV/ITS Beleidsplan	8.830.000	0
Inrichting Molenplein	1.115.000	0
Ondersteuning Herstr. Afd. Financiën	434.000	0
Opstart Optimaliseringstraject	1.500.000	1.368.873
MIP 1998	1.831.683	309.997
Ten laste van 2002-2006		1,7 mln.

3.2.3 Uitvoering SBO 2002-2006

De uitvoering van het SBO kent twee verschillende perioden. De eerste periode loopt van 2002 tot oktober 2004, waarbij het uitvoeringsmanagement en coördinatie in handen was van DEPOS, VNW en BZK. In deze periode zijn de projecten opleidingsplan 2 (2004157) en Informatisering en automatisering Dienst Werk en Inkomen (2004152) gestart, waarbij alleen het project opleidingsplan tot uitvoer is gekomen. In oktober 2004 startte USONA als uitvoeringsorganisatie van SBO.

Tabel 3.2 geeft een overzicht van de start van de SBO projecten op Curaçao in de periode 2002-2007. Deze tabel laat zien dat in de periode 2002-2004 géén nieuwe projecten zijn gestart met uitzondering van Integriteit fase 2. Na de oprichting van USONA zijn nieuwe projecten van start gegaan. Verder valt voor het najaar van 2006 en voorjaar 2007 een duidelijke piek waar te nemen is van acht gestarte projecten.

Tabel 3.2 Globaal overzicht van de start en uitvoering van projecten in de tijd 2002 tot eerste kwartaal 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Start vóór 2002						
Opstart Optimal. Traject	■	■	■	■		
MIP 1998	■	■	■	■		
Start ná 2002						
Opleidingsplan 2	■	■	■	■	■	■
Integriteit fase 2			■	■	■	■
Interim hoofd Beleid GGD			■	■	■	■
Basic Intranet Sh. Services fase3			■	■	■	■
Secr. Stadsvernieuwing W'stad			■	■	■	■
Registratie Clean Up			■	■	■	■
Ervaringsuitwisselingsprog				■	■	■
Tech. (jur) bijstand BSB&V					■	■
Digitalisering					■	■
OZ Kwaliteit Openb. Bestuur					■	■
TA form. Overheid voor de burger					■	■
KO1, Snelle Successentraject					■	■
Kwal.medew.leerplicht SAE					■	■
Voorzieningenniveaustudie					■	■
Nieuwe Belastingdienst Curaçao						■
Motorrijtuigenbel. Curaçao						■

3.2.4 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden

De entiteit Curaçao heeft in zijn meerjarenplan 2004-2007 aangegeven dat drie resultaatgebieden prioriteit hebben:

1. vertrouwen in de overheid;
2. financiën en begrotingsbeheer;
3. informatisering.

Het Bestuurscollege (BC) van het eilandgebied heeft in 2003 de uitvoering van het SBO overgedragen aan het Program Management Office (PMO). Bij de taakoverdracht heeft het BC aangegeven dat de resultaatgebieden ambtelijk apparaat en informatisering prioriteit hebben. Versterking van het ambtelijk apparaat lag als prioriteit voor Curaçao voor de hand na de afslankingsoperatie van 1999. Uit tabel 3.3 en 3.4 blijkt dat feitelijk ook prioriteit is gegeven aan het ambtelijk apparaat en informatisering. Daarbij beslaat het informatiseringsproject 'Intranet shared services fase 3' beslaat alleen al bijna 60 procent van alle SBO middelen voor Curaçao.

Aan financiën en begrotingsbeheer is geen prioriteit gegeven, omdat de verwachting was dat in het kader van de staatkundige vernieuwing de eilandelijke afdeling financiën zou worden versterkt. De budgetaandelen voor beide resultaatgebieden zijn de grootste en onder het resultaatgebied ambtelijk apparaat zijn de meeste projecten uitgevoerd.

Tabel 3.3 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002- 2006 (stand 31 dec 2006 in miljoenen ANG)

Resultaatgebieden	Budget	Verplicht	Aandeel: % verplicht van totaal budget
Bestuurlijke Kwaliteit	0,6	0,6	4
Ambtelijk apparaat	4,4	4	28
Checks and Balances	0	0	0
Vertrouwen in de overheid	5,8	3,1	22
Financiën en Begrotingsbeheer	2,6	0	0
Informatisering	8,5	6,4	45
Totaal	21,9	14,2	100

Tabel 3.4 laat zien dat een groot deel van de voorgenomen projecten uit het meerjarenplan onder het resultaatgebied ambtelijk apparaat ook daadwerkelijk tot uitvoering zijn gekomen. Acht van in totaal 24 voorgenomen projecten zijn tot uitvoering gekomen. De meeste voorgenomen projecten zijn niet ingediend. Slechts enkelen zijn ingediend en door USONA niet ontvankelijk verklaard, dan wel afgekeurd. Curaçao heeft in totaal negen projecten voorgesteld die niet in het meerjarenplan waren opgenomen. In eerste instantie had USONA in ieder geval twee van deze projecten afgewezen. BZK is toch akkoord gegaan met de projecten Voorzieningenniveau en nieuwe belastingdienst.

Tabel 3.4 Overzicht van voorgenomen (meerjarenplan 2004-2007), voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec 2006)

	Voorgenomen	Van voorgenomen ook in uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit	1	0	1
Ambtelijk apparaat	9	5	5
Checks & balances	0	0	0
Vertrouwen in de overheid	3	2	1
Financiën en Begrotingsbeheer	3	0	1
Informatisering	8	1	1
	24	8	9

Recentelijk lijkt een verschuiving in de prioriteitstelling van de resultaatgebieden waarneembaar. Het PMO heeft van het BC meer vrijheid gekregen bij het aandragen en implementeren van projecten. Het PMO heeft sinds 2006 projecten ingediend die zich meer op andere resultaatgebieden bevinden, zoals checks & balances (het samenwerkingsproject Ombudsman 2006411 bevindt zich nog in de beoordelingsfase), financiën en begrotingsbeheer en vertrouwen in de overheid. PMO heeft ook recentelijk⁶ het projectplan “Koepelplan bestuurlijke ontwikkeling Curaçao” ingediend waarbinnen verbanden worden gelegd tussen de activiteiten binnen het resultaatgebied vertrouwen in de overheid.

⁶ 5 april 2007.

3.3 Voortgangsanalyse activiteiten

De voortgangsanalyse is gebaseerd op de knelpuntenanalyse die het eilandgebied Curaçao zelf heeft gemaakt in zijn meerjarenplan Bestuurlijke Ontwikkeling en komt voor een groot deel overeen met de indicatoren die in de baseline studie zijn opgenomen. Elke sectie behandelt een resultaatgebied, waarbij vooral wordt gekeken naar de voortgang op knelpunten in de afgelopen 3,5 jaar (eind 2003, begin 2007).

3.3.1 Bestuurlijk apparaat

Tabel 3.5 presenteert de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie voor het resultaatgebied kwaliteit bestuurlijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 3.5 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied kwaliteit bestuurlijk apparaat

Bestuurlijk apparaat
Er bestaat geen gedragscode voor bestuurders. Er is wel een ontwerp eilandverordening opgesteld voor een gedragscode. Er lijkt een matig bewustzijn wat betreft de integriteit van bestuurders. In principe wordt er ambtelijk advies ingewonnen bij het nemen van besluiten. In het bestuursakkoord is de portefeuillevverdeling vast gelegd. Voor het overige zijn taken en verantwoordelijkheden van het bestuurlijk handelen niet vastgelegd. Er vindt geen monitoring plaats van de uitvoering van besluiten. Er is geen openbaar register van nevenfuncties. Bij hun aantreden doen bestuurders opgave van hun nevenfuncties.

Op dit deelterrein heeft enige voortgang plaats gevonden. Onder het SBO project Integriteit is een concept-gedragscode voor bestuurders, maar het bestuurscollege heeft deze nog niet geaccordeerd. Daarnaast is de regeling gereed die moet leiden tot een openbaar register voor nevenfuncties (onderdeel van de gedragscode), maar ook die is nog niet door het Bestuurscollege bekrachtigd. Verder zal binnenkort zal het managementsysteem Manage Pro worden ingevoerd waarmee uitvoering van besluiten kan worden gemonitord. Op dit moment is het SBO onderzoek voorzieningenniveau in een afrondend stadium. In het onderzoek wordt een inventarisatie van het feitelijke niveau van publieke voorzieningen gemaakt en een benchmark uitgevoerd met de EU en landen in de regio. De studie is bedoeld als startpunt voor discussie over het wenselijke voorzieningenniveau door verschillende scenario's (met daaraan kosten verbonden) voor te leggen aan de bestuurders.

3.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat

Tabel 3.6 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied kwaliteit ambtelijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 3.6 Overzicht kwalitatief oordeel Baseline studie (2003) op het resultaatgebied kwaliteit ambtelijk apparaat

Ambtelijk apparaat
<p>Er is relatief veel vastgelegd met betrekking tot personeelsbeleid. Een derde van de diensten is ISO-gecertificeerd en voldoet aan de eisen die hieraan worden gesteld. Bij andere diensten worden voorbereidingen getroffen voor de samenstelling van een organisatieboek. Er worden periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Curaçao heeft een centraal opleidingsplan. De motivatie van het personeel wordt aangemerkt als matig. Hierbij wordt onder andere de relatie gelegd met de reorganisatie van het ambtelijk apparaat en de kwaliteit van de werkplekken. Bij de ISO-gecertificeerde diensten wordt klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.</p>

De meeste veranderingen binnen het ambtelijk apparaat die bijgedragen hebben aan de voortgang op knelpunten zijn eigen activiteiten gefinancierd met eigen middelen. Verder zijn er 11 SBO projecten gekoppeld aan dit resultaatgebied. Binnen het resultaatgebied ambtelijk apparaat heeft SBO zich vooral gericht op opleidingen. Daarnaast hebben de meeste projecten een duidelijk technische bijstand aspect, zoals bij het project Technische bijstand BSB&V, het project Secretariaat Stadsvernieuwing Willemstad en het project Interim hoofd Beleid GGD. De relatie van deze technische bijstand projecten met de knelpunten is veelal indirect of afwezig.

Op dit gebied is redelijke voortgang op de knelpunten waarneembaar. Er is een intern management systeem opgebouwd bestaande uit dienstplannen, taakstellende overeenkomsten met daaraan gekoppeld periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken. Verder is een ziekteverzuimbeleid opgesteld en wordt bij de meeste vernieuwingen (SBO projecten én eigen projecten) voldoende geïnvesteerd in leertijd. Verder is er een telefoonnummer voor burgers ingesteld “bentana di informashon” (vlak na de baseline studie), die bijdraagt aan een verbeterde klantgerichtheid. Momenteel is een SBO project (PIMS@all) in voorbereiding om het HRM beleid verder te ondersteunen. Dit project zal de meetbaarheid van HRM aspecten zoals verwoord in de knelpunten moeten gaan oplossen.

De motivatie van ambtenaren werd in het meerjarenplan ook als knelpunt geïdentificeerd. Concrete activiteiten voor dit knelpunt zijn niet gestart. De motivatie wordt vooral bepaald door externe omstandigheden. Zo droeg de organisatie ontwikkelingen bij aan de verbeterde motivatie. Daarentegen drukten de gevoelens van onzekerheid gevoed door de op handen zijnde staatkundige veranderingen de motivatie. De frequente bestuurswisselingen worden ook genoemd als weinig bevorderend voor de motivatie. Curaçao heeft vijf coalitiewisselingen gekend in de afgelopen vier jaar waarbij vaak ook de gedeputeerden werden vervangen. Ook wordt, afhankelijk van de regering en coalitie, de gebrekkige voorbeeldfunctie van enkele bestuurders als weinig bevorderend voor de motivatie genoemd.

3.3.3 Checks & balances

Tabel 3.7 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied checks & balances (situatie 2003).

Tabel 3.7 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied checks & balances

Checks & balances
Er wordt door de eilandsraad voldoende gebruik gemaakt van parlementaire rechten zoals het vraagrecht. Er is sprake van structurele interne controle binnen het overheidsapparaat. Er is een achterstand in het opstellen en goed keuren van jaarrekeningen. Overigens is de verwachting dat deze achterstanden dit jaar weggewerkt zullen zijn. Het functioneren van de toezichhoudende organisaties is voor verbetering vatbaar. Er wordt wel regelmatig onderzoek gedaan bij de verschillende diensten op Curaçao. De effectiviteit van deze onderzoeken is beperkt omdat er weinig follow up aan wordt gegeven.

Op dit gebied zijn geen SBO projecten uitgevoerd. Alle verbeteringen binnen dit resultaatgebied zijn dan ook direct te relateren aan door het Eilandgebied Curaçao zelf gefinancierde activiteiten. Op de geselecteerde knelpunten is sprake te zijn van redelijke voortgang. Alle vragen van de Eilandsraad worden centraal geregistreerd sinds 2004. De eilandsraad zal verder worden versterkt door het instellen van de auditcel (vacatures worden binnenkort bekend gemaakt). De uitdaging ligt op het gebied van de verantwoordingsketen. De achterstand in het opstellen en goedkeuren van jaarrekeningen is nog niet weg gewerkt. Het wegwerken van die achterstand zal bijdragen aan een optimaal functioneren van de verantwoordingsketen en daarmee SOAB en ARNA.

3.3.4 Vertrouwen in de overheid

Tabel 3.8 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (situatie 2003).

Tabel 3.8 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid

Vertrouwen in de overheid
Er is weinig bekend over het vertrouwen in de overheid. De inschatting van respondenten is dat dit vertrouwen laag is. Er wordt geen burgeronderzoek uitgevoerd naar het vertrouwen van burgers in de overheid. Het eilandgebied informeert burgers proactief. De oprichting van een callcenter voor burgers heeft de informatieverstrekking maar ook de doorverwijzing van burgers binnen de overheid verbeterd. De kwaliteit van de informatieverstrekking is voldoende. Curaçao heeft als enige entiteit een ombudsmanfunctie ingesteld. Overigens functioneert deze nog niet vanwege het ontbreken van een activiteitenbudget. Het eilandgebied heeft initiatieven genomen om het overheidsbeleid transparanter en meer accountabel te maken via LAR, LOB, call center en de controles van SOAB en ARNA.

Er kan worden gesproken van enige voortgang op het gebied van vertrouwen in de overheid. De Landsverordening Administratieve Rechtspraak (LAR) en de Landsverordening Openbaarheid van Bestuur (LOB) functioneren en er is een centraal call center ingesteld (“Bentana di Informashon”) voor overheidsgerelateerde vragen en klachten. Verder heeft het SBO project “Integriteit fase 2” veel activiteiten ontplooid die bij hebben gedragen aan de voortgang op dit resultaatgebied. Er is een gedragscode voor ambtenaren opgesteld (dienstspecifiek in een aantal gevallen), er zijn dilemmatrainingen gegeven, vertrouwenspersonen/ back-uppers geselecteerd die moeten zorg dragen voor

follow up er is onderzoek naar kwetsbare functies gedaan en er zijn vertrouwenspersonen aangesteld. Het is de bedoeling dat dit meer intern gerichte integriteitstraject een extern vervolg krijgt in het recentelijk ingediende SBO project “Koepelplan Bestuurlijke ontwikkeling Curaçao” om burgers meer betrokken te laten zijn bij het integriteitsbeleid. Hiermee wordt ook gehoor gegeven aan het knelpunt dat maatschappelijke stakeholders en burgers nog te weinig bij de voorbereiding van beleid worden betrokken. In dit koepelproject worden meerdere activiteiten voorgenomen die een directe relatie hebben met de knelpunten. Verder is begin 2007 een onderzoek gepubliceerd naar de informatievoorziening, bereikbaarheid en klantgerichtheid van de overheid.

De lopende en voorgenomen activiteiten binnen het resultaatgebied checks & balances (zie vorige sectie) werken voor een belangrijk deel door binnen het resultaatgebied vertrouwen in de overheid. De eilandelijke ombudsman levert naar alle waarschijnlijkheid een bijdrage aan vertrouwen in de overheid.

3.3.5 Financiën en begrotingsbeheer

Tabel 3.9 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer (situatie 2003).

Tabel 3.9 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer

financiën en begrotingsbeheer
Er is geen sprake van een aantoonbare samenhang tussen de beleids- en begrotingscyclus. Door alle diensten worden jaarplannen (inclusief begrotingen) opgesteld. Op de uitvoering hiervan vindt interne controle plaats. Er is sprake van een gedeeltelijke mandatering van bevoegdheden aan het ambtelijk apparaat bij drie diensten.

Met uitzondering van het recentelijk gestarte project Nieuwe Belastingdienst Curaçao, hebben geen SBO projecten op dit resultaatgebied plaatsgevonden vanwege andere prioriteiten van het Bestuurscollege. Er zijn wel projecten voorbereid, maar deze zijn niet ingediend omdat de verwachting was dat in het kader van de staatkundige vernieuwing eilandelijke financiën sowieso zouden worden versterkt. Wel hebben zelf gefinancierde activiteiten plaats gevonden bij de afdeling financiën in het kader van modernisering van het financieel management. Deze activiteiten vonden plaats op het gebied van resultaat- en outputgerichte beleids- en budgetcyclus, financieel informatiesysteem en op het gebied van opleidingen en bijscholing op het gebied van planning finance en control

De geïdentificeerde knelpunten laten enige voortgang zien. De achterstanden op gebied van de jaarrekeningen bevorderen op het functioneren van de begrotingscyclus weinig. Overigens wordt gewerkt aan het wegwerken van de achterstand. In 2007 zal gewerkt worden aan de jaarrekeningen 2004 t/m 2006. De Eilandontvanger en Inspectie zijn bezig met het wegwerken van de achterstanden bij het opleggen van belastingaanslagen en het innen van belastinggeld.

De koppeling van beleidsplannen aan de begroting zal in de toekomst verbeteren als Manage Pro wordt ingevoerd. Met dit project wordt beleidsvoorbereiding, uitvoering en

rapportage aan het BC en de Eilandsraad gekoppeld aan management instrumenten om te sturen (dienstplannen) en personeelsbeleid.

3.3.6 Informatisering

Tabel 3.10 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied Informatisering (situatie 2003).

Tabel 3.10 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied informatisering

Informatisering
De informatisering van het eilandgebied wordt als voldoende beoordeeld. Ongeveer 80 procent van de ambtenaren heeft beschikking over een PC. Er is een concept informatiseringsbeleid opgesteld door een speciaal stafbureau. Voor het onderhoud en de beveiliging wordt zorg gedragen. De meeste diensten hebben een eigen systeembeheerder. Er wordt geïnvesteerd in de opleidingen van medewerkers op het terrein van ICT.

Op alle geïdentificeerde knelpunten is goede voortgang waar te nemen. De belangrijkste bijdrage komt van activiteiten die de diensten zelf hebben ondernomen, zoals het upgraden van de ICT, training van medewerkers, instellen ICT afdelingen en het instellen coördinerend ICT platform. Onder de vlag van SBO zijn er twee projecten:

- Digitalisering;
- Basic intranet Shared Services fase 3.

Beide projecten zijn informatiseringsprojecten die directe ondersteuning geven aan het ambtelijk apparaat. SBO financiert daarbij voor de hardware/software aspecten van informatisering. Het SBO project Basic intranet Shared Services heeft een breder effect gehad op informatisering. Door bijvoorbeeld ICT beheerders per dienst als voorwaarde te stellen bij de verdere ontwikkeling van intranet, is het ICT beleid op een hoger niveau gekomen.

3.4 SBO projectanalyse

Tijdens het veldonderzoek zijn projectleiders (of externe projectleiders) geïnterviewd van acht van de 15 projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd zijn. Op basis van deze interviews en deskstudie, zijn wij tot de volgende bevindingen en conclusies gekomen. Er is geen impactanalyse gemaakt van de projecten/programma, omdat de meeste projecten zijn net gestart, nog in uitvoering zijn of recentelijk zijn afgesloten. Daarnaast is van de projecten die in 2002 zijn afgerond is geen evaluatie beschikbaar.

Probleemdefinitie

Een substantieel deel van de projecten had in eerste instantie een zwakke probleemdefinitie. Deze probleemdefinities zijn verbeterd in interactie met USONA, maar blijven vanuit een strategisch-inhoudelijke optiek enigszins zwak. Vaak wordt onvoldoende duidelijk waarom het project prioriteit heeft en waarom het juist nu moet worden uitgevoerd.

Uitvoering

Verder is de kwaliteit van de uitvoering is in de loop der tijd substantieel verbeterd. De combinatie van een interne projectleider (van de dienst of van PMO) en een externe projectleider (consultant) lijkt een constructie te zijn die in ieder geval een continue uitvoering te garanderen. Daarnaast heeft het instellen van een ‘projectgematigde’ een positieve bijdrage aan de (inhoudelijke) continuïteit van het project.

De externe projectleiders en PMO medewerkers zijn te spreken over de samenwerking met USONA. De relatie wordt als goed tot zeer goed gekwalificeerd. Enkele opmerkingen zijn geplaatst over de zeer uitgebreide opzet van het format voor verantwoording en de behoefte geuit voor meer assistentie bij het opstellen van de ToRs.

Effectiviteit en efficiency

Een effectiviteit- en efficiency analyse wordt bemoeilijkt doordat de meeste projecten nog in uitvoering zijn. Wel zijn enkele observaties op zijn plaats. Het integriteitsproject is uiterst effectief met de middelen omgegaan. Besparingen (door meer gebruik te maken van ambtenaren bij de uitvoering van het project) zijn in overleg met USONA en PMO direct ingezet voor aanvullende zeer effectieve activiteiten. Verder, het project Nieuwe Belastingdienst Curaçao (NBC) lijkt een belangrijke stap te zetten in een effectievere en efficiëntere organisatie van de inkomstenkant van de overheidsfinanciën. Echter, controle over de uitgaven lijkt een minstens even groot probleem op Curaçao. Deze aspecten zouden in samenhang moeten worden gezien om de effectiviteit van het project NBC niet in gevaar te brengen.

De effectiviteit van SBO projecten kan ook verbeterd worden als meer coördinatie plaats vindt op de relatie tussen zelf gefinancierde activiteiten en extern gefinancierde activiteiten (waaronder ook SBO).

Relevantie

Alle projecten bereiken de relevante doelgroepen. Echter, niet alle projecten zijn direct relevant voor de geselecteerde knelpunten. Een groot deel van de projecten binnen het resultaatgebied ambtelijk apparaat hebben een duidelijk technische bijstand aspect. Voor deze projecten kan worden betwijfeld of ze allen relevant waren voor de ontwikkeldoelstelling binnen SBO. Daarnaast worden projecten binnen resultaatgebieden niet voorgedragen in volgorde van strategische noodzakelijkheid (‘wat moet eerst?’). Hiervan is het project Digitalisering een goed project. Hoewel het project efficiënt wordt uitgevoerd (strak projectmanagement), is het de vraag of het digitaliseren van alle in- en uitkomende stukken op dit moment prioriteit moet hebben. Het project is dermate geavanceerd dat de vraag gerechtvaardigd is of de ‘basis’ (zoals bijvoorbeeld de ICT kennis ambtenaren en de wil om procedures te volgen die nodig zijn voor het slagen van het project) wel voldoende is.

Duurzaamheid

Duurzaamheid van projectresultaten verschillen sterk per project. Een goed voorbeeld is het project integriteit. Het project integriteit onderneemt momenteel activiteiten om duurzaamheid van het project te handhaven. De activiteit richt zich op het opnemen van het onderwerp integriteit in het functioneringsgesprek. Daarnaast krijgt het project een vervolg in het recent voorgestelde koepelplan waarin ‘integriteitsaudits’ zijn opgenomen.

Een project waar duurzaamheid onder druk kan komen staan, is het project digitalisering. Het project is erg arbeidsintensief en onderhoudsgevoelig (scan apparatuur, digitale opslag). De risico's op het beperken van de duurzaamheid van de projectresultaten is bij dit project nog onvoldoende geadresseerd. Verder, het project complexe project Motorrijtuigenbelasting was net gestart. Op het moment van de interviews waren de verzekeringsmaatschappijen nog niet betrokken bij het traject. Deze zijn echter essentieel voor het slagen van het project.

Toegevoegde waarde

Het SBO heeft toegevoegde waarde gehad voor de ontwikkeling van goed bestuur voor het eilandgebied Curaçao. Allereerst heeft de aanpak van het programma, net als bij het Land, een duidelijk leereffect gehad voor de overheid. SBO bij gedragen aan versterken van programmatisch denken en projectmatig werken. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat SBO als een duidelijke steun werd ervaren voor diegene binnen de Curaçaose overheid die werkten aan het verbeteren van goed bestuur. Verder is dankzij mede dankzij SBO financiering het thema integriteit de afgelopen jaren op de agenda gebleven, ondanks gebrek aan bestuurlijke steun.

3.5 Bevindingen en conclusies

3.5.1 Bevindingen

Matige start

- BO projecten zijn pas bij de oprichting van USONA daadwerkelijk van start gegaan. Curaçao kent slechts een beperkt financieel beslag van twee BO gerelateerde projecten op het budget van SBO die gestart zijn vóór 2002. Verder zijn slechts twee projecten gestart in de periode 2002-2004;
- De trage start van het SBO programma als gevolg van de verlate baseline studie, het opstellen van jaarplannen in twee rondes en de langdurige politieke discussie over de oprichting van USONA, heeft tot frustratie geleid bij de (potentiële) uitvoerders van BO projecten;
- Project- en uitvoeringscoördinatie waren voor de oprichting van USONA zo goed als afwezig. Informatie over projecten uit de periode 2002-2004 is beperkt voorhanden.

Uitvoering SBO

- Het ambtelijk apparaat en informatisering hebben prioriteit gekregen. Hiermee is deels afgeweken van de prioriteitstelling in het meerjarenplan;
- Curaçao kent een relatief groot aantal , dat niet in het meerjarenplan zijn opgenomen, maar wel zijn ingediend en uitgevoerd onder het SBO. Hiervan zijn er in ieder geval twee die met directe toestemming van BZK tot uitvoer zijn komen;
- Curaçao kent een piek van nieuwe projecten in het najaar van 2006, voorjaar van 2007;
- Er is recentelijk een verschuiving in de prioriteitstelling van de resultaatgebieden waargenomen. De nieuwe projecten richten zich meer op andere resultaatgebieden dan ambtelijk apparaat en informatisering;

- De samenhang van activiteiten binnen het project “Koepelplan Bestuurlijke Ontwikkeling” getuigt van een duidelijke groei van Curaçao in project/programma uitvoering;
- SBO projecten moeten in samenhang met de veelheid aan zelf gefinancierde activiteiten op het terrein van bestuurlijke ontwikkeling worden gezien.

Verbetering in projectvoorbereiding en proces van uitvoering

- De kwaliteit van de projectvoorbereiding neemt duidelijk toe;
- Recente SBO projecten starten met de constructie van ‘projectgematigde’. Deze projectgematigde op ambtelijk niveau krijgt beslissingsbevoegdheden van het BC gedelegeerd voor het project. De eerste resultaten met deze constructie zijn bemoedigend.

Ongunstige bestuurlijke context

- De onzekerheid die voortkomt uit de langdurige staatkundige discussies en de frequente bestuurlijke wisselingen in de afgelopen jaren hebben de bestuurlijke ontwikkelingen op Curaçao nagenoeg tot stilstand gebracht. Allereerst hebben deze ontwikkelingen een drukkend effect gehad op de motivatie van het ambtelijk apparaat. Daarnaast hebben de frequente bestuurlijke wisselingen de koers (en snelheid) van de verbetering van goed bestuur vaak veranderd;
- De meeste geïnterviewden hebben de perceptie dat Bestuurders niet altijd een politiek belang lijken te hebben bij een effectieve uitvoering van het SBO. De voorkeur van bestuurders voor de resultaatgebieden informatisering en verbetering van de kwaliteit kan verklaard worden uit het feit dat met deze terreinen vaak politiek gescoord kan worden.

Weinig inhoudelijke samenhang

- Wij hebben geen relaties gevonden tussen het programma BO en de programma’s Duurzame Economische Ontwikkeling en Onderwijs, hoewel deze er in potentie zouden moeten zijn.

3.5.2 Conclusies

- Technische bijstand lijkt vooral te hebben bijgedragen aan het wegwerken achterstanden en tijdelijk extra mankracht te leveren. De duurzaamheid van technische bijstand lijkt in zijn huidige vormgeving beperkt;
- Het resultaatgebied kwaliteit van bestuur heeft tot nu toe relatief weinig aandacht gekregen binnen SBO. Daarnaast hebben er nagenoeg geen zelf gefinancierde activiteiten plaats gevonden op dit gebied;
- De prioriteitstelling binnen resultaatgebieden lijkt niet altijd te worden uitgevoerd op functionele noodzakelijkheid (‘wat moet eerst?’). Binnen de resultaatgebieden hebben wij een beperkte samenhang tussen projecten kunnen vinden. Recentelijk lijkt hier verandering in te komen met het onlangs ingediende Koepelplan (resultaatgebied vertrouwen in de overheid);

- De coördinatie en samenhang tussen zelf gefinancierde activiteiten en extern gefinancierde activiteiten (SBO) zal moeten worden versterkt. Hierdoor kan de effectiviteit van SBO activiteiten worden vergroot.

4 Sint Maarten



4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf twee analyseert het programma Bestuurlijke Ontwikkeling op hoofdlijnen; wat waren de voorafgestelde prioriteiten, en wat zijn de feitelijke prioriteiten geweest? Zijn de voorgenomen projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd? En hoe heeft het programma zich ontwikkeld in de tijd? Paragraaf drie presenteert een voortgangsanalyse aan de hand van de zes resultaatgebieden. Paragraaf vier analyseert op basis van informatie uit interviews een deel van de uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten. Deze analyse maakt het mogelijk uitspraken te doen op programma-niveau aan de hand van de DAC criteria. Paragraaf vijf sluit af met bevindingen en conclusies. Bijlage 5 geeft een overzicht van de geselecteerde knelpunten en de resultaten van de veldstudie. Bijlage 6 bevat alle achtergrondtabellen waarop de tabellen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd.

4.2 Analyse programma

4.2.1 Stand van zaken

Op 31 december 2006, stond de uitvoering van SBO voor Sint Maarten er als volgt voor:

- Er waren 8 projecten in uitvoering;
- Er waren 11 projecten afgerond (of nagenoeg afgerond);
- Er waren 2 projecten afgevoerd die later onderdeel zijn geworden van het project Project OBF (Organisatieontwikkeling, Beloningsstructuur en Functioneringsevaluatie).

Op 31 december 2006 was er één project in het USONA beoordelingsproces; het project “Vaardigheidstraining”.

Op 31 december 2006 is er in totaal ANG 15,3 mln. aan projectbudgetten toegekend, waarvan ANG 10,8 mln. verplicht en ANG 4,6 mln. betaald. Op basis van deze cijfers kunnen geen conclusies worden getrokken over algemene voortgang. Sint Maarten kent enkele projecten die op dit moment rechtstreeks door Nederland worden betaald. Verrekening met het SBO vindt in een later stadium plaats. Voor zover wij hebben kunnen overzien gaat het hier om zes TB projecten met een totaalbudget van ANG 3,1 mln. waarvan geen informatie beschikbaar is over hoeveel er verplicht dan wel betaald is.

4.2.2 Uitvoering SBO 2002-2006

Sint Maarten kende geen BO projecten die vóór 2002 zijn gestart en financiële consequenties hebben gehad voor de programma periode 2002-2006.

De uitvoering van het SBO kent twee verschillende perioden. De eerste periode loopt van 2002 tot oktober 2004, waarbij het uitvoeringsmanagement en coördinatie in handen was van DEPOS, VNW en BZK. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de projecten die in deze periode zijn gestart. In oktober 2004 startte USONA als uitvoeringsorganisatie van SBO. Alle SBO projecten zijn toen overgedragen.

Tabel 4.1 Overzicht goedgekeurde/gestarte projecten vanaf 2002 tot september 2004 (pre-USONA), betalingen in de periode 2002-september 2004 (in ANG)

Project	Goedgekeurd budget
Start 2002	
Evaluatie burgerzaken	105.820
Start 2003	
Adjunct eiland secretaris	805.243
Start 2004	
Ondersteuning Dir. Middelen	608.929
Form organisatiewijz.	200.000
Afd. hoofd A+I zaken	350.000
Vb jaarrekening	250.000
Verb. Beloningsstructuur	429.999
Ondersteuning FBB	422.754
Totaal budget projecten 2002-2004	3,2 mln.

St. Maarten heeft ook een veelheid aan zelf gefinancierde projecten opgestart naast de SBO projecten die in directe relatie staan met de doelstellingen van het SBO. Veel van deze projecten maken deel uit van het overkoepelende project Traject Constitutionele Ontwikkeling.

Tabel 4.2 geeft een globaal overzicht van de start van de SBO projecten op St. Maarten in de periode 2002-2007. De start van projecten is gebaseerd op het tijdstip waar daadwerkelijk activiteiten werden uitgevoerd. De gearceerde voortgangskolommen geven de projecten aan die rechtstreeks door Nederland worden gefinancierd en geven een globale indicatie van start en verloop van de projecten. Van het project Evaluatie Burgerzaken (start 2002) is geen informatie gevonden over de start en verloop en is daarom niet in tabel 4.2 opgenomen. Dit project is onder beheer van BZK uitgevoerd. Deze tabel laat zien dat op St. Maarten uitvoering van het SBO pas werkelijk start in 2004. Het startpunt van SBO activiteiten valt samen met de start van het Programma en Project Bureau (PPB, 1 mei 2004).

Tabel 4.2 Globaal overzicht van de start en uitvoering van projecten in de tijd 2002 tot eerste kwartaal 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adj Eilandsecretaris						
Onderst. Dir. Middelen						
Project OBF SXM						
Vb jaarrekening SXM						
Onderst FBB SXM						
Upgrading Domeinbeheer						
Realisatie functie ConcernControl						
Hoofd afd A + I						
Ondersteuning kab. gezaghebber						
Verl. Upgrading dom.beheer						
Opleiden personeel						
Afd.hfd. IC Dir.Middelen						
Verl. TB Belastingen SXM						
Voorzieningenniveaustudie						
Verl. Onderst.Kab.Gezaghebber						
Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist						
Bestuursjurist SXM						
Integriteit St Maarten						
Wetgevingsjurist Jur.Zaken						

4.2.3 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden

In het Jaarplan 2004 heeft Sint Maarten onderscheid gemaakt tussen primaire programmalijnen en secundaire programmalijnen. Deze programmalijnen bevatten de volgende onderdelen:

1. Primaire programmalijnen:

- Het bestuurlijk apparaat en versterking bestuurlijk en integer handelen;
- Het ambtelijk apparaat ;
- Versterking van het dienstverlenend handelen.

2. secundaire programmalijnen:

- Checks and balances en het vertrouwen in de overheid;
- Financiën en het begrotingsbeheer;
- Informatisering.

Sint Maarten geeft met dit onderscheid aan dat de resultaatgebieden bestuurlijk apparaat en ambtelijk apparaat prioriteit hebben. Versterking van dienstverlenend handelen valt in hoofdzaak onder het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (zie tabel 4.1).

Tabel 4.3 illustreert dat St. Maarten zich binnen het SBO programma feitelijk ook het meest heeft geconcentreerd op versterking van het ambtelijk apparaat. Meer dan de helft van het budget is toegewezen aan dit resultaatgebied.

Een blik op de verplichtingen binnen het resultaatgebied ambtelijk apparaat leert dat de opleiding van het personeel duidelijk prevaleert boven de andere projecten. Daarop is sterk ingezet. Bij de andere resultaatgebieden ligt het accent vooral op ondersteunende activiteiten.

Tabel 4.3 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot dec. 2006 (stand 31 dec. 2006 in miljoenen ANG)

Resultaatgebieden	Budget	Verplicht	Aandeel: % verplicht van totaal budget
Bestuurlijke Kwaliteit	3,8	2,5	24
Ambtelijk apparaat	7,5	5,7	53
Checks and Balances	0,3	0,2	2
Vertrouwen in de overheid	0,2	0	0
Financiën en Begrotingsbeheer	3,7	2,3	21
Informatisering	0	0,0	0
Totaal	15,3	10,8	100

Tabel 4.4 presenteert in hoeverre voorgenomen projecten uit het jaarplan ook tot uitvoering zijn gekomen en de projecten uit de periode vóór het verschijnen van het jaarplan 2004. Van de 15 voorgenomen projecten zijn er 10 tot uitvoer gekomen. Tabel 4.4 ondersteunt de concentratie op het ambtelijk apparaat. Dit resultaatgebied had de meeste projecten in het jaarplan 2004 en daarvan zijn ook de meeste ten uitvoer gekomen. Verder blijkt dat het resultaatgebied informatisering geen SBO projecten heeft gekend, in afwijking op de andere entiteiten die vaak meerdere SBO projecten op dit resultaatgebied hebben gestart. Er is weliswaar één project op dit resultaatgebied ingediend (“Toepassing Electronische Informatie & Communicatie binnen de overheid”), maar deze projectaanvraag is komen te vervallen vanwege financiering van dit project uit de havengelden. De projecten uit de periode 2002-2004 hebben zich voornamelijk geconcentreerd op financiën en begrotingsbeheer.

Tabel 4.4 Overzicht van voorgenomen (jaarplan 2004), voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec 2006)

	Voorgenomen	Voorgenomen projecten In uitvoering of uitgevoerd	Projecten in uitvoering van vóór het jaarplan 2004
Bestuurlijk apparaat	2	2	0
Ambtelijk apparaat	7	5	2
Checks & balances	0	0	1
Vertrouwen in de overheid	1	1	0
Financiën en Begrotingsbeheer	3	2	3
Informatisering	2	0	0
Totaal aantal projecten	15	10	6

4.3 Voortgangsanalyse

De voortgangsanalyse is ontleend aan het indicatorenoverzicht zoals neergelegd door St. Maarten in zijn jaarplan 2004. Dit indicatorenoverzicht komt grotendeels overeen met de indicatoren uit de baseline studie. St. Maarten hanteert drie programmalijnen in plaats van zes resultaatgebieden. In het jaarverslag 2006 van het Project en Plan Bureau (PPB) worden overigens wel de zes resultaatgebieden gehanteerd. Om vergelijking tussen de entiteiten mogelijk te maken is een transitietabel gemaakt. Hierin zijn de door St. Maarten gehanteerde indicatoren onder de drie programmalijnen verdeeld over de zes resultaatgebieden. Bijlage 6 bevat deze transitietabel.

4.3.1 Bestuurlijk apparaat

In tabel 4.5 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven voor zover deze betrekking hebben op het resultaatgebied bestuurlijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 4.5 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) bij het resultaatgebied bestuurlijk apparaat

Bestuurlijk apparaat
Sint Maarten heeft een concept gedragscode voor bestuurders opgesteld. Vrijwel alle besluiten worden onderbouwd door een ambtelijk advies. Toch worden besluiten over het algemeen ad hoc genomen en vindt er geen monitoring van de uitvoering plaats. Er zijn nauwelijks zaken vastgelegd als het gaat om de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur en het bestuurlijk handelen. Er is geen register voor nevenfuncties.

Er zijn zes SBO projecten voor dit resultaatgebied, waarvan drie direct gerelateerd aan ondersteuning van het kabinet van de gezaghebber. Daarnaast zijn er twee technisch juridische bijstand projecten en is een studie naar het gewenste voorzieningenniveau gestart.

Voor het resultaatgebied bestuurlijk apparaat is sprake is van redelijke voortgang. Er is nog geen gedragscode voor bestuurders vastgesteld. Deze gedragscode was overigens al in 2003 ter goedkeuring aan de eilandsraad voorgelegd. Van een openbaar register waarin de nevenfuncties van bestuurders zijn vastgelegd is nog sprake. Op het gebied van het ambtelijk onderbouwen en monitoren van besluiten is wel vooruitgang waar te nemen. De Eilandsecretaris heeft aangegeven erg scherp te bewaken dat er geen besluiten worden genomen zonder ambtelijke onderbouwingen. Dit komt nagenoeg niet meer voor. Taken, verantwoordelijkheden en activiteiten van bestuurders zijn voornamelijk vastgelegd in het regeerakkoord. Dit regeerakkoord is openbaar.

4.3.2 Ambtelijk apparaat

In tabel 4.6 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven bij het resultaatgebied ambtelijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 4.6 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) bij het resultaatgebied ambtelijk apparaat

Ambtelijk apparaat
Er is een aantal basiszaken op terrein van personeelszaken beschreven. Centrale functies als personele managementinformatie, functioneringsgesprekken, opleidingsplannen, en actuele beoordelings- en beloningsmethodiek ontbreken. Er vinden ad hoc functioneringsgesprekken plaats. Veel ambtenaren hebben geen doorgroeimogelijkheden (meer). Naar schatting de helft van de medewerkers is onvoldoende gekwalificeerd voor de functie die zij uitvoeren. Dit geldt ook voor het management. Het aantal onvervulde vacatures ligt rond de 10%. De motivatie van het ambtelijk apparaat is laag. De klantgerichtheid van medewerkers is voor verbetering vatbaar, zo signaleren ambtenaren zelf. De kwaliteit van de werkplekken is over het algemeen goed te noemen.

St.Maarten zet fors in op het resultaatgebied ambtelijk apparaat. Dit blijkt uit het grote aantal activiteiten dat hiervoor is geïnitieerd, zowel SBO projecten (zes projecten) als zelf gefinancierde activiteiten. De activiteiten op het gebied van opleidingen stemmen tot optimisme. Binnen SBO is sterk ingezet op opleidingen van ambtenaren. Het is de bedoeling dat nog dit jaar de eerste lichte studenten een opleiding tot associate, bachelor of master afrondt.

Verder worden er, zelf gefinancierde, vakgerichte trainingen gegeven in samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Verder zijn op het gebied van beloningstructuur en functionerings- en beoordelingsgesprekken de activiteiten binnen het SBO project al in een vergevorderd stadium. Er is ook een ziekteverzuimbeleid opgesteld. De overige SBO projecten binnen dit gebied worden gedomineerd door technische bijstand. Punt van zorg blijft het grote percentage vacatures bij de overheid (toegenomen van 10 procent tot ongeveer 20 procent) en het percentage functies dat wordt uitgevoerd door een medewerker die niet voldoet aan het vereiste opleidingsniveau (ongeveer 50 procent). Op deze knelpunten hebben wij geen activiteiten waargenomen, anders dan de inzet van technische bijstanders. Resumerend kan gesproken worden van goede voortgang. Een aantal activiteiten wachten voor wat betreft de implementatie alleen nog op besluitvorming.

4.3.3 Checks & balances

In tabel 4.7 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven voor zover deze betrekking hebben op het resultaatgebied checks & balances (situatie 2003).

Tabel 4.7 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) bij het resultaatgebied checks & balances

Checks & balances
De 'controle op het bestuur' (checks en balances) wordt niet naar behoren uitgevoerd. Het functioneren van de toezichthoudende organisaties is voor verbetering vatbaar. Er worden geen sancties opgelegd indien Sint Maarten niet aan de (wettelijke) vereisten voldoet. Er is achterstand in de jaarrekening sinds 1999. Er vindt nauwelijks interne controle plaats.

Hoewel er activiteiten zijn opgestart om te werken aan de achterstanden in de jaarrekeningen heeft dit nog niet geleid tot een situatie van ‘bij zijn’. Er wordt op het gebied van interne controle gewerkt aan de aanstelling van vijf personen. Het resultaatgebied van checks & balances is nog wat onderbelicht. In interviews is aangegeven dat meer aandacht aan checks & balances zal worden gegeven in het veelomvattende zelf gefinancierde project Constitutioneel Ontwikkelingstraject dat deels een relatie heeft met het SBO project OBF. Het project is nu ingediend bij het Bestuurscollege. De activiteiten die gestart zijn geven aan dat gesproken worden van redelijke voortgang.

4.3.4 Vertrouwen in de overheid

In tabel 4.8 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven voor zover deze betrekking hebben op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (situatie 2003).

Tabel 4.8 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) bij het resultaatgebied vertrouwen in de overheid

Vertrouwen in de overheid
Er is weinig bekend over het vertrouwen van burgers in de overheid. Er gebeurt veel op het terrein van voorlichting, zowel in eigen beheer als via verschillende media. Veelal gebeurt dit via Government Information System (GIS), soms regelt de betrokken dienst dit zelf. Er is een aantal formele overlegorganen van maatschappelijke organisaties met de overheid. Klachten en bezwaar -en beroepschriften worden niet centraal geregistreerd.

Er is één SBO project binnen dit resultaatgebied, te weten het project Integriteit St. Maarten. Dit project, waarvan de aanpak deels is gebaseerd op het project Integriteit Land, is september 2006 en tot december 2006 zijn er nog geen activiteiten gestart. Er zijn nog geen activiteiten waargenomen voor het instellen van een ombudsfunctie. Ook is er nog geen onderzoek gedaan naar het vertrouwen van de burger in de overheid. De overheid van St Maarten heeft wel een eigen website die heel informatief is. Dit initiatief moet overigens wel goed op waarde geschat worden. Op St. Maarten heeft immers niet iedere burger een internet aansluiting. Verder geeft het Bestuurscollege geregeld persbriefings. De bezwaar- en beroepschriften worden nu ook geregistreerd (Juridische Zaken). Op basis van de beschreven activiteiten kan voor het resultaatgebied vertrouwen in de overheid gesproken worden van enige voortgang.

4.3.5 Financiën en begrotingsbeheer

In tabel 4.9 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer (situatie 2003).

Tabel 4.9 Overzicht relevant kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer

Financiën en begrotingsbeheer
Beleidsplannen en begrotingen zijn niet op elkaar afgestemd, begrotingen worden te laat opgeleverd en het ambtelijk apparaat is weinig betrokken bij het opstellen van de (definitieve) begroting. Financiële rapportages per sector worden niet op structurele basis opgeleverd, zodat sectordirecteuren vaak in het duister tasten over hun budget en de uitgaven. Verder worden belangrijke interne controletaken onvoldoende uitgevoerd. Op bouwvergunningen na is er geen mandatering van bestuur naar directeuren.

Dit resultaatgebied kent zes SBO projecten, vrijwel allemaal technische bijstand projecten. Er is fors geïnvesteerd in het wegwerken van de belastingachterstanden met technische bijstand. Er is echter nog weinig voortgang waargenomen. Het PPB geeft aan dat er sprake is van achterstanden bij het opleggen van aanslagen, maar de achterstanden op het innen van belastingvorderingen is ingelopen. St. Maarten zet met drie eigen projecten (meerjarenbegroting, verbeteren begrotingsproces, koppelen beleid aan begroting) in op verbetering van begrotingsbeheer. Deze projecten zijn echter nog niet in een fase dat al gesproken kan worden van een waarneembare verbetering. Samenvattend kan gesproken worden van enige voortgang.

4.3.6 Informatisering

In tabel 4.10 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven op het resultaatgebied informatisering (situatie 2003).

Tabel 4.10 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied informatisering

Informatisering
'Informatisering' krijgt bij enkele sectoren veel aandacht. Over het algemeen voldoen middelen en systemen niet aan de behoeften. Er zijn wel computers, maar het aantal is niet toereikend. De ambtenaren zijn ten dele met elkaar verbonden via een elektronisch netwerk, afhankelijk van het gebouw waarin ze zich bevinden. Er wordt budget gereserveerd voor informatisering.

Er zijn geen SBO projecten geweest op dit resultaatgebied. St. Maarten heeft wel een eigen project gericht op een informatiseringbeleid. Systemen bieden nu nog onvoldoende ondersteuning maar met de eigen projecten Informatisering & automatisering nieuw bestuurskantoor en paperless Council zijn in de toekomst wel verbeteringen te verwachten. Ook worden er trainingen verzorgd voor automatiseringsmedewerkers. Samenvattend kan gesproken worden van redelijke voortgang.

4.4 SBO projectenanalyse

Tijdens het veldonderzoek zijn de programmamanagers van het PPB geïnterviewd over een selectie van projecten die in uitvoering zijn dan wel uitgevoerd zijn. Daarnaast is over

projecten gesproken met de sectordirecteuren. Deze interviews vormen de basis voor de volgende bevindingen en conclusies.

Probleem definitie

Bij alle nader bekeken projecten bleek sprake te zijn van een duidelijke probleemdefinitie. Daarnaast was bijna altijd directe relatie met een knelpunt uit het jaarplan 2004 te onderkennen. Hiermee wijkt St. Maarten positief af ten opzichte van de andere entiteiten.

Uitvoering

De SBO visie van St. Maarten is gericht op de toekomstige staatkundige structuur. Dit is terug te vinden in de prioritering van de geïnitieerde SBO projecten. St. Maarten verwacht met de uitvoering van omvangrijke projecten zoals Constitutioneel ontwikkelingstraject, OBF en opleiden personeel te komen tot een kwalitatief sterk ambtelijk apparaat met beleidskracht. Verder heeft het PPB aangegeven dat de relatie met USONA prima is. De communicatie wordt getypeerd als laagdrempelig en coöperatief.

Impact, effectiviteit, efficiency en relevantie

Daar veel projecten nog in uitvoering zijn of nog niet volledig zijn afgesloten is het moeilijk om al tot een bepaling van de impact te komen. De projecten die al in een vergevorderd stadium zijn wachten vaak nog op besluitvorming (bijvoorbeeld nieuwe beloningstructuur). Verder hebben er veel betrekking op technische assistentie. Over de impact hiervan wordt zeer verschillend gedacht.

Bijna alle projecten zijn relevant. Niet alleen worden de doelgroepen bereikt, ook bleek bij de onderzochte projecten een directe relatie te bestaan met een knelpunt. Het valt daarom te verwachten dat er na verloop van tijd zeker sprake zal zijn van een impact op de indicatoren uit de baseline studie.

Duurzaamheid

Projecten als opleiding personeel en nieuwe beloningstructuur zijn naar verwachting in de toekomst duurzaam in resultaat. Het valt niet te verwachten dat veel ambtenaren die een opleiding hebben mogen volgen binnen 5 jaar zullen vertrekken. De mening over de duurzaamheid van technische assistentie projecten lopen uiteen. Daarbij moet worden opgemerkt dat St. Maarten relatief meer technische bijstand projecten kent dan de andere entiteiten. Zowel uitspraken over het niet beklijven van kennis binnen diensten als over een gebrek aan goede duurzame kennisuitwisseling zijn gehoord.

Toegevoegde waarde

Op dit moment kan gesteld worden dat de toegevoegde waarde van het samenwerkingsprogramma voor de Bestuurlijke ontwikkeling vooral gevonden wordt in activiteiten die voor St. Maarten duidelijk gericht zijn op nieuwe staatkundige verhoudingen. Er wordt bewust veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van het ambtelijke apparaat en het breed vormgeven van de nieuwe positie van St. Maarten binnen het Koninkrijk. Er dient daarom vooral gesproken te worden van een toegevoegde waarde in opzet daar echte resultaten nog niet zichtbaar zijn.

4.5 Bevindingen en conclusies

4.5.1 Bevindingen

Uitvoering SBO

- Uitvoering van SBO is in Sint Maarten relatief voortvarend gestart. Sint Maarten kende in de periode 2002-2004 acht goedgekeurde projecten. Deze projecten zijn echter in 2004 pas daadwerkelijk gestart;
- Binnen het SBO heeft Sint Maarten zich vooral geconcentreerd op het versterken van het ambtelijk apparaat, in het bijzonder op de opleidingen van ambtenaren;
- Er zijn veel nieuwe projecten zijn gestart binnen het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer die niet voorgenomen waren in het jaarplan 2004;
- Het PPB vervult op St. Maarten de rol van coördinator SBO en DEO. Het is hiervoor speciaal onder het Bestuurscollege geplaatst en vormt samen met de directies Ondersteuning en Middelen de ‘Concernstaff’. Dit maakt het PPB dan ook de meest aangewezen organisatie om een functionele prioritering van de projecten te bewaken;
- Er is op dit moment op St. Maarten nog geen sprake van een centrale registratie van de voortgang (resultaten) op het niveau van de indicatoren. Meer focus op resultaten is gewenst.

Bestuur

- Op St. Maarten kan gesproken worden van continuïteit van bestuur. Al acht jaar bestaat het Bestuurscollege uit dezelfde coalitie. Het Bestuurscollege heeft een positieve houding bij de meeste SBO projecten. De gedragscode voor bestuurders is op dit moment nog niet vastgesteld.

4.5.2 Conclusies

- St. Maarten richt zich voor wat betreft de bestuurlijke ontwikkeling zichtbaar op de toekomst. Er is sprake van een duidelijke visie en koers;
- Het Bestuur van St. Maarten participeert nog onvoldoende in activiteiten op het gebied van o.a. integriteit. Dit beperkt de voortgang op indicatoren terzake;
- Het huidige stelsel van indicatoren wordt nog onvoldoende benut. Teneinde de bruikbaarheid te verhogen zal meer op resultaten, centrale registratie en verantwoording gefocust moeten worden;
- Op dit moment is het nog te vroeg om echte resultaten te kunnen meten. Voor een hoop indicatoren zijn (eigen) activiteiten gaande of al in een vergevorderd stadium. Het is dan ook zeker te verwachten dat in de toekomst resultaten zichtbaar en meetbaar zullen worden.

5 Bonaire



5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf twee analyseert het programma Bestuurlijke Ontwikkeling op hoofdlijnen; wat waren de voorafgestelde prioriteiten, en wat zijn de feitelijke prioriteiten geweest? Zijn de voorgenomen projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd? En hoe heeft het programma zich ontwikkeld in de tijd? Paragraaf drie presenteert een voortgangsanalyse aan de hand van de zes resultaatgebieden. Paragraaf vier analyseert op basis van informatie uit interviews een deel van de uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten. Deze analyse maakt het mogelijk uitspraken te doen op programma-niveau aan de hand van de DAC criteria. Paragraaf vijf sluit af met bevindingen en conclusies. Bijlage 7 geeft een overzicht van de geselecteerde knelpunten en de resultaten van de veldstudie. Bijlage 8 bevat alle achtergrondtabellen waarop de tabellen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd.

5.2 Analyse programma

5.2.1 Stand van zaken

Op 31 december 2006, stond de uitvoering van SBO op Bonaire er als volgt voor:

- Er waren 4 projecten in uitvoering (Functiewaardering, Automatisering DEZA, Opleidingsplan T1, Handboek OA/IC financiën);
- Er waren 3 projecten afgerond (Directe band met Nederland, TA ontvanger EGB);
- Er waren 8 projecten afgekeurd dan wel niet ontvankelijk verklaard, waarvan twee projecten (TA Handboek AO/IC Financiën en opleidingsplan T1) in een later stadium opnieuw zijn ingediend.

Op 31 december 2006 is er ANG 2,2 mln. aan budgetten toegekend aan projecten en ANG 0,8 mln. verplicht en ANG 0,5 mln. betaald.

5.2.2 Uitvoering SBO 2002-2006

Voor Bonaire startte het SBO programma met de oprichting van USONA eind 2004. BO kreeg een hogere prioriteit bij het Bestuurscollege en het meerjarenprogramma werd voorbereid. Bonaire kreeg in oktober 2004 een schriftelijke toezegging van BZK dat € 16 mln. beschikbaar zou zijn voor Bonaire voor de drie samenwerkingsprogramma's. Daarvan bleek slechts 40 procent over te blijven, waarvan slechts een beperkt deel voor SBO beschikbaar was. Bonaire werd verteld dat de beperking van het budget werd

veroorzaakt door ‘oude’ projecten van vooral het Land en Curaçao. Deze drukten zwaar op het totaalbudget van de drie samenwerkingsprogramma’s.

Tijdens de voorbereiding van het meerjarenplan (en de uitvoering daarvan) merkte Bonaire dat de indeling in resultaatgebieden inhoud geeft aan het concept bestuurlijke ontwikkeling. Echter, niet alle aspecten van bestuurlijke ontwikkeling bleken te zijn opgenomen. Met name een focus op (de inspraak door en bewustwording van) burgers worden op Bonaire van belang geacht voor goed bestuur.

Het meerjarenplan is in februari 2005 goedgekeurd. Er liepen voor 2005 al wel zelf gefinancierde projecten op het gebied van bestuurlijke ontwikkeling, zoals het project herstructurering (opmaat naar SBO project functiewaardering) en een voorstudie naar het opleidingsplan (opmaat naar SBO project Opleiding T1). Tabel 5.1 laat zien dat de SBO projecten de 2^e helft van 2005 zijn gestart.

Tabel 5.1 Overzicht van de start van project in de tijd (2002-2007)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TA Overheid voor de burger						
Directe band met Nederland						
Automatisering DEZA						
Functiewaardering EGB						
TA ontvanger EGB Bonaire						
Handboek AO/IC Fin. Bonaire						
Opleidingsplan T1 Bonaire						

5.2.3 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden

Het eilandgebied Bonaire had in haar meerjarenplan geen expliciete prioriteitstelling gemaakt van de verschillende resultaatgebieden. Er werden negen projecten voorgesteld met een tijdsfasering. Later heeft het Bestuurscollege wel een expliciete prioriteitstelling opgesteld.

1. kwaliteit van het ambtelijk apparaat;
2. checks & balances;
3. vertrouwen in overheid.

Kwaliteit ambtelijk apparaat was als prioriteit aangemerkt, omdat al enige tijd niet geïnvesteerd was in de ambtelijke organisatie.

Uit tabel 5.2 blijkt dat feitelijk ook prioriteit is gegeven aan het ambtelijk apparaat. De meeste SBO middelen zijn naar dit resultaatgebied gegaan. Daarnaast valt op dat de resultaatgebieden checks & balances en vertrouwen in de overheid tot nu toe weinig aan bod zijn gekomen binnen het SBO. Dat wil niet zeggen dat er geen activiteiten op deze terreinen hebben plaats gevonden. Bonaire heeft zelf het inhalen van de achterstand met de jaarrekeningen gefinancierd. Daarnaast heeft Bonaire voor het resultaatgebied

vertrouwen in de overheid het SBO project “De overheid is er voor de burger” opgesteld. Echter dit project is niet ontvankelijk verklaard, omdat er geen middelen beschikbaar waren.

Tabel 5.2 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden 2002 - 2006 (stand 31 dec 2006 in miljoenen ANG)

Resultaatgebieden	Budget	Verplicht	Aandeel: % verplicht van totaal budget
Checks and Balances	0	0	0
Vertrouwen in de overheid	0,02	0,02	2
Financiën en Begrotingsbeheer	0,5	0	0
Informatisering	0,2	0,1	17
Ambtelijk apparaat	1,3	0,4	56
Bestuurlijke Kwaliteit	0,2	0,2	25
Totaal	2,2	0,8	100

Tabel 5.3 laat zien dat Bonaire tot nu toe geen projecten heeft voorgesteld buiten het meerjarenplan. Dat Bonaire vaart zet achter bestuurlijke ontwikkeling is te merken aan het flinke aantal in uitvoering zijnde projecten t.o.v. het meerjarenplan. Als ook de relatief late start van het SBO programma op Bonaire in ogenschouw wordt genomen geldt dit des te meer.

Tabel 5.3 Overzicht van voorgenomen (meerjarenplan 2005-2007), voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec 2006)

	Voorgenomen	Voorgenomen projecten In uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit	1	1	0
Ambtelijk apparaat	2	2	0
Checks and balances	2	0	0
Vertrouwen in de overheid	1	0	0
Financiën en Begrotingsbeheer	2	1	0
Informatisering	1	1	0
	9	5	0

5.3 Voortgangsanalyse knelpunten

Deze paragraaf presenteert een voortgangsanalyse. Deze voortgangsanalyse is op basis van de knelpuntenanalyse die het eilandgebied Bonaire zelf heeft gemaakt in zijn meerjaarplan Bestuurlijke ontwikkeling en komt voor een groot deel overeen met indicatoren die in de baseline studie zijn opgenomen. Elke sectie behandelt een resultaatgebied, waarbij vooral wordt gekeken naar de voortgang in de afgelopen 3,5 jaar (eind 2003, begin 2007).

5.3.1 Bestuurlijk apparaat

Tabel 5.4 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied bestuurlijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 5.4 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied bestuurlijk apparaat

Bestuurlijk apparaat
Er bestaat geen gedragscode voor bestuurders. De wenselijkheid ervan wordt onderschreven terwijl de feitelijke situatie minder kritisch wordt beoordeeld. Ambtelijke adviezen worden in de meeste gevallen afgegeven. Er vindt geen monitoring plaats van de uitvoering van besluiten. Het ontbreekt daardoor aan inzicht in en controle op de beleidscyclus. Behalve de portefeuilleverdeling als onderdeel van het bestuursakkoord zijn er nauwelijks zaken vastgelegd als het gaat om de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur en het bestuurlijk handelen. Er is geen openbaar register van nevenfuncties; bestuurders doen bij hun aantreden opgave van hun nevenfuncties.

Op dit resultaatgebied heeft één SBO project plaatsgevonden, namelijk het project directe band met Nederland. In dit project werd onderzocht wat de directe band met Nederland (uitslag referendum) behelsde. Op dit resultaatgebied is sprake van enige voortgang. Een positieve ontwikkeling is dat de eilandsecretaris actief de uitvoering van belangrijke besluiten is gaan monitoren. Deze monitoring vindt periodiek plaats op basis van een analyse van de genomen besluiten op basis van de besluitenlijsten. Daarnaast vinden op Bonaire eigen activiteiten plaats gericht op het versterken van de vaardigheden van bestuurders. Op de overige knelpunten heeft weinig voortgang plaats gevonden. Er is geen gedragscode voor bestuurders opgesteld en er is geen register voor nevenfuncties.

5.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat

Tabel 5.5 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied ambtelijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 5.5 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied ambtelijk apparaat

Ambtelijk apparaat
Er liggen een zeer beperkt aantal zaken vast op het terrein van personeelsbeleid. Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden niet structureel gehouden. Overigens wordt op deze terreinen hard gewerkt aan verbetering. Het ambtelijk apparaat is onvoldoende gemotiveerd. Er is geen budget beschikbaar voor scholing of opleiding. De kwaliteit van de werkplekken is onvoldoende. De klantgerichtheid van medewerkers wordt als slecht aangemerkt. Burgers worden nogal eens van loket naar loket doorverwezen en verzoeken blijven lang liggen. Niet altijd is duidelijk waar burgers terecht moeten voor bepaalde vragen. De bekendheid van medewerkers met de LMA (Landsverordening materieel ambtenarenrecht) is hoog.

Positief is de aandacht voor opleiding en de verbeteringen die op gebied van personeelsbeleid hebben plaatsgevonden (formatieplan, functiewaardering). Een cyclus van functionering- en beoordelingsgesprekken zal binnenkort ook gaan starten. Deze ontwikkeling is mogelijk gemaakt door eigen activiteiten op het gebied van

herstructurering en een SBO project gericht op functiewaardering. Daarnaast zijn in 2005 trainingen project en programma management uitgevoerd. In 2006 is deze training herhaald en uitgebreid met managementvaardigheden voor diensthoofden.

Door het SBO project “Opleidingsplan traject I” is hiervoor budget beschikbaar gekomen. Daarnaast zijn nu ook opleidingsmiddelen op de reguliere begroting gereserveerd.

Er is geen onderzoek gedaan naar de motivatie van ambtenaren. Bonaire heeft geen activiteiten ontplooid gericht op klanttevredenheid (onderzoek, beoordeling klantgerichtheid en één-loket benadering). Het project “De overheid is er voor de burger” gericht op deze aspecten is niet-ontvankelijk verklaard vanwege gebrek aan middelen. Samengevat is er sprake van redelijke voortgang op dit resultaatgebied.

5.3.3 Checks & balances

Tabel 5.6 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied checks & balances (situatie 2003).

Tabel 5.6 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied checks & balances

Checks & balances
De formele controleprocedures en -instrumenten ontbreken of functioneren niet naar behoren. Het functioneren van de externe toezichthoudende organisaties is voor verbetering vatbaar. Er is een achterstand in goedgekeurde jaarrekeningen. De kwaliteit van de interne controle is onvoldoende. Volgens schatting wordt er jaarlijks tien maal bezwaar en beroep aangetekend.

Op dit resultaatgebied is enige voortgang geboekt. Bonaire heeft op dit resultaatgebied vooral voortgang geboekt in het wegwerken van de achterstanden van keuringen van jaarverslagen (zelf gefinancierd). Dit wegwerken van achterstanden kan bijdragen aan het verbeteren van financieel management. Informatie van voorgaande jaren is beschikbaar en kan gebruikt worden bij projecties voor komende jaren. Daarnaast vragen de achterstanden niet meer om capaciteit van het huidige financieel systeem. In oktober 2006 is de financieringsovereenkomst getekend voor het SBO project “Handboek AO/IC” dat ook de knelpunten op het gebied van interne controle adresseert. In verband met het staatkundig traject heeft Bonaire uitstel gevraagd voor de start van dit project. Naar verwachting zal het project in juli 2007 van start gaan. Bonaire anticipeert mede op de toekomstige status als openbaar lichaam van Nederland om op het terrein van interne controle voortgang te boeken. Ook het functioneren van externe toezichthouders zal daarbij aan de orde komen. Formele controleprocedures en instrumenten zijn in afwachting van die status nog niet uitgewerkt.

5.3.4 Vertrouwen in de overheid

Tabel 5.7 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (situatie 2003).

Tabel 5.7 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid

Vertrouwen in de overheid
Er zijn weinig – harde - gegevens bekend over het vertrouwen van burgers in de overheid. Klachten worden wel geregistreerd maar hierover wordt niet systematisch gerapporteerd. Er worden geen burgeronderzoeken op dit terrein uitgevoerd.

Bonaire heeft nagenoeg geen voortgang kunnen boeken op de knelpunten binnen dit resultaatgebied. De meeste knelpunten werden geadresseerd met het SBO project: “De overheid is er voor de burger”. Echter dit project is niet ontvankelijk verklaard, omdat er geen middelen beschikbaar waren.

5.3.5 Financiën en begrotingsbeheer

Tabel 5.8 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied Financiën en begrotingsbeheer (situatie 2003).

Tabel 5.8 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer

Financiën en begrotingsbeheer
De eilandbegroting komt niet tot stand op basis van een beleidsplan, dat weer is gebaseerd op beleidsprioriteiten. Er is geen koppeling tussen de beleids- en begrotingscyclus. Er is geen zicht op de uitgaven, gerelateerd aan de begroting, noch op de overschrijdingen per sector of dienst. Interne controletaken worden onvoldoende uitgevoerd. Er bestaan geen mandateringsregelingen

Dit resultaatgebied laat op de knelpunten geen voortgang zien. Dit resultaatgebied kent twee SBO projecten, “Handboek AO/IC Financiën” en “TA ontvanger EGB”. Het technische bijstand project richtte zich op het verbeteren van de performance van de onderafdeling Incasso en had een duidelijke opleiding- en trainingscomponent. Het verbeteren van de invorderingsprocessen was in het meerjarenplan echter niet geïdentificeerd als knelpunt.

Bonaire anticipeert op dit gebied de toekomstige status als openbaar lichaam van Nederland voor voortgang op de knelpunten. Er is nog geen mandateringsregeling. Deze is overigens onderdeel van het in oktober 2006 gestarte SBO project “Handboek AO/IC Financiën”. Voor dit project zijn nog geen resultaten te melden.

5.3.6 Informatisering

Tabel 5.9 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied informatisering (situatie 2003).

Tabel 5.9 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied informatisering

informatisering
Er is een centraal opgesteld informatiseringsplan dat momenteel wordt geactualiseerd. Ook afzonderlijke afdelingen hebben een eigen informatiseringsbeleid. Er bestaat een onderhoud- en beveiligingsorganisatie voor de ICT. In de praktijk blijkt het aanbod aan programma's en systemen verouderd te zijn en onvoldoende aan te sluiten op de behoefte van medewerkers.

Dit resultaatgebied kent enige voortgang. De voortgang op informatisering is vooral te danken aan het SBO project “Automatisering DEZA”. Bij DEZA is de ICT hardware verbeterd, is nieuwe software aangeschaft en zijn trainingen gegeven aan de ICT medewerkers en de ‘heavy users’. De overige diensten hebben geen ICT upgrade ondergaan. Het informatiseringsplan 1999-2002 is niet geactualiseerd, hoewel dit wel een voornemen is.

5.4 SBO projectanalyse

De evaluatoren hebben drie projectleiders (of projectbetrokkenen) gesproken van:

- Automatisering DEZA;
- Functiewaardering EGB;
- Opleidingsplan T1.

Verder is gesproken met de programmacoördinator en de adjunct programmacoördinator. Mede op basis van gesprekken met deze betrokkenen komen wij tot de volgende bevindingen.

Inschakeling van consultants

Bij de meeste projecten op Bonaire worden consultant ingeschakeld. Het opleidingsplan zal bijvoorbeeld worden uitgevoerd door Bearingpoint en het project functiewaardering wordt uitgevoerd door Deloitte & Touche. De projecten “Automatisering DEZA”, “Handboek AO/IC financiën” en de voorbereiding van het PPBB (Programma en Project Bureau Bonaire) kennen ook relatief sterke externe ondersteuning. Beperkte ambtelijke capaciteit op dit kleine eiland maakt het nagenoeg onmogelijk om zonder beroep op externen projecten uit te voeren. Uit het oogpunt van de doelstelling van het samenwerkingsprogramma en uit oogpunt van duurzaamheid is het van belang dat sterk wordt ingezet op kennisoverdracht van consultants.

Behoeft aan meer samenhang

Bij de BO betrokkenen valt een duidelijke behoefte te bespeuren aan meer samenhang van activiteiten onder Bestuurlijke ontwikkeling, in relatie tot de andere samenwerkingsprogramma's en in relatie tot een breder ontwikkelingsplan Bonaire. Er is nu sprake van weinig samenhang tussen de huidige BO activiteiten. Het zou goed zijn als voor een duidelijke koers wordt gekozen.

Impact, effectiviteit, efficiency

De meeste projecten zijn nog uitvoering. Daarbij hebben de projecten ‘Opleidingsplan’, ‘Functiewaardering’ en ‘Automatisering DEZA’ verlenging gekregen. Een impactanalyse op projectniveau kan nog niet worden gemaakt. Ook een effectiviteitsanalyse of een

efficiency analyse wordt hierdoor bemoeilijkt. Wel kunnen we opmerken dat een impactanalyse van alle projecten op Bonaire in theorie mogelijk moet zijn, aangezien alle projecten een eindevaluatie dan wel één-meting in hun projectplannen hebben opgenomen. Verder viel op dat door een goede samenwerking met USONA vrijgevalen budget binnen het project “Automatisering DEZA” op een effectieve manier kon worden aangewend. Echter, de vertraging van het informatiseringsproject heeft de effectiviteit van het project verminderd.

Relevantie, financiering en uitvoering

De geïnterviewde projecten scoren hoog op relevantie. De projecten bereiken allen hun doelgroep. Het is prijzenswaardig dat het project opleidingsplan drie aspecten van de overheidsorganisatie adresseert; (1) organisatie cultuur, (2) sport en sociale activiteiten, en (3) voorlichting. Deze brede benadering van het opleidingsproject lijkt de relevantie voor de ambtelijke organisatie te vergroten. Daarbij zijn aanvullende middelen op de begroting gereserveerd voor opleiding. Het informatiseringsproject DEZA is ook relevant voor economische ontwikkeling. DEZA is verantwoordelijk voor vestigingsvergunningen, horecavergunningen en tewerkstellingvergunningen. Als het project gereed is, zal het vergunningenproces beter moeten verlopen, hoewel het hoogstwaarschijnlijk niet sneller zal gaan. Hoewel de backoffice in principe sneller zou kunnen werken, is de duur van de vergunningaanvraag van veel meer afhankelijk dan van alleen de administratieve verwerking van DEZA. Het informatiseringsproject zal naar verwachting vooral een impact moeten gaan hebben op de werkbeleving (en plezier) van de DEZA-ambtenaren. De financiering van beheer en onderhoud van ICT bij de dienst DEZA vraagt aandacht. Het eerste jaar beheer en onderhoud is gedekt met één-jarig service level agreement gefinancierd door USONA. Er zijn nog geen middelen gereserveerd op de begroting voor verder beheer en onderhoud.

Ook Bonaire maakt gebruik van de combinatie van een interne projectleider en een externe projectleider (consultant). Uit onze gesprekken blijkt dat de externe projectleider het project veelal in belangrijke mate draagt. Verder valt op dat voor de besproken projecten in alle gevallen verlenging is aangevraagd. Vaak is deze verlenging noodzakelijk omdat vertraging is opgelopen.

Risico op duurzaamheid

Bonaire heeft aangegeven dat in de meeste projectvoorstellen is aangegeven waar men rekening dient te houden met een post op de begroting voor de continuïteit en duurzaamheid van de activiteiten. Echter, duurzaamheid van de resultaten is niet te garanderen, omdat de relatie met de begroting niet gewaarborgd is. Na de investering via de USONA projecten, zullen ‘beheer en onderhoud’ middelen ook daadwerkelijk op de begroting moeten worden opgevoerd. Daarnaast steunen de projecten relatief sterk op externe ondersteuning. Hierin schuilt ook een risico voor de duurzaamheid van de resultaten.

Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van SBO concentreert zich vooral op twee resultaatgebieden: Kwaliteit van het ambtelijk apparaat en informatisering. Voor deze resultaatgebieden is de bijdrage van de SBO projecten aan voortgang belangrijk geweest. Op de resultaatgebieden bestuurlijke kwaliteit en checks & balances is de voortgang vooral te

danken aan zelf gefinancierde activiteiten. SBO heeft in algemene zin ook bijgedragen aan bestuurlijke ontwikkeling. SBO gaf een behulpzame invulling aan het abstracte begrip bestuurlijke ontwikkeling en verbeterde de kennis en vaardigheden van projectmatig en programmatisch werken.

5.5 Bevindingen en conclusies

5.5.1 Bevindingen

Late, maar vliegende start

- Bonaire is relatief laat gestart met SBO activiteiten. Het meerjarenplan was voorjaar 2005 gereed en de eerste SBO projecten zijn in het najaar 2005 gestart;
- Het Bestuurscollega gaf aanvankelijk een minder hoge prioriteit aan bestuurlijke ontwikkeling. Na 2004 veranderde dit sterk. Nu wordt SBO gezien als prioriteit t.o.v. de andere samenwerkingsprogramma's;
- Vijf van de negen voorgenomen projecten zijn op dit moment in uitvoering. Het opstarten van meer projecten wordt niet belemmerd door een gebrek aan ambitie maar veel meer door een gebrek aan middelen.

Uitvoering SBO

- Bonaire heeft binnen het SBO accent gelegd op het verbeteren van de kwaliteit van het ambtelijk apparaat;
- SBO activiteiten kunnen niet los worden geanalyseerd van de veelheid aan zelf gefinancierde activiteiten. Op resultaatgebieden waar geen SBO projecten hebben plaatsgevonden (plaatsvinden), worden vaak zelf gefinancierde activiteiten ondernomen;
- In de meeste projecten op Bonaire worden consultants ingeschakeld.

Relatie USONA

- Er zijn nog wel eens vragen en discussies met USONA over voorwaarden in conceptcontracten (vb. over betalingsvoorwaarden). Er bestaat op Bonaire behoefte aan modelcontracten;
- Bonaire heeft behoefte aan periodiek overleg. De beschikbare financiële ruimte is onduidelijk en beslissingen van USONA komen voor Bonaire soms als een verrassing.

Relatie met staatkundige ontwikkelingen

- Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat twee projecten 'on hold' zijn gehouden in afwachting van de nieuwe staatkundige verhoudingen.

Positieve effecten van SBO programma

- SBO heeft op Bonaire duidelijk bijgedragen aan de bewustwording van wat bestuurlijke ontwikkeling eigenlijk is;
- SBO heeft het programmatisch werken geïntroduceerd. Werken aan de hand van programma's was geheel nieuw. Dit verklaart deels de relatief late start van BO activiteiten;

- SBO heeft Bonaire in direct contact gebracht met programmacoördinatoren SBO bij andere entiteiten. De contacten zijn voor Bonaire zeer vruchtbaar geweest.

5.5.2 Conclusies

Gedreven, coördinatie en sterke ambitie

- De evaluatoren zijn te spreken over de motivatie van de personen die aan SBO werken op Bonaire (programmacoördinator, assistent programmacoördinator en projectleiders);
- De evaluatoren ondersteunen de ingezette weg naar versterken van de samenhang en coördinatie. Het opzetten van PPBB past hier goed in, als ook het voornemen om een ontwikkelingsplan Bonaire op te stellen. In het ontwikkelingsplan past ook het voornemen zich te concentreren op de plaats en rol die de overheid heeft en de relatie met bestuurlijke ontwikkeling. Deze zaken kunnen niet los van elkaar worden gezien. Een goede probleemanalyse van bestuurlijke ontwikkeling op Bonaire mag daarbij niet ontbreken.

Potentieel risico op duurzaamheid

- De duurzaamheid van de resultaten lijkt niet volledig gegarandeerd, hoewel de projectvoorstellen wel op de relatie met de begroting ingaan. Na de investering via de USONA projecten, zullen middelen voor 'beheer en onderhoud' expliciet op de begroting moeten worden opgevoerd.

6 Sint Eustatius



6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 6.2. wordt verslag gedaan van een scan van de bestuurlijke ontwikkeling van Sint Eustatius. Er is voor de vorm van een scan gekozen omdat de projecten die door Sint Eustatius zijn uitgevoerd formeel gesproken onder het programma van het Land vallen. Daardoor is een voortgangsanalyse niet goed mogelijk. Het bestuur van Sint Eustatius heeft haar BO activiteiten gefinancierd uit BO middelen van het Land. Sint Eustatius heeft de eigen BO middelen met de middelen van andere programma-onderdelen uit het Samenwerkingsprogramma samengevoegd en besteed aan projecten die onder de programma's Duurzame Economische Ontwikkeling en Onderwijs vallen. Daarvoor waren twee redenen. De eerste was dat de verdeelsleutel voor de fondsen over de eilanden zodanig was, dat er te kleine bedragen voor de kleinste eilanden overbleven om een programma van enige omvang te bekostigen. Daarbij was men aanvankelijk op Sint Eustatius van mening dat het onderwijs program niet uit het budget voor het samenwerkingsprogramma bekostigd zou worden. Om toch een enigszins substantieel programma te kunnen opzetten heeft men de fondsen gecombineerd ingezet buiten het BO terrein. De tweede reden was, dat Sint Eustatius, aanvankelijk een aanvraag heeft ingediend voor een groot project. Die aanvraag is door USONA niet ontvankelijk verklaard. Vervolgens is de beslissing genomen om de middelen samen te voegen.

Sint Eustatius heeft overigens wel een meerjarenplan BO laten opstellen door een externe adviseur en een aantal eigen ontwikkelingsactiviteiten in uitvoering of in voorbereiding.

Er sprake van een gematigd positieve houding ten opzichte van de nieuwe staatkundige structuur, een structuur waarvan nog een deel onduidelijk is. Er is een vruchtbare samenwerking met enkele Nederlandse gemeenten, voor een deel informeel, voor een deel geformaliseerd. Sint Eustatius heeft veel aan deze samenwerking en is voornemens deze vormen uit te breiden.

6.2 Scan bestuurlijke ontwikkeling

In het meerjarenplan van Sint Eustatius zijn per resultaatgebied knelpunten vermeld. In de deze paragraaf wordt een aantal van deze knelpunten besproken voor de verschillende resultaatgebieden en wordt een beeld gegeven van de stand van zaken per eind 2006. Dit ter vervanging van een voortgangsanalyse die in strikte zin niet mogelijk is omdat Sint Eustatius haar BO middelen samen heeft gevoegd met de andere middelen uit het

Samenwerkingsprogramma en geconcentreerd op andere gebieden dan BO heeft aangewend.

Bestuurlijk apparaat

Tabel 6.1 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied bestuurlijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 6.1 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied bestuurlijk apparaat

Bestuurlijk apparaat
Er bestaat geen gedragscode voor bestuurders. De algemene opinie is dat er wel een zou moeten worden ontwikkeld. Ambtelijke adviezen worden in de meeste gevallen wel afgegeven, maar het is niet duidelijk in hoeverre deze adviezen ook worden gebruikt bij de besluitvorming. Er zijn nauwelijks zaken vastgelegd als het gaat om de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur en het bestuurlijk handelen.

De bevindingen van de evaluatie zijn de volgende. Er bestaat eind 2006 nog geen geschreven gedragscode voor bestuurders, evenmin een openbaar register met nevenfuncties. Bestuurders worden wel gehouden aan de bepalingen van de ERNA en het kiesreglement in zake relaties. Er gelden wel ongeschreven gedragsregels, die, omdat het een kleine gemeenschap is, effectief kunnen zijn. Over ambtelijke adviezen bij bestuurlijke beslissingen wordt opgemerkt dat die veelal wel worden gevraagd, maar dat ze door een tekort aan beleidsmatige expertise soms inhoudelijk zwak zijn en onvoldoende uitgewerkt en toegelicht om besluitvorming te kunnen ondersteunen. Zaken rondom taken en verantwoordelijkheden van bestuurders en bestuurlijk handelen zijn niet of in geringe mate vastgelegd.

Kwaliteit ambtelijk apparaat

Tabel 6.2 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied ambtelijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 6.2 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied ambtelijk apparaat

Ambtelijk apparaat
Er ligt weinig vast op het terrein van personeelsbeleid. Er worden geen functioneringsgesprekken gehouden, er zijn nauwelijks mogelijkheden voor doorstroom of promotie en er worden geen cursussen of trainingen gegeven. Het ambtelijk apparaat is onvoldoende gemotiveerd. Klantgerichtheid heeft weinig prioriteit. De huisvesting en kwaliteit van de werkplekken is slecht.

Sint Eustatius heeft een aantal activiteiten uitgevoerd om de kwaliteit van het ambtelijk apparaat op peil te houden of te verbeteren. Voor een deel zijn deze activiteiten in eigen beheer uitgevoerd, voor een deel vallen ze onder de door het Land gefinancierde ondersteuningsprojecten van BCZ. Het gaat bij de door BCZ opgezette of ondersteunde activiteiten volgens opgave van de entiteit om workshops op het gebied van time management, het schrijven van beleidsnota's en beleidsadvies, effectief schrijven, de beoordelingscyclus en integraal ontwikkelingsbeleid.

De door Sint Eustatius zelf bekostigde activiteiten betreffen cursussen op het gebied van klantvriendelijkheid, omgang met medewerkers, correspondentie, documentenbeheer en productiviteitsverhoging. Er is geen budget voor follow up van deze activiteiten. Het project formatiebeschrijving – ook een eigen project van de entiteit - is na lange stagnatie nu voor 70 procent gereed. Het wordt vermoedelijk in 2007 afgerond. Sinds 2005 is het programma Exact geïnstalleerd en in gebruik voor de financiële administratie.

Ondanks deze inspanningen blijft per eind 2006 de kwaliteit van het ambtelijke apparaat te laag om zelfstandig alle bestuurstaken uit te voeren. Er is te weinig beleidsmatige kwaliteit, het formatieplan is nog niet gereed, er bestaat geen opleidingsplan, mogelijkheden voor promotie zijn er nauwelijks. Het ambtelijke apparaat is weinig gemotiveerd. Daarnaast is de behuizing slecht. De overheidorganisatie is verdeeld over tien werkplekken die van slechte kwaliteit zijn. Veel stukken raken nog zoek. Een nieuw bestuurskantoor is onder deze omstandigheden geen overbodige luxe.

Checks & balances

Tabel 6.3 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied checks & balances (situatie 2003).

Tabel 6.3 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied checks & balances

Checks & balances
De formele controleprocedures en -instrumenten ontbreken of functioneren niet naar behoren. Het functioneren van de toezichhoudende organisaties is voor verbetering vatbaar. Er is een achterstand in goedgekeurde jaarrekeningen sinds 1999. Er vindt geen interne controle plaats. Overigens vindt er in een kleine gemeenschap vanzelf een grotere informele controle plaats dan in een grote sociaal-geografische eenheid.

Per eind 2006 is de begroting meer gebaseerd op wenselijkheden dan op een realistisch beeld van de voorgenomen activiteiten voor het volgende jaar en sluit daardoor in de praktijk nauwelijks aan bij het uitgavenpatroon. Er is een achterstand in goedgekeurde jaarrekeningen sinds 1999. Er vindt geen interne controle plaats.

Vertrouwen in de overheid

Tabel 6.4 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (situatie 2003).

Tabel 6.4 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid

Vertrouwen in de overheid
Er is weinig bekend over het vertrouwen van burgers in de overheid. De kwaliteit van informatie aan de burger is voldoende. Veel informatie wordt via radio en kranten verspreid. De overheid informeert burgers maar beperkt pro-actief over openingstijden, doorlooptijd van procedures en vergunningaanvragen en leges. Klachten worden alleen als inkomende post ingeboekt, maar de afhandeling ervan wordt niet gemonitord. Vergunningsprocedures worden niet consequent gehandhaafd.

Er is ook nu weinig bekend over het vertrouwen in de overheid. De overheid informeert de burger, maar die voorlichting is beperkt en betreft openingstijden, doorlooptijd van procedures en vergunningaanvragen en leges. Klachten worden alleen als inkomende post ingeboekt, maar de afhandeling wordt niet gemonitord. Er zijn veel klachten over het zoek raken van brieven, aanvragen verzoeken etc. In 2006 is het Eilandsbestuur begonnen met een pilotproject digitalisering van documentenverkeer binnen de overheid. Die digitalisering moet een eind maken aan de administratieve achterstand en het zoek raken van stukken. Wanneer de pilot succesvol is, kan hij worden uitgebreid naar de gehele overheid, tenminste wanneer daarvoor de middelen aanwezig zijn.

Financiën en begrotingsbeheer

Tabel 6.5 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer (situatie 2003).

Tabel 6.5 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer

Financiën en begrotingsbeheer
Er is weinig bekend over de financiën van het eilandgebied Sint Eustatius. De eilandbegroting komt niet tot stand op basis van een beleidsplan, dat is gebaseerd op beleidsprioriteiten. Er geen duidelijke koppeling tussen de beleids- en begrotingscyclus. De werkelijke uitgaven zijn ook niet direct gekoppeld aan de begroting. Er is sprake van een zeer beperkte mandatering voor afdelingshoofden

Er is ook in 2006 geen duidelijke koppeling tussen de beleids- en begrotingscyclus. Er is geen beleidsplan. De werkelijke uitgaven zijn niet direct gekoppeld aan de begroting en veelal ontbreekt het in ambtelijke adviezen ter voorbereiding van bestuurlijke beslissingen aan een koppeling met een begrotingsartikel. Er worden geen periodieke rapportages gemaakt. Er is sprake van een zeer beperkte mandatering voor afdelingshoofden.

In 2007, dus na de evaluatie periode, is door het Eilandsbestuur een externe deskundige ingehuurd om te helpen met het opzetten van de begroting voor 2008. Ook worden met Nederland gesproken technische bijstand om de begroting op orde te krijgen; een en ander mede in het kader van de nieuwe staatkundige structuur.

Informatisering

Tabel 6.6 geeft de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weer op het resultaatgebied informatisering (situatie 2003).

Tabel 6.6 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied informatisering

Informatisering
Er is geen automatiseringbeleid en de zeer beperkt aanwezige elektronische informatiesystemen sluiten niet aan op de behoefte van gebruikers. Er is geen systeembeheerder en er worden geen ICT-trainingen aangeboden.

Er is geen informatiseringsbeleid. De zeer beperkt aanwezige elektronische informatiesystemen sluiten niet aan op de behoefte van de gebruikers. In 2006 is een

systeembeheerder aangesteld die zich tot nu toe vooral met het verhelpen van allerlei problemen moet bezig houden. Er worden geen ICT cursussen aangeboden.

6.3 Bevindingen en conclusies

Doordat de BO middelen van Sint Eustatius zijn samengevoegd met middelen van andere onderdelen van het Samenwerkingsprogramma en elders zijn ingezet, is een voortgangsanalyse niet mogelijk. Formeel gesproken waren er geen BO projecten. Sint Eustatius heeft echter wel een aantal eigen activiteiten ontplooid op het gebied van BO en meegedaan met door BCZ gefinancierde projecten. Deze activiteiten hebben niet geleid tot grote verschuivingen ten opzichte van de baseline studie van 2003. Sint Eustatius heeft geringe voortgang geboekt op de verschillende resultaatgebieden van het SBO.

In de programma aanpak BO lijkt onvoldoende rekening gehouden te zijn met de zeer kleine schaal van het eiland. De verdeelsleutel van de samenwerkingsprogramma-middelen over de entiteiten pakt ongunstig uit voor Sint Eustatius en voor Saba. Hierdoor was het nagenoeg onmogelijk met projectvoorstellen van enige zwaarte te komen. Daarbij komt dat Sint Eustatius zowel kwalitatief als kwantitatief zeer beperkte capaciteit heeft voor projectvoorbereiding en uitvoering. Ze moet daarbij vooral op externen steunen.

Voor Sint Eustatius geldt nog in het bijzonder dat de huisvesting van overheidsdiensten slecht is. Eerst zal aan de basis voorwaarde van een redelijke huisvesting moet zijn voldaan, wil een verdere BO succes en duurzaamheid kunnen hebben

7 Saba



7.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf twee analyseert het programma Bestuurlijke Ontwikkeling op hoofdlijnen; wat waren de voorafgestelde prioriteiten, en wat zijn de feitelijke prioriteiten geweest? Zijn de voorgenomen projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd? En hoe heeft het programma zich ontwikkeld in de tijd? Paragraaf drie presenteert een voortgangsanalyse aan de hand van de zes resultaatgebieden. Paragraaf vier analyseert op basis van informatie uit interviews een deel van de uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten. Deze analyse maakt het mogelijk uitspraken te doen op programma-niveau aan de hand van de DAC criteria. Paragraaf vijf sluit af met bevindingen en conclusies. Bijlage 9 geeft een overzicht van de geselecteerde knelpunten en de resultaten van de veldstudie. Bijlage 10 bevat alle achtergrondtabellen waarop de tabellen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd.

7.2 Analyse programma

7.2.1 Stand van zaken

Op 31 december 2006, stond de uitvoering van SBO op Saba er als volgt voor:

- Er waren 4 projecten in uitvoering. Hiervan waren 3 projecten onder het escalatiemechanisme (zie tekst box 1 in paragraaf 7.3.4);
- Er was één projecten zo goed als afgerond;
- Er waren 7 projecten afgekeurd dan wel niet ontvankelijk verklaard.

Verder waren er twee projecten ‘on hold’ gezet bij USONA voor de beoordelingsprocedure (zie paragraaf 7.3.3.). Op 31 december 2006 is er in totaal ANG 600.000 aan projectbudgetten toegekend, waarvan ANG 465.000 is verplicht en ANG 190.000 is betaald.

7.2.2 Uitvoering SBO 2002-2006

Tabel 7.1 presenteert een schematisch overzicht van de start (en doorlooptijd) van de SBO projecten. Alle projecten zijn na de start van USONA begonnen. Het project ‘financieringsverzoeken’ is medio 2006 zo goed als afgerond. Het project “Jaarrekening” zal ook binnenkort worden afgerond. De overige drie projecten bevinden zich nog in de opstartfase. Het gaat hier om de projecten ‘Informatiseringsplan’, ‘begroting- en beleidscyclus Saba’ en ‘Handboek Bestuurders Saba’.

USONA ondersteunt deze projecten intensief op basis van het ‘Escalatiemodel’ (zie tekstbox). Het project informatiseringsplan bevond zich in april 2006 in de aanbestedingsprocedure, geleid door USONA. Na de aanbesteding neemt Saba het project weer over. Het project ‘begroting- en beleidscyclus’ is tijdelijk ‘on hold’ gezet, omdat dit project sterk samenhangt met de staatkundige ontwikkelingen.

Tabel 7.1 Globaal overzicht van de start en uitvoering van projecten in de tijd 2002 tot eerste kwartaal 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Financieringsverzoeken						
Jaarrekening Saba						
Informatiseringsplan						
Begrotings- en beleidscyclus						
Handboek Bestuurders						

Tekst box 1: Escalatie mechanisme USONA

Het bestuur van SONA heeft het initiatief genomen om een escalatiemodel op te zetten voor de monitoring van de vele projecten die in een uitvoeringsfase zijn gekomen. Dit model omvat de acties die USONA kan ondernemen wanneer de uitvoering van goedgekeurde projecten stagneert of de voorgeschreven verplichtingen niet worden nagekomen.

Bij het niet starten van de uitvoering nadat de financieringsovereenkomst is getekend, zal het volgende escalatie mechanisme in werking treden:

- twee maanden na de financieringsovereenkomst: Brief aan de projectgemachtigde (cc projecteigenaar zijnde het BC of de minister) met aanmaning waarin wordt gedreigd project in te trekken;
- Vier maanden na de financieringsovereenkomst: Brief aan de projecteigenaar (BC of minister) met dreiging dat het project zal worden ingetrokken als actie uitblijft 2 maanden na briefdatum;
- Zes maanden na de financieringsovereenkomst: Brief aan de projecteigenaar waarin wordt medegedeeld dat het project is ingetrokken.

Daarnaast heeft USONA ook een escalatiemechanisme bij het niet nakomen van contractuele verplichtingen zoals het indienen van rapportages/tijdsplanningen/verplichtingen/begroting.

7.2.3 Ex ante en ex post prioriteitstelling resultaatgebieden

Saba kent geen expliciete ex ante prioriteitstelling. Echter, Saba geeft wel impliciet accenten op resultaatgebieden aan door bepaalde projecten te prioriteren. Saba geeft in zijn Jaarplan 2004 aan dat prioriteit wordt gegeven aan de projecten financieringsverzoeken, schuldsanering, het opleidingsplan gericht op financieel administratief terrein en de uitbreiding van het bestuurskantoor. Daarmee wordt impliciet de nadruk gelegd op de volgende twee resultaatgebieden:

1. Het ambtelijk apparaat;
2. Financiën en begrotingsbeheer.

In financiële termen legt Saba de nadruk op het ambtelijk apparaat met de uitbreiding van het bestuurskantoor. Dit project is echter in 2006 afgekeurd voor SBO financiering. Het belangrijkste argument voor afkeuring was het feit dat er geen ruimte voor de financiering van deze uitbreiding was. Het project werd gezien als relevant voor de kwaliteit van het ambtelijke apparaat. In de door de USONA uitgevoerde projecttoets en technische toets werden echter wel enkele kritische kanttekeningen geplaatst. Daarnaast wilde Saba binnen het domein van het ambtelijk apparaat fors inzetten op opleidingen (ANG 1,9 mln.). Dit project werd ook niet ontvankelijk verklaard

Tabel 7.2 laat zien dat feitelijk het resultaatgebied checks & balances vanuit financieel oogpunt prioriteit heeft gekregen. Saba concentreert zich momenteel op het wegwerken van de achterstanden in jaarrekeningen. Van het totale budget dat Saba heeft aangemerkt voor BO projecten, is meer dan de helft bestemd voor dit project. Het wegwerken van de achterstanden in jaarrekeningen heeft de hoogste prioriteit. De verwachting is dat mei 2007 de achterstand t/m de jaarrekening van 2005 is weggewerkt.

Tabel 7.2 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002- 2006 (stand 31 dec. 2006 in duizenden ANG)

Resultaatgebieden	Budget	Verplicht	Aandeel: % budget van totaal budget
Bestuurlijke Kwaliteit	54	0	9
Ambtelijk apparaat	80	80	13
Checks & Balances	385	385	64
Vertrouwen in de overheid	0	0	0
Financiën en Begrotingsbeheer	75	0	13
Informatisering	5	0	1
Totaal	600	465	100

Uit tabel 7.3 opgemaakt worden dat van de in totaal 15 voorgenomen projecten en vijf daadwerkelijk in uitvoering zijn genomen. Slechts één van de vijf voorgenomen projecten onder het resultaatgebied ambtelijk apparaat is ook daadwerkelijk tot uitvoering zijn gekomen. Veel van de ingediende projecten, vooral op terrein van ambtelijk apparaat, werden echter niet ontvankelijk verklaard. In eerste instantie werden deze projecten niet ontvankelijk verklaard omdat het project ‘uitbreiding bestuurskantoor’ het volledige budget zou beslaan. Echter, het ministerie van BZK kwam met een brief over de prioriteitsstelling die USONA richting gaf bij de besluitvorming over projectkeuzen bij een te groot aanbod van projecten. Door deze opgelegde prioriteitstelling kwamen de uitbreiding van bestuurskantoor en enkele andere projecten niet meer voor financiering in aanmerking. Er bleven twee projecten over die wel aan de opgelegde prioritering voldeden; “Vertrouwen burgers “ (resultaatgebied vertrouwen in de overheid) en “schuldsanering”(financiën en begrotingsbeheer). De projectplannen zijn gereed en kunnen voor beoordeling worden voorgelegd. Aangezien op dat moment drie projecten onder het escalatiemechanisme vielen, is ervoor gekozen eerst tot implementatie van deze projecten over te gaan, voordat nieuwe projecten worden ingediend.

Tabel 7.3 Overzicht van voorgenomen (jaarplan 2004), voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec. 2006)

	Voorgenomen	Van voorgenomen ook in uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit	3	1	0
Ambtelijk apparaat	5	1	0
Checks & balances	1	1	0
Vertrouwen in de overheid	3	0	0
Financiën en Begrotingsbeheer	2	1	0
Informatisering	1	1	0
	15	5	0

7.3 Voortgangsanalyse

Zoals vermeld staat in deze paragraaf de voortgangsanalyse centraal. Deze is ontleend aan het indicatorenoverzicht zoals neergelegd door Saba in zijn jaarplan 2004. Dit indicatorenoverzicht komt grotendeels overeen met de indicatoren uit de baseline studie. Bij de bepaling van de voortgang is uitgegaan van de door de entiteiten zelf aangegeven stand van zaken. De stand van zaken op Saba op basis van interviews opgesteld. .

7.3.1 Bestuurlijk apparaat

In tabel 7.4 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven voor zover deze betrekking hebben op het resultaatgebied bestuurlijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 7.4 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied kwaliteit bestuurlijk apparaat

Bestuurlijk apparaat
Er bestaat geen gedragscode voor bestuurders. Er zijn wel plannen in die richting. Aan de meeste besluiten gaat een ambtelijke voorbereiding vooraf. Dit gebeurt over het algemeen wel op initiatief van een bestuurder. Er is weinig vastgelegd als het gaat om de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur en het bestuurlijk handelen. Er is geen register van nevenfuncties. Omdat de gemeenschap zo klein is zijn nevenfuncties meestal wel bekend.

Geconstateerd is dat betreffende het resultaatgebied bestuurlijk apparaat sprake is van geen voortgang. Er is nog steeds geen gedragscode voor bestuurders noch van een openbaar register waarin de nevenfuncties van bestuurders zijn vastgelegd. Hierbij dient wel te worden aangetekend dat op Saba het vervullen van nevenfuncties vrij snel bekend is bij de burgers. In het eerste kwartaal van 2007 is het project handboek bestuurders opgestart. Dit zal door een consultant worden vormgegeven.

7.3.2 Kwaliteit ambtelijk apparaat

In tabel 7.5 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven bij het resultaatgebied ambtelijk apparaat (situatie 2003).

Tabel 7.5 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied kwaliteit ambtelijk apparaat

Ambtelijk apparaat
Binnen het BBI-project zijn werkprocessen beschreven, maar het lijkt erop dat hier in de praktijk weinig mee wordt gewerkt. Veel medewerkers zijn onvoldoende gekwalificeerd voor hun functie. Er is weinig doorstroom mogelijk binnen het ambtelijk apparaat. Er zijn weinig vacatures, behalve bij het onderwijs. De motivatie van het ambtelijk apparaat is laag. Mogelijk mede als gevolg hiervan is de klantgerichtheid laag. De kwaliteit van de werkplekken is voldoende.

Ook voor wat betreft het resultaatgebied kwaliteit van het ambtelijk apparaat kan nog niet gesproken worden van enige voortgang. De eilandsecretaris geeft aan dat de kwalificatie van medewerkers relatief achteruit lijkt te gaan als gevolg van hogere eisen die gesteld worden. Hij geeft aan dat het voornemen bestaat een soort basisopleiding voor ambtenaren te (laten) ontwikkelen en op te starten. Verder is tijdens de interviews aangegeven dat naar verwachting de doorstroom binnen het ambtelijke apparaat spoedig zal verbeteren. Saba is gevorderd met het opzetten van een stichting sociale werkplaats. Deze wordt gefinancierd uit de gelden van het één-jarige project armoedebestrijding.

7.3.3 Checks & balances

In tabel 7.6 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven voor zover deze betrekking hebben op het resultaatgebied checks & balances (situatie 2003).

Tabel 7.6 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied checks & balances

Checks & balances
De formele controleprocedures en -instrumenten ontbreken of functioneren niet naar behoren. Het functioneren van de toezichhoudende organisaties is voor verbetering vatbaar. Er wordt op dit moment getracht om de achterstand in jaarrekeningen sinds 1996 weg te werken. Er is nauwelijks sprake van interne controle. Overigens vindt er in een kleine gemeenschap vanzelf een grotere informele controle plaats dan in een grote sociaal-geografische eenheid.

Saba zet op dit moment fors in op het wegwerken van de achterstanden in gecontroleerde jaarrekeningen. Men is inmiddels gevorderd tot het jaar 2005. Nadat de SOAB de jaarrekeningen 1996 en 1997 had verzorgd is Saba uit onvrede overgestapt op een ander kantoor. Sindsdien loopt het proces voorspoedig. Ook op het gebied van interne controle is er sprake van voortgang. Er is een persoon aangesteld die zich hier part time mee bezig houdt. Dit heeft ook al vruchten afgeworpen. Samenvattend kan voor het resultaatgebied checks & balances gesproken worden van redelijke voortgang.

7.3.4 Vertrouwen in de overheid

In tabel 7.7 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven voor zover deze betrekking hebben op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid (situatie 2003).

Tabel 7.7 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid

Vertrouwen in de overheid
De afstand van burgers tot het bestuur is klein. De indruk bestaat dat de overheid voldoende toegankelijk is voor burgers. Informatie wordt op verzoek beschikbaar gesteld en er zijn mogelijkheden om klachten in te dienen. Ook al zijn deze zaken vaak niet in procedures vastgelegd. De overheid informeert burgers pro-actief maar beperkt over openingstijden, doorlooptijd van procedures en vergunningaanvragen en leges. Er worden geen registraties bijgehouden van klachten, bezwaar- en beroepschriften en er is geen vergunningen- en handhavingsbeleid.

Op het resultaatgebied vertrouwen in de overheid kan nog niet gesproken worden van voortgang. De geïnterviewde gaf aan dat het gebrek aan voortgang voor een groot gedeelte te wijten is aan een gebrek aan capaciteit bij het secretariaat van de eilandsecretaris. Betreffende het ontbreken van een vergunning en handhavingsbeleid merkt hij op dat de Landsverordening uitgangspunt is. Verder bestaan er op Saba meer ongeschreven regels. Ingediende klachten, bezwaar- en beroepschriften worden nog niet geregistreerd. De Eilandsecretaris weet overigens wel te melden hoeveel het er jaarlijks zijn.

7.3.5 Financiën en begrotingsbeheer

In tabel 7.8 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer (situatie 2003).

Tabel 7.8 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer

Financiën en begrotingsbeheer
De eilandbegroting komt niet tot stand op basis van een beleidsplan, dat weer is gebaseerd op beleidsprioriteiten. Er is geen koppeling tussen de beleids- en begrotingscyclus. Er is geen zicht op de uitgaven, gerelateerd aan de begroting, noch op de overschrijdingen per sector of dienst. Er bestaat geen mandateringregeling.

Op het resultaatgebied financiën en begrotingsbeheer wordt goede voortgang geboekt. Zo is er een koppeling tot stand gebracht tussen uitgaven en begroting. Hiervoor is een excel spreadsheet ontwikkeld die deze koppeling expliciet maakt. Binnenkort wordt met behulp van het Ministerie van Financiën uit Nederland een meer geavanceerd systeem (Exact) aangelegd. Dit systeem zal ook gekoppeld worden aan de eilandontvangsten. De mandateringsregeling, die gebaseerd is op de Landsverordening, is beperkt aanwezig. Op het gebied van de omvang van het financieringstekort bleken er geen verbeteringen te melden.

7.3.6 Informatisering

In tabel 7.9 zijn de kwalitatieve bevindingen van de baseline studie weergegeven op het resultaatgebied informatisering.

Tabel 7.9 Overzicht kwalitatief oordeel baseline studie (2003) op het resultaatgebied informatisering

Informatisering
Er is geen automatiseringbeleid en de bestaande elektronische informatiesystemen bieden gebruikers onvoldoende ondersteuning en er is geen echt systeembeheer.

Op het gebied van informatisering is er sprake van enige voortgang. Op eigen kosten heeft Saba een persoon ingehuurd die het systeembeheer voor zijn rekening neemt. Deze persoon zorgt tevens voor de benodigde back ups.

7.4 SBO projectanalyse

Tijdens het veldonderzoek zijn twee projecten nader geanalyseerd middels interviews die in uitvoering zijn dan wel uitgevoerd zijn (de projecten jaarrekening Saba en financieringsverzoeken). Deze interviews vormen de basis voor de volgende bevindingen.

Samenhang en prioritering

Doordat er zo veel ingediende projecten niet ontvankelijk zijn verklaard kan er eigenlijk niet meer gesproken worden van een samenhang. Wel is duidelijk dat Saba op dit moment met de beperkte beschikbare middelen inzet op het zo snel mogelijk wegwerken van de achterstanden in jaarrekeningen.

Probleem definitie

Bij beide projecten die nader zijn onderzocht bleek sprake te zijn van een duidelijke probleemdefinitie. Daarnaast was er altijd een directe relatie met een knelpunt uit het jaarplan 2003 te onderkennen.

Impact, effectiviteit, efficiency en relevantie

Alleen het project jaarrekeningen Saba is hier relevant. Dit project is nog niet afgerond, maar zal zeker een impact hebben op de desbetreffende goed bestuur indicator. De efficiency van dit project kan met behulp van het projectenoverzicht van USONA vastgesteld worden dat het project al vergevorderd is terwijl het budget nog veel ruimte laat. Beide onderzochte projecten scoren hoog op relevantie. De doelgroepen worden goed bereikt.

Duurzaamheid

Betreffende het project jaarrekeningen Saba kan gesteld worden dat dit pas duurzaam zal kunnen zijn wanneer er tegelijkertijd structurele maatregelen getroffen worden ter voorkoming van nieuwe achterstanden. Daar met de hulp van het Ministerie van Financiën (Nederland) hier hard aan gewerkt gaat worden ligt duurzaamheid wel in de verwachting.

Toegevoegde waarde

Op dit moment kan gesteld worden dat de toegevoegde waarde van het samenwerkingsprogramma voor de Bestuurlijke ontwikkeling voor Saba nog beperkt is. Veel oorspronkelijk ingediende projecten zijn het afgelopen jaar niet ontvankelijk verklaard terwijl er op dit moment een aantal zich nog in de opstartfase bevindt. Het belangrijkste lopende project is daarnaast ook nog niet volledig afgerond. Er dient daarom vooral gesproken te worden van een toegevoegde waarde in opzet. Veel resultaten zijn op dit moment nog niet zichtbaar.

Relatie met USONA

De relatie met USONA wordt op Saba als prima gekwalificeerd. Indien nodig en/of gewenst wordt telefonisch overleg gepleegd.

7.5 Bevindingen en conclusies

7.5.1 Bevindingen

Uitvoering SBO

- Het beschikbare budget voor SBO was beperkt. Het grootste SBO project in uitvoering is gericht op het wegwerken van de achterstanden op goedkeuringen van jaarverslagen (resultaatgebied checks & balances);
- De brief van BZK waarin een prioriteitstelling werd voorgesteld op resultaatgebieden heeft sterke invloed gehad op de projectselectie en motivatie van de bij BO betrokken ambtenaren;
- De uitvoering van drie van de vijf projecten stagneerde. Onder het escalatiemechanisme van USONA zijn in ieder geval twee projecten weer geactiveerd;
- Duurzaamheid van het project 'jaarrekeningen' valt te verwachten daar met behulp van het Ministerie van Financiën hier hard gewerkt gaat worden aan het voorkomen van het ontstaan van nieuwe achterstanden;
- Voor een klein eiland als Saba brengt het exact volgen van het logframe teveel werk met zich mee. De hulp van een oud bestuurder bij de projectcoördinatie blijft op Saba zeer gewenst;
- Saba monitort en registreert geen voortgang van projecten/activiteiten op indicatoren van goed bestuur.

7.5.2 Conclusies

- Een verdeelsleutel die voor Saba neerkomt op slechts twee procent is te laag om met projecten fors in te zetten op de knelpunten;
- Het voeren van een projectadministratie conform de eisen van USONA (logframe) is voor Saba te zwaar. Er bestaat behoefte aan een lichtere versie;
- Saba heeft het afgelopen jaar veel projecten ingediend die niet ontvankelijk verklaard zijn. Geld is en blijft een probleem voor vooral de kleine eilanden. Dit terwijl het programma Bestuurlijke ontwikkeling ook voor hen ambitieus en omvangrijk is;

- Op Saba is de afgelopen jaren sprake geweest van continuïteit van bestuur. Dit heeft een positieve invloed gehad op het programma Bestuurlijke ontwikkeling;
- Het huidige stelsel van indicatoren wordt nog onvoldoende benut. Teneinde de bruikbaarheid te verhogen zal meer op resultaten, centrale registratie en verantwoording gefocust moeten worden.

Bijlage 1 Analyse knelpunten Land

Tabel Analyse knelpunten land

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
Kwaliteit bestuurlijk apparaat			
*1. Is er een gedragscode voor bestuurders vastgelegd? (A.1.1)		Nee	Nee
*2. Beoordeling handelen volgens (ongeschreven) gedragscodes (A.1.3) a) het huidige bestuur functioneert in eerste plaats ten behoeve van burgers b) de huidige bestuurders nemen de verantwoordelijkheid voor hun eigen daden serieus c) de huidige bestuurders houden zich aan de wet d) de huidige bestuurders hebben geen nevenfuncties die leiden tot belangenverstrengeling e) de huidige bestuurders dragen de verantwoordelijkheid voor hun dienst/departement f) de huidige bestuurders nemen geen geschenken van substantiële waarde aan van relaties?	Oordeel van de interviewees is dat het erg verschilt van bestuurder tot bestuurder, maar dat in algemene zin geen voortgang is geboekt op het houden van bestuurders aan ongeschreven gedragsregels.	3 = gedeeltelijk volgens de gedragscodes a) concentreert zich rond de verkiezingen b) niet altijd serieus c) vaak onbewust in overtreden door onwetendheid d) nee e) verschilt per minister f) wordt steeds minder geaccepteerd	3 = gedeeltelijk volgens de gedragscodes
*3. Is er een monitoringssysteem m.b.t. de uitvoering van besluiten? (A.3.1)	RIS monitort niet de besluiten	Nee	Nee
*4. Is er een openbaar register van nevenfuncties van bestuurders? (A.6.2)	Geen register van nevenfuncties	Nee	Nee

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
Kwaliteit ambtelijk apparaat			
5. Is het professionalisme van het personeel verbeterd?	Landsverordening organisatie Landsoverheid (LOL) met vastgestelde formatie, Functiewaarderingstraject, Functioneringsgesprekken, Beoordelingsgesprekken	-	Zal per dienst sterk verschillen. In algemene zin denken enkele aanwezigen van de startbijeenkomst wel dat ambtelijk personeel professioneler is geworden
6. Is het vermogen van onderdelen van de Landsoverheid verbeterd om verantwoordelijkheid te dragen en om als organisatie zelf te leren?	Handboeken zijn gemaakt, ministeries moeten zelf eenvoudige administratieve ondersteuning zelf uitvoeren, sanering overheidsapparaat fase 3 en 4 (USONA project) en de baseline studie (USONA)		Vermogen om zelf verantwoordelijkheid te dragen is toegenomen
7. Is de interne en externe communicatie verbeterd?	Extern: Website www.gov.an Intern: En introductie lotus en intranet		Interne en externe communicatie is verbeterd.
8. productgerichtheid, klantgerichtheid en dienstverlening als apparaat	Bij USONA drie projecten ingediend, maar geen financiering voor gekregen (Opleidingsplan Land, training klantgericht werken personeelsbeheer fase 2		Geen oordeel mogelijk
*9. B.1 aanwezigheid gekwalificeerd en gemotiveerd personeel	- ontbrekende richtlijnen voor P- beheer afgerond - trainingen i.v.m. decentraal P- beheer afgerond - platform voor P&O' ers		gekwalificeerd: Overheid is beter in staat gekwalificeerd personeel aan te nemen

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	georganiseerd -scholingstraject ABVO (USONA) -stageregelingen (USONA) -opleidingen BAB (USONA) - belasting lange uitzendingen (USONA) - project juridische bijstand (USONA)		
* 10. Beoordeling motivatie van het ambtelijk personeel (B.1.7)	Gemotiveerd: de meeste aanwezigen tijdens de startbijeenkomst gaven aan dat de motivatie van het personeel niet was verbeterd als gevolg van de onzekerheid van de positie van de Lands-ambtenaren.	3 = gematigd gemotiveerd	2 = onvoldoende gemotiveerd
*11. Beoordeling kwaliteit werkplekken (B.4.1)	Voor sommige diensten zijn de werkplekken verbeterd, voor andere diensten is niets gedaan, waardoor de plekken zijn verslechterd	2 = onvoldoende	Geen oordeel mogelijk
*12. Beoordeling klantgerichtheid (B.3.2)		2 = onvoldoende	Geen oordeel mogelijk
*13. percentage ambtenaren dat bekend is met de gedragscode in de LMA (B.2.1)	Door project integriteit is de verwachting dat bekendheid met LMA moet zijn toegenomen	Niet meetbaar	Niet meetbaar, maar verwachting is dat het is toegenomen
Controle op bestuur / Checks & Balances			
*14. Meetbaar (SMART) maken van bezoeken SOAB (C.3.4)		Niet meetbaar	Geen oordeel mogelijk (geen informatie)

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
*15. Geen meetbaarheid bezoeken ARNA aan entiteiten (C.3.1)	Aantal bezoeken ARNA zou meetbaar kunnen zijn, maar wordt niet gerapporteerd	Niet meetbaar	Wordt niet gemeten
*16. Follow up aan SOAB adviezen (C.3.6.)		Nee	Geen oordeel mogelijk (geen informatie)
*17. Follow up aan ARNA adviezen (C.3.3)	Follow up van ARNA adviezen nog steeds onvoldoende	Nee	Nee
*18. zijn de volksvertegenwoordigers voldoende in staat het budgetrecht naar behoren te hanteren (C.1.4)	Verbetering van het gebruik van het vraagrecht, recht van interpellatie en budgetrecht. Indruk van ARNA is wel dat dit nog te weinig gebeurt.	3 = matig	4 = voldoende (verbetering geconstateerd door ARNA)
*19. Is de accountantsverklaring goedgekeurd? (C.2.1)	Geen jaarrekeningen met accountantsverklaring voor het land.	Geen	Geen
*20. Vindt er structureel interne controle plaats bij diensten en departementen? (C.4.1)	Interne controle per dienst verschilt sterk. Er is wel een Interne controle "Maatregel", maar een unit Interne Controle is nog steeds de uitzondering. Op interne controle is er wel een positieve trend zichtbaar.	Nee	Nee, maar wel positieve trend merkbaar. bezig met implementatie van versterking van financiële functies: 1) aanstelling interne controle bij ministeries 2) versterking afdeling AO/IC bij Financiën. Voorstel ligt bij Minister.
*21. wordt er tijdig onregelmatigheden gesignaleerd? (C.4)	Tijdigheid van de signalering blijft een probleempunt, maar onregelmatigheden worden wel gemeld (intern, niet extern gerapporteerd). Onregelmatigheden	Nee	Nee, tijdigheid blijft een probleempunt. Maar volgens ARNA is er wel sprake van een lichte verbetering.

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	zijn vooral slordigheden en fouten. Enige dienst die rapporteert over onregelmatigheden is Financiën.		
22. maatregelen op het gebied van integriteit en regels voor het verplicht aftreden van leden van de Staten		Nee	Geen oordeel. Geen informatie beschikbaar
Vertrouwen in de overheid			
23. Heeft een doorlichting ambtelijke organisatie op kwetsbare onderdelen plaatsgevonden?	Doorlichting heeft nog niet plaatsgevonden. Kon niet onder project Integriteit plaatsvinden (werd afgesloten). Nu in eigen begroting opgenomen.	Nee	Nee
24. Zijn er organisatorische maatregelen genomen zoals functiescheiding en controle ter bevordering van integer en transparant handelen in omgang met burgers?		Nee	Nee
25. Zijn er personele maatregelen en instrumenten ter bevordering van integer handelen?	Project Integriteit. Daarin zijn instrumenten aangereikt. Nu ook onderdeel van cyclus functionering- en beoordelingsgesprekken	nee	Ja
26. Zijn rechtspositionele instrumenten uitgewerkt zoals vermeld in LMA?	Project integriteit. Er is een gedragscode voor ambtenaren opgesteld.	Nee	Ja
27. Hebben dilemma trainingen plaats gevonden?	Dilemma trainingen hebben in 2003 plaats gevonden. Nadien niet meer herhaald.	Ja	Niet herhaald.
28. Is er een bestuurlijk (politiek)-ambtelijke cultuur die vertrouwen wekt bij de burger?		Nee	Geen oordeel mogelijk
29. Zijn er inspanningen verricht om besluiten en bepalingen actief bekend te maken, voorlichting te geven en beleid te motiveren?	Enige voortgang. Er is nu een website www.gov.an	Beperkt	Enige voortgang

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
*30. Aantal maatschappelijke stakeholders en burgers die de afgelopen 12 maanden door de overheid zijn behandeld voor overleg? (D.2.2)		Geen	Geen oordeel mogelijk. Geen informatie.
*31. D.3.1 Is er de afgelopen 3 jaar wel eens onderzoek gedaan naar het vertrouwen van burgers in de overheid?		Nee	Nee
* 32. Bestaat er binnen de entiteit een ombudsman? (D.4.1.)		Nee	Nee
33. Zijn burgers bekend met en maken ze gebruik van beroeps- en klachtenprocedures?	Burgers maken gebruik van beroeps- en klachtenprocedures. Geen activiteiten gedaan om bekendheid te vergroten	Ja	Ja
* 34. Is de vergunningverlening vastgelegd in een procedure? (D.5.1)		Niet meetbaar	Geen oordeel mogelijk. Geen informatie.
* 35. Wordt de vergunningsprocedure consequent gehandhaafd? (D.5.2)		n.v.t.	Geen oordeel mogelijk. Geen informatie.
Financiën en begrotingsbeheer			
36. Zijn de normering van de overheidsfinanciën en de inbedding van daartoe ondersteunende sancties verankerd in wettelijke voorschriften?	Wet voorbereid, maar deze wet is nog niet voorgelegd aan de Staten (ligt al 1 jaar op de plank)	Nee	Nee, maar wel voorbereid.
37. Zijn er sanctie-instrumenten teneinde budgetdiscipline te bevorderen?	Wet voorbereid (onderdeel van dezelfde wet als normenkader), maar deze is nog niet voorgelegd aan de Staten (ligt al 1 jaar op de plank)	Nee	Nee, maar wel voorbereid
* 38. Worden er per departement, dienst en afdeling jaarplannen en werkplannen opgesteld met duidelijk herkenbare doelen en financiële consequenties? (E.4.1)	Plannen moeten aansluiten op begroting van elk jaar. Wordt getoetst door de Minister van Financiën.	Nee	Geen oordeel. Te weinig informatie.

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
* 39. Bestaat er een mandateringsregeling? (E.4.2)		Nee	Nee
Informatisering/automatisering			
40. versterking van de ICT-beleidsontwikkefunctie	Onderdeel van organisatie ontwikkeling Directie PO@ICT		Wordt aan gewerkt
41. herinrichting ICT-werkprocessen (ITIL-gebaseerd)	Onderdeel van organisatie ontwikkeling Directie PO@ICT		Wordt aan gewerkt
42. inrichten organisatiebrede ICT-functie i.v.m. de veranderende relatie tussen ICT-afdeling en overige afdelingen	Onderdeel van organisatie ontwikkeling Directie PO@ICT		Wordt aan gewerkt
43. klantgericht werken en een klantvriendelijke houding			Geen oordeel
44. planmatig werken en planning structureel werk	Onderdeel van organisatie ontwikkeling Directie PO@ICT		Wordt aan gewerkt

* = Knelpunt afkomstig uit de baseline studie (2003)

Bijlage 2 Tabellen Land

Tabel B2.1 Overzicht van projecten die vóór 2002 zijn gestart (of vóór 2002 besloten zijn) met een financieel beslag in de periode 2002-2006 (in ANG)

Project	Verpl. Nr (USONA nr)	Goedgek. budget	Betaald tot 1-1-02	Betaald tot 31-12-06	Ten laste 2002-2006
Stageregeling 5 ^e tranche	108313	200.000	180.609	199.982	19.373
Antilliaanse militie	108314	2.169.298	1.869.585	1.901.285	31.700
Stageregeling 6 ^e tranche	108550	650.000	581.014	586.487	5.473
RIG projecten	108646	2.000.000	678.994	882.444	203.450
Feasibility pot 3	108945	213.886	151.362	213.281	61.919
MIP belastingdienst	108979 (2004131)	6.840.000	6.043.884	6.839.892	796.008
Uitv. Prgr SOAB '98	108977	1.360.800	1.168.063	1.360.800	192.737
Inhaal achterstand jaarrekeningen	200040 (2004132)	500.000	0	507.834	507.834
Form. Progr. Best. Ontw.	200073	85.294	46.202	62.105	15.903
Ondersteuning MIN.BI	200098	95.225	57.306	64.743	7.434
Sanering overheidsapparaat fase 3	200086 (2004039)	1.203.970	902.049	907.654	5.605
Versterking DEPOS/MDF	200116	19.540	0	19.586	19.586
Project lange uitzendingen belastingdienst ⁷	(2004196)	28.372.883	-	24.691.638	24.691.638
Opleidingen BAB PS ⁸	(2005001)	2.592.783	-	1.139.406	1.139.406
Totaal budget projecten 2002-2006		46.303.679			
Betaald vóór 2002			11.679.068		
Betaald tot 31-12 2006				39.377.137	
Ten laste van budget 2002-2006					27.698.069

⁷ Dit project liep al voor 2002, maar is sinds 2002 door BZK overgenomen van het Ministerie van Financiën

⁸ Dit project is voor 2002 gestart en in 2005 overgedragen van BZK aan USONA.

Tabel B2.2 Overzicht gestarte projecten vanaf 2002 tot september 2004 (pre-USONA), betalingen in de periode 2002- september 2004 (in ANG)

Project	Verpl. nr	Goedgek. budget	Betaald (sept. 2004)
Start 2002			
Sanering Operatie Land fase 4	220047 (2004039)	1.957.700	1.414.205
Institutionele versterking BCZ	220002 (2004104)	1.833.150	533.120
Functioniewaardering nieuwe overheid	220015 (2004105)	91.618	54.034
Stageregeling 2002	220065 (2004138)	200.000	0
Opleidingen BAB	220064 (2004139)	180.550	73.012
ASYCUDA 3	220071 (2004140)	2.216.500	1.551.273
Start 2003			
Integriteit Land	220099 (2004106)	1.700.000	114.642
Baseline studie BO	230017 (2004109)	375.020	351.144
Start 2004			
Scholing ABVO	240014 (2004113)	1.109.456	0
Optimalisering infrastructuur Douane	240029 (2004131)	862.000	0
Seminar Arbeidsverhoudingen	240012 (2004117)	53.470	0
Totaal budget projecten 2002-2004		10.579.464	
Totaal betaald in periode 2002-2004		4.091.429	

Tabel B2.3 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot dec 2006 (stand 31 dec 2006 in miljoenen ANG).

Project	Project nr	Budget	Verplicht	Betaald	% van verplicht budget
Bestuurlijke Kwaliteit					
Baseline studie BO	2004109	433.362	433.362	433.362	
Versterken Maritiem bestuur	2005100	1.179.640	673.523	0	
Subtotaal		1.613.002	1.106.885	433.362	2
Ambtelijk apparaat					
Stageregeling 6 ^e tranche	2004128	650.000	586.416	586.416	
Sanering operatie Land fase 3	2004039	1.203.920	1.121.009	1.121.009	
Sanering Operatie Land fase 4	2004131	1.957.700	1.957.700	1.414.204 ⁹	
Institutionele versterking BCZ	2004104	1.833.150	1.425.722	1.113.279	
Functiewaardering nieuwe overheid	2994105	91.618	91.618	54.034 ¹⁰	
Stageregeling 2002	2004138	200.000	97.035	82.787	
Seminar Arbeidsverhoudingen	2004117	53.470	43.620	43.620	
Stageregeling 6 ^e tranche	2004128	650.000	586.416	586.416	
Onderst. douanepost bovenwinds	2004183	432.000	432.000	237.600	
Juridische bijstand DWJZ	2005009	517.500	0	0 ¹¹	
Verlenging bijstand DWJZ	2005084	2.506.580	1.676.881	0	
Juridische bijstand RvS	2005011	2.285.649	1.179.193	1.192.614	
Subtotaal		12.381.587	9.197.610	6.431.979	18
Checks and Balances					
Scholing ABVO	2004113	1.109.456	620.432	295.681	
BAB PS opleidingen	2005001	2.412.233	1.477.685	1.139.406	
Opleidingen BAB	2004139	180.550	73.012	73.012	
Stage OM	2004190	113.914	84.418	84.746	
Subtotaal		3.816.153	2.255.547	1.592.845	4
Vertrouwen in de overheid					
Integriteit Land	2004106	1.700.000	1.021.846	949.130	
Subtotaal		1.700.000	1.021.846	949.130	2
Financiën en Begrotingsbeheer					
MIP belastingdienst	2004131	6.840.000	6.839.892	6.839.892	
Inhaal achterstand jaarrekeningen	2004132	507.835	507.834	507.834	
Belasting lange uitzending	2004196	28.372.883	26.572.492	24.691.638	
Subtotaal		35.720.718	33.920.218	32.039.364	67
Informatisering					
Optimalisering infrastructuur Douane	2004131	862.000	857.786	837.328	
ASYCUDA 3	2004140	2.832.500	2.053.198	2.044.179	
Subtotaal		3.694.500	2.910.984	2.881.507	6
Totaal	23	58.925.960	50.413.090	44.328.187	100

⁹ Volledige bedrag in periode 2002-2004

¹⁰ Volledige bedrag in periode 2002-2004

¹¹ Betaling gaat rechtstreeks via Nederland en zal achteraf worden teruggevorderd via USONA

Tabel B2.4 Voorgenomen projecten in het meerjarenplan 2005-2007, voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec. 2006)

	Voorgenomen	In uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit			
Versterking maritiem bestuur			X
Ondersteuning Min Pres F van Beetz	X		
Verzelfstandiging luchtverkeersleiding	X	(niet ontvankelijk)	
Ambtelijk apparaat			
Klantgericht werken	X	(niet ontvankelijk)	
Introductie P-beheer bij het land 2 ^e en 3 ^e fase	X	(niet ontvankelijk)	
Opleidingsplan Land periode 2004-2006	X	(niet ontvankelijk)	
Stageregeling Nederlandse Antillen	X	Ingevuld met stage OM (X)	
Integrated management information system	X		
Optimalisering bedrijfsvoering	X	(afgekeurd)	
Optimalisering douane bovenwindse eilanden	X	X	
Incidentele externe adviezen	X		
Verlenging juridische bijstand onderwijs strafrecht en bestuurlijke integriteit ¹²	X		
Verlenging juridische bijstand volksgezondheid en telecommunicatie ¹³	X		
Langlopende juridische bijstand Van Schendel	X	X	
Langlopend juridische bijstand T Caris	X	X	
Langlopend juridische bijstand de Vries	X	X	
Checks and balances			
Opleiding parketsecretarissen, parketjuristen en beleidsmedewerker openbaar ministerie ¹⁴	X	Ingevuld met project Stage OM (X)	
Vertrouwen in de overheid			
Staatsburgelijke vorming	X		
Konfiansa fase 2	X		
Financiën en Begrotingsbeheer			
-			
Informatisering			
Salariskoppeling en upgrading personeelsinformatiesysteem	X	(niet ontvankelijk)	
Digitalisering wetsteksten (personeelwetsteksten)	X	(niet ontvankelijk)	
Profijtbeginsel identiteitskaarten	X	(niet ontvankelijk)	
ICT opleiding/seminars	X		
Digitalisering registers burgerlijke stand	X		

¹² Dit voornemen stond in het meerjarenplan onder het resultaatgebied "Bestuurlijke kwaliteit".

¹³ Dit voornemen stond in het meerjarenplan onder het resultaatgebied "Bestuurlijke kwaliteit".

¹⁴ Dit voornemen stond in het meerjarenplan onder het resultaatgebied "Bestuurlijke kwaliteit".

Gedigitaliseerd indexen genealogische gegevens	X		
Automatiseren en informatiseren Kadaster en hypotheekwezen Bonaire	X	(niet ontvankelijk)	
	25	6	1

Bijlage 3 Analyse knelpunten Curaçao

Tabel Analyse knelpunten Curaçao

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
Kwaliteit bestuurlijk apparaat			
*1 er is geen gedragscode vastgelegd voor bestuurders (A.1.1)	Wel een gedragscode opgesteld, maar niet geaccordeerd door BC	nee	nee
*2 matige beoordeling van het handelen van bestuurders volgens de (ongeschreven) gedragscode (A.1.3)	Meeste geïnterviewden vinden de kwaliteit van het bestuur afgenomen. Integer handelen van bestuurders wordt steeds vaker in twijfel getrokken	3 = gedeeltelijk volgens gedragsregels	2 = nauwelijks volgens de gedragscodes ¹⁵
*3 niet meetbaar is het percentage van besluiten dat tot stand is gekomen op initiatief van het ambtelijk apparaat (A.2.1)	Sprake van interactie tussen bestuurder en ambtenaar dat leidt tot beleidsvoorstel	Niet meetbaar	Niet meetbaar
*4 afwezigheid van een monitoringssysteem aangaande de uitvoering van politiek (A.3.1)	Instrumenten zoals dienstplannen, taakstellende overeenkomsten, managementrapportages door de	Nee	Nee

¹⁵ Niet gemeten volgens de methodiek van de nul-meting, maar op basis van inschatting van de onderzoekers op basis van de interviews

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	diensten aan het BC zijn al ingevoerd. Nu moet manage Pro nog worden ingevoerd (verwachting april 2007)		
*5 niet meetbaar is het percentage van de besluiten dat niet in uitvoering is genomen (A.3.2.)	Wordt meetbaar met het Manage Pro systeem. In afwachting van invoering van Manage Pro	Niet meetbaar	(Nog) Niet meetbaar
*6 afwezigheid van de vastlegging en naleving van procedures voor politiek-bestuurlijk handelen (A.5.1)		Nee	Niet gemeten
*7 afwezigheid van een openbaar register van nevenfuncties van bestuurders (A.6.1)	Voornemen is opgenomen in de gedragscode voor bestuurders die nog niet is geaccordeerd. Wordt aan het nieuwe Bestuurscollege voorgelegd.	Nee	Nee
Kwaliteit ambtelijk apparaat			
8. bij de invoering van vernieuwingen moet worden gelet op samenhang, absorptiecapaciteit en de reguliere bedrijfsvoering van organisatie onderdelen Indicator: Wordt bij de invoering van vernieuwingen gelet op samenhang, absorptiecapaciteit en de reguliere bedrijfsvoering van organisatie onderdelen? (ja/nee)	Nog steeds veel klachten van ambtenaren over gebrek aan samenhang bij veranderingen. Sterke behoefte aan centraal coördinerende instantie	nee	nee
9. bij de introductie van nieuwe instrumenten moet worden geïnvesteerd in leertijd Indicator: Wordt bij de introductie van nieuwe instrumenten geïnvesteerd in leertijd? (ja/nee)	BO aanpak is altijd met workshops en trainingen. Overige activiteiten op BO gebied doen dit ook.	nee	Ja
*10. geen meetbaarheid van het aantal vacatures (B.1.3)	Nog niet mogelijk. Moet met PIMS@all project dat recentelijk is ingediend bij USONA mogelijk	Niet meetbaar	Niet meetbaar

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	worden. Nog onduidelijk of project ontvankelijk is.		
*11. geen meetbaarheid van het aantal functies dat uitgevoerd wordt door een medewerker die niet voldoet aan het vereiste opleidingsniveau en/of ervaring (B.1.4)	Nog niet mogelijk. Moet met PIMS@all project dat recentelijk is ingediend bij USONA mogelijk worden. Nog onduidelijk of project ontvankelijk is.	Niet meetbaar	Niet meetbaar
*12. geen meetbaarheid van het soort trainingen/opleidingen die in de afgelopen 12 maanden zijn aangeboden (B.1.5)	Nog niet mogelijk. Moet met PIMS@all project dat recentelijk is ingediend bij USONA mogelijk worden. Nog onduidelijk of project ontvankelijk is.	Niet meetbaar	Niet meetbaar
*13. geen meetbaarheid van het aantal trainings-/opleidingsdagen dat in de afgelopen 12 maanden is aangeboden (B.1.6)	Nog niet mogelijk. Moet met PIMS@all project dat recentelijk is ingediend bij USONA mogelijk worden. Nog onduidelijk of project ontvankelijk is.	Niet meetbaar	Niet meetbaar
*14. matige motivatie van het ambtelijke apparaat (B.1.7)	Meeste geïnterviewden geven aan dat motivatie niet verbeterd is. Eerder verslechterd. Bedrag bestuur, frequente bestuurswisselingen (gebrek aan integriteit, snelle wisseling koers) en onzekerheid over positie (komende staatkundige wijzigingen) werken negatief uit	3 = matig gemotiveerd	3 = matig gemotiveerd
*15. geen meetbaarheid van het ziekteverzuimpercentage (B.1.8)	Wel meetbaar op dienst niveau en in	Niet meetbaar	meetbaar

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	principe beschikbaar in PRIS		
*16. bestaat geen ziekteverzuimbeleid (B.1.9)	Is nu een overeenkomst met ARBO, waarin regels zijn opgenomen bij ziekte (melding, controle etc)	Nee	Ja
*17. geen meetbaarheid van het aantal ambtenaren dat bekend is met de gedragscode in de LMA (B.2.1)	LMA is aangevuld met een gedragscode voor ambtenaren	Niet meetbaar. (Respondenten zijn bekend met JMA, maar niet met de inhoud)	Naar schatting 60-70% managers is op de hoogte van gedragscode. Één-meting voor project Integriteit nog niet uitgevoerd.
*18. onvoldoende duidelijkheid waar de klant terecht kan met een bepaald verzoek (B.3.3.)	Van bentana di informashon (in 2003 ingesteld) wordt steeds meer gebruik gemaakt	3 = matig (Call center heeft hierin verbetering gebracht)	4 = voldoende duidelijk
*19 matige beoordeling van de kwaliteit van de werkplekken (B.4)	Is waarschijnlijk wel vooruitgang geboekt afgelopen jaren, maar kwaliteit werkplekken verschilt sterk per werkplek	3 = matig	Niet gemeten
Controle op bestuur / Checks & Balances			
20. geen totaalplanning nieuwe staatkundige structuur Indicator: Is er een plan voor een nieuwe staatkundige structuur voor het eiland curacao? (ja/nee)	Rapport 'Toekomst in Zicht' (2005)	nee	Ja
*21. geen centrale publicatie vragen volksvertegenwoordigers (C.1.1)	Operationalisering van Raads Informatie Systeem (2004). Sinds sept 2004 alle vragen opgeslagen	nee	Ja
*22. geen meetbaarheid aan tal schriftelijke vragen (C.1.2.)	Is mogelijk in RIS, maar nog niet gedaan. In planning voor operationaliseren 2 ^e helft 2007	Niet meetbaar	Wel meetbaar, maar niet gemeten

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
*23. geen meetbaarheid gemiddelde tijd tussen vragen en antwoorden (C.1.3)	Is mogelijk in RIS maar wordt niet gedaan. Wettelijke reactietijd is 4 weken.	Net meetbaar	Wel meetbaar, maar niet gemeten
*24. volksvertegenwoordigers niet in staat budgetrecht naar behoren te hanteren (C.1.4)	Budgetrecht wordt tegenwoordig vaker gebruikt (mondigere Raad), maar kan beter en ondersteuning noodzakelijk. Besluit genomen om Auditcel in te stellen (ondersteuning voor Raad). Implementatie van deze cel moet nog volgen.	2 = onvoldoende	3 = matig
*25. afwezigheid jaarrekeningen met accountantsverklaringen	Voor het eerst heeft SOAB accountantsverklaring afgegeven voor jaar 2000. Jaarrekeningen 2001-2003 zijn nog in behandeling door SOAB en ARNA	Geen	Geen
*26. geen meetbaarheid kwaliteit functioneren ARNA en SOAB (C.3.1); Indicator: aantal keren dat ARNA in afgelopen 12 maanden bezoek heeft gebracht aan entiteit (C3.1) Aantal keren dat SOAB in afgelopen 12 maanden bezoek heeft gebracht aan entiteit (C3.3)	Verantwoordingsketen werkt niet naar behoren. Schakels Raad en BC zijn zwak. Functioneren ARNA en SOAB kunnen hier niet los van worden gezien. Raad heeft nauwelijks contact met Rekenkamer	ARNA: Niet meetbaar SOAB: 3 keer	Niet gemeten
Vertrouwen in de overheid			
27. geen totaal planning voor traject van de relatie tussen bestuur en burgers Indicator: is een totaalplanning voor de relatie tussen bestuur en burgers aanwezig? (ja/nee)	- ombudsman ingesteld - LAR functioneert - Call Center ingesteld - LOB functioneert Geen totaalplan aanwezig. Zal	Nee	Nee

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	onderdeel zijn van BO project Koepelplan (recent ingediend)		
*28. geen meetbaarheid van het aantal maatschappelijke stakeholders en burgers die de afgelopen 12 maanden door de overheid zijn benaderd voor overleg, noch het aantal keren dat ze gebruik gemaakt hebben van de formele inspraakmogelijkheden (D.2.2, D.2.3)	Onderdeel van recent ingediend BO project Koepelplan	Niet meetbaar	Niet meetbaar
<p>*29. onvoldoende vertrouwen in de overheid</p> <p>Indicator:</p> <p>Is er de afgelopen 3 jaar wel eens onderzoek gedaan naar vertrouwen van de burgers in de overheid? (D.3.1)</p> <p>Beoordeling vertrouwen in de overheid (D.3.2.)</p>	<p>- BO project integriteit (nul-meting gedragscode, onderzoek kwetsbare functies, dilemma trainingen, aanstellen vertrouwenspersonen, samenwerkingsprotocol met Ombudsman)</p> <p>- extern integriteitstraject onderdeel van BO project Koepelplan (nog te starten). Daarin ook een 1-meting.</p>	<p>Nee</p> <p>2 = onvoldoende vertrouwen</p>	<p>Ja (onderzoek van DCO in nov 2006, onderzoek is niet beschikbaar en heeft voor afkeuring slotakkoord plaatsgevonden)</p> <p>Waarschijnlijk is vertrouwen niet verbeterd</p>
*30. geen meetbaarheid ten aanzien van de registratie van ingediende klachten (D.4.2)	Centraal call center ingesteld (Bentana di Informashon). Klachten worden decentraal afgehandeld. Behoren bij ISO gecertificeerde diensten geregistreerd te zijn (decentraal). Registratie niet centraal.	Niet meetbaar	Deels meetbaar, maar niet centraal geregistreerd.
*31. geen meetbaarheid ten aanzien van het aantal bezwaar- en beroepschriften dat de afgelopen 12 maanden is ingediend noch het aantal dat gegrond is verklaard (D.4.3, D.4.4.)	Zeer veel verschillende bezwaar en beroepsprocedures. Niet centraal geregistreerd, maar decentraal waarschijnlijk wel beschikbaar	Niet meetbaar	Niet meetbaar
*32. geen consequente handhaving van vergunningsprocedure (D.5.2.)	Zeer veel verschillende	Nee	Nee

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	vergunningprocedures. Sommigen gemandateerd naar dienst, sommige niet. Beleving is dat niet gemandateerde procedures niet altijd consistent gehanteerd.		
Financiën en begrotingsbeheer			
33. gebrek aan medewerking en committent van het Bestuurscollege en de Eilandsraad Indicator: functioneren het BC en de eilandsraad in voldoende mate in de begrotingscyclus en zijn zij geïmmiteerd om de cyclus te verbeteren? (ja/nee)	In 2006 heeft BC besluit genomen auditcel in te stellen. Moet nog worden geïmplementeerd. Nu ook in discussie door samenvoeging Staten en Raad van resp. Land/Eiland. Verder nieuw concept comptabiliteitsvoorschriften inclusief verankering van verschillende fases van begrotingscyclus	Nee	Wordt met oprichting auditcel wel gewerkt aan betere financiële skills van eilandsraad. Voor BC geen activiteiten gesignaleerd.
34. achterstanden werken belemmerend Indicator: zijn er achterstanden die het werken belemmeren? (ja/nee)	Jaarrekeningen 2000 tot 2003 zijn aangemaakt door Financiën, maar nog niet gekeurd. In 2007 zal gewerkt worden aan 2004 t/m 2006. Er is een stappenplan opgesteld voor verbetering van de knelpunten in de administratie n.a.v. aanbevelingen ARNA en SOAB.	Ja	Ja, maar er wordt gewerkt aan het wegwerken van de achterstand.
*35. geen meetbaarheid of de begroting op de beleidsplannen is afgestemd (E.2.2.)	Manage pro is een groot project van beleidsvoorbereiding, uitvoering en rapportage aan BC en eilandsraad, gekoppeld aan management	Niet meetbaar	Niet meetbaar

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	instrumenten om te sturen (dienstplannen) en personeelsbeleid te voeren. Het is geïnitieerd door het vorige BC. Het ligt nu bijna stil. Toch is verwachting dat het april 2007 wordt ingevoerd.		
*36. geen meetbaarheid van het percentage van belastingplichtigen dat niet of te laat betaalt (E.3.2.)	Geen meetbaarheid. Wel inzicht. Eilandsontvanger en Inspectie zijn gezamenlijk bezig met inhaalslag	Niet meetbaar	Niet meetbaar
*37. achterstanden bij het opleggen van belastingaanslagen en het innen van belastinggeld (E.3.1)	- BO project NBC moet dit gaan goedmaken (net gestart). Eilandsontvanger en Inspectie zijn bezig met een inhaalslag	Ja	Ja, maar er wordt gewerkt aan een inhaalslag
Informatisering/automatisering			
38. informatiseringbeleidsplan onvoldoende bekend waardoor nog steeds ad hoc initiatieven worden genomen Indicator: is ICT beleid en uitvoering adhoc en versnipperd?	Bestaat nu een ICT-platform waar ICT werkzaamheden worden gecoördineerd	Ja	Nee
39. gebrek aan interne voorbereiding- en uitvoeringscapaciteit. Indicator: is er een gebrek aan interne voorbereidings- en uitvoeringscapaciteit? (ja/nee)	Iedere dienst verplicht 1 of 2 ICT medewerkers n.a.v. ISS project.	Ja	Nee
*40. niet meetbaar is het percentage van de begrotingen per dienst dat in ICT wordt geïnvesteerd (F.3.2.)	Investerings en nieuwe projecten meetbaar via E-learning begrotingspost (sinds 2004). Beheer en onderhoud (in service level agreement) niet altijd meetbaar	Niet meetbaar	Deels meetbaar

* = Knelpunt afkomstig uit de baseline studie (2003)

Bijlage 4 Tabellen Curaçao

Tabel B4.1 Overzicht van projecten die vóór 2002 zijn gestart met een financieel beslag in de periode 2002-2006

Project	Verpl. nr	Goedgek. budget	Betaald (sept. 2004)	Status
Vóór 2002 gestart				
Masterplan WPA-KT	106922	2.961.000	2.450.081	Volledig betaald voor 2002. Afgesloten 2002
DIV/ITS Beleidsplan	106921	8.830.000	8.559.398	Volledig betaald voor 2002. Afgesloten 2002
Inrichting Molenplein	108936	1.115.000	1.092.050	Volledig betaald voor 2002 Afgesloten 2002
Onderst. Herstr. Afd. FI	200053	434.000	415.000	Volledig betaald voor 2002. Afgesloten 2002
Opstart Optimal. Traject	100075 (2004150)	1.500.000	1.391.084	Voor 1-1-02 22.175 betaald. Door USONA afgesloten.
MIP 1998	108921 (2004148)	1.831.683	1.400.714	Voor 1-1-02 al 1.326.187 betaald.
Totaal betaald in periode 2002-2004			1.443.436	

Tabel B4.2 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot dec 2006 (stand 31 dec 2006 in miljoenen ANG).

Project	Project nr	Budget	Verplicht	Betaald	% van verplicht budget
Bestuurlijke Kwaliteit					
Voorzieningenniveaustudie	2005125	600.000	569.138	0	
Subtotaal		600.000	569.138	0	4
Ambtelijk apparaat					
Ervaringsuitwisselingsprog.	2005076	500.000	59.250	43.395	
Tech. (jur) bijstand BSB&V	2005108	336.730	47.107	11.798	
Interim hoofd Beleid GGD	2004158	98.200	97.200	43.219	
Kwal.medew.leerplicht SAE	2006068	31.900	23.016	0	
TA form. Overheid voor de burger	2005132	16.500	13.500	13.500	
KO1, Snelle Successentraject	2006013	500.000	109.953	0	
Secr. Stadsvernieuwing W'stad	2004175	469.441	391.201	295.890	
OZ Kwaliteit Openb. Bestuur	2005136	65.000	63.300	62.377	
Registratie Clean Up	2004159	780.784	282.647	208.228	
Opleidingsplan CUR 2002	2004157	1.604.999	1.431.136	1.388.664	
Opstart optim. Traject	(200075)	1.500.000	1.500.000	1.391.084 ¹⁶	
Subtotaal		4.403.554	4.018.310	3.458.155	28
Checks and Balances					
	-	-	-	-	
Subtotaal	-	-	-	-	0
Vertrouwen in de overheid					
MIP 1998	2004148	1.831.683	1.636.184	1.635.411 ¹⁷	
Integriteit fase 2	2004163	1.755.200	1.235.738	769.354	
Impl. Masterplan Motorrijtuigenbel. Cur	2005057	2.200.000	264.000	0	
Subtotaal		5.786.883	3.135.922	2.404.765	22
Financiën en Begrotingsbeheer					
Nieuwe Belastingdienst Curaçao	2006082	2.600.000	0	0	
Subtotaal		2.600.000	0	0	0
Informatisering					
Digitalisering	2005140	2.100.000	0	0	
Basic Intranet Sh. Services fase3	2004165	6.441.610	6.440.743	5.750.537	
Subtotaal		8.541.610	6.440.743	5.750.537	45
Totaal		21.932.047	14.164.113	11.613.457	100

¹⁶ Hiervan was ANG 22.175 al betaald vóór 1-1-02

¹⁷ Hiervan was ANG 1.326.187 al betaald vóór 1-1-02

Tabel B4.3 Voorgenomen projecten in het meerjarenplan 2004-2007, voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec. 2006)

	Voorgenomen	In uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit			
Versterking budgetrecht eilandenraad	X		
Voorzieningenniveaustudie			X
Ambtelijk apparaat			
TA bij oprichting grond- en ontwikkelingsbedrijf Curaçao	X		
TA organisatie ontwikkeling bij Dienst Openbare Scholen	X	(afgekeurd)	
TA-versterking beleidsontwikkelingscapaciteit	X		
vervolgfase organiektraject	X		
Ervaringsuitwisselingsprog.	X	X	
Tech. (jur) bijstand BSB&V	X	X	
Secr. Stadsvernieuwing W'stad	X	X	
Registratie Clean Up	X	X	
Opleidingsplan CUR 2002	X	X	
Interim hoofd Beleid GGD			X
Kwal.medew.leerplicht SAE			X
TA form. Overheid voor de burger			X
KO1, Snelle Successentraject			X
OZ Kwaliteit Openb. Bestuur			X
Checks & balances			
Vertrouwen in de overheid			
Customer contact service	X	(afgekeurd)	
MIP 1998	X	X	
Integriteit fase 2	X	X	
Impl. Masterplan Motorrijtuigenbel. Cur			X
Financiën en Begrotingsbeheer			
Geherstructureerde financiële functies	X		
Resultaat en output gerichte beleids en budget cyclus	X		
Accounting, AO en interne controle	X		
Nieuwe Belastingdienst Curaçao			X
Informatisering			
Uitbreiding ISS voor alle overheidsprocessen	X		
Vernieuwing grondregistratie	X		
Geografische informatiesystemen DOW	X		
HRM IT raamwerk voor de toekomst	X		
Traject datawarehouse	X		
Implementatie electr. Database projecten	X		
Basic Intranet Sh. Services fase3	X	X	
Upgraden personeels- registratie en informatiesystemen	X		
Digitalisering			X
	24	8	10

Bijlage 5 Analyse knelpunten Sint Maarten

Tabel Analyse knelpunten Sint Maarten

Indicatoren	Activiteit / projecten	baselinestudie	voortgangsanalyse
Versterking bestuurlijk apparaat			
*1. Zijn er taken, verantwoordelijkheden en activiteiten van bestuurders vastgelegd in een regeer- of bestuursakkoord dat publiek is? (A.4.1)	<ul style="list-style-type: none"> -Voorzieningenniveau-studie - Huisvesting Island Council members - Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist (2004189) - Ondersteuning kab. gezagh. SXM (2005002) - Verl. Onderst.Kab.Gezagh. SXM (2005095) - Wetgevingsjurist Jur.Zk. SXM (2005103) - Bestuursjurist SXM (2005070) 	Ja	G; regeerakkoord is openbaar; beleidsplan gezaghebber.
*2. Is er een gedragscode voor bestuurders vastgelegd? (A.1.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Bevordering Integriteit - Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist (2004189) - Ondersteuning kab. gezagh. SXM (2005002) - Verl. Onderst.Kab.Gezagh. SXM (2005095) - Wetgevingsjurist Jur.Zk. SXM (2005103) - Bestuursjurist SXM (2005070) 	Nee	G; nog steeds ter goedkeuring Raad.
*3. Openbare registratie: register waarin alle burgers inzage kunnen krijgen; nevenfuncties: betaalde of niet betaalde functies voor overheid	Bevordering Integriteit	Nee	G; is er nog niet.

Indicatoren	Activiteit / projecten	baselinestudie	voortgangsanalyse
of bedrijfsleven die bestuurders naast hun werk als bestuurder uitoefenen (A.6.1)			
*4. Percentage van de besluiten dat wordt ondersteund door een ambtelijk advies (A.2.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist (2004189) - Ondersteuning kab. gezagh. SXM (2005002) - Verl. Onderst.Kab.Gezagh. SXM (2005095) - Wetgevingsjurist Jur.Zk. SXM (2005103) - Bestuursjurist SXM (2005070) - Versterken bureau Eilandsecretaris - Managementteam overleg 	90% (schatting)	V; >90% geeft PPB aan. Zie jaarverslag Eilandssecretaris. Eilandsecretaris geeft ook zelf aan dat ze hier heel scherp op is.
*5. Percentage van de besluiten dat tot stand is gekomen op initiatief van het ambtelijk apparaat (A.2.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist (2004189) - Ondersteuning kab. gezagh. SXM (2005002) - Verl. Onderst.Kab.Gezagh. SXM (2005095) - Wetgevingsjurist Jur.Zk. SXM (2005103) - Bestuursjurist SXM (2005070) - Versterken bureau Eilandsecretaris 	Niet meetbaar	V; PPB geeft aan de communicatie beter is geworden.
*6. Is er een monitoringsysteem m.b.t. de uitvoering van besluiten (A.3.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist (2004189) - Ondersteuning kab. gezagh. SXM (2005002) - Verl. Onderst.Kab.Gezagh. SXM (2005095) - Wetgevingsjurist Jur.Zk. SXM (2005103) - Bestuursjurist SXM (2005070) - Versterken bureau Eilandsecretaris - Monitoring BC-besluiten 	Nee	V; is er inmiddels wel (voortgangsrapportages).
*7. Zijn er handboeken of andere richtlijnen, geschreven procedures met beschrijvingen van de administratieve organisatie waarin taken en verantwoordelijkheden van de bestuurders duidelijk tot uitdrukking komen? (A.5.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist (2004189) - Ondersteuning kab. gezagh. SXM (2005002) - Verl. Onderst.Kab.Gezagh. SXM (2005095) - Wetgevingsjurist Jur.Zk. SXM (2005103) - Bestuursjurist SXM (2005070) 	Nee	G; geen ontwikkelingen.

Indicatoren	Activiteit / projecten	baselinestudie	voortgangsanalyse
	- Huisvesting Island Council members		
Versterking ambtelijk apparaat			
*8. Aantal functies dat wordt uitgevoerd door een medewerker die niet voldoet aan het vereiste opleidingsniveau en/of ervaring (B.1.4)	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiden Personeel - Project OBF - Migratieplan Landspersoneel SXM (Constitutionele Ontwikkeling) - Vakgerichte trainingen - Samenwerkings programma VNG - Ambtelijke werkgroepen - Werving deskundig personeel - Bouw nieuw bestuurskantoor: Herhuisvesting Overheidsapparaat en Publieke dienstverlening 	Meer dan 50% (schatting)	V/G; nog steeds rond de 50%. 1 ^e batch studeert af in september. Lat voor aanname ligt inmiddels hoger.
*9. Soort trainingen/opleidingen die in de afgelopen twaalf maanden zijn aangeboden (B.1.5)	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiden Personeel - Vakgerichte trainingen - Samenwerkings programma VNG - Vakgerichte trainingen 	Niet meetbaar (geen opleidingsplan)	V; opleidingsplan is er. Er is een opleidingscoördinator.
*10. Aantal trainings-/opleidingsdagen die in de afgelopen twaalf maanden zijn aangeboden (B.1.6)	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiden Personeel - Vakgerichte trainingen - Samenwerkings programma VNG 	Niet meetbaar	V; maar nog niet geregistreerd.
*11. Beoordeling motivatie van het ambtelijk apparaat (B.1.7)	<ul style="list-style-type: none"> - Project OBF 	1 = slecht gemotiveerd. Als gevolg van uitblijven van beslissingen kunnen ambtenaren niet naar behoren functioneren.	

Indicatoren	Activiteit / projecten	baselinestudie	voortgangsanalyse
*12. Is het belonings- en promotiesysteem vastgelegd (in een organisatieboek) (B.1.1)		1,2,3 aanwezig	V/ G; ja is er.
*13. Aantal vacatures (B.1.3)		Meer dan 100 (10%) (schatting). Het aantal TA is relatief hoog	S; 20-25% (was10%)
*14. Bestaat er een ziekteverzuimbeleid? (B.1.9)		Niet meetbaar	V; ja
*15 Wordt voldoende duidelijk gemaakt waar de klant terecht kan met een bepaald verzoek? (B.3.3)	- Bouw nieuw bestuurskantoor: Herhuisvesting Overheidsapparaat en Publieke dienstverlening	4 = voldoende duidelijk	G; was al voldoende.
*16 Is het belonings- en promotiesysteem vastgelegd (in een organisatieboek) (B.1.1.)		1,2,3 aanwezig	V/G; is nog niet geïmplementeerd.
*17. Beoordeling motivatie van het ambtelijk apparaat (B.1.7)	Bevordering Integriteit	1 = slecht gemotiveerd	V; MT loopt weer; ambtenaren hebben meer vertrouwen.
*18. Percentage ambtenaren dat bekend is met de gedragscode in de LMA (B.2.1)	Bevordering Integriteit	Minder dan 50% (schatting)	Gelijk gebleven.
Checks & balances			
*19. Vindt er structureel interne controle plaats binnen diensten/departementen (C.4.1)	Bevordering Integriteit	Nee	V/G; aanstelling van 5 personen hebben plaatsgevonden. Men is bezig met procedure beschrijvingen.
*20. Is er de afgelopen twaalf maanden gerapporteerd over onregelmatigheden? (C.5.1)	Bevordering Integriteit	Ja (in SOAB rapportages)	G; ja 1keer.
Vertrouwen in de overheid			
*21. Beoordelen kwaliteit van de informatie en voorlichting aan de burger (D.1.2)	Bevordering Integriteit	2 = onvoldoende	V; er is een mooie BC website. Maar: hoeveel mensen op St. Maarten hebben internet?
*22 Is er in de afgelopen drie jaar wel eens onderzoek gedaan naar het		Nee	G; nee

Indicatoren	Activiteit / projecten	baselinestudie	voortgangsanalyse
vertrouwen van burgers in de overheid? (D.3.1)			
*23 Beoordeling vertrouwen in de overheid (D.3.2)		Niet meetbaar	G; zelfde gebleven
*24 Bestaat er binnen de entiteit een ombudsfunctie? (D.4.1)		Nee	G; nee
*25 Worden ingediende klachten geregistreerd? (D.4.2)		Nee	V; Wel registratie maar niet centraal.
*26 Aantal bezwaar- en beroepschriften dat in de afgelopen 12 maanden is ingediend (D.4.3)		Niet meetbaar	V; Ja registratie bij Afdeling Juridische Zaken.
Financiën en begrotingsbeheer			
*27. Omvang financieringstekort en begrotingstekort als percentage van BBP (E.1.1.)	Voorzieningenniveaustudie	n.v.t	
*28. Bestaat er een mandateringsregeling? (E.4.2)		Nee	G; nee
*29 Zijn er achterstanden bij het opleggen van belastingaanslagen en innen van belastinggeld? (E.3.1)	Ondersteuning Inningsapparaat Eilandsontvanger	Ja	G;meer problemen bij opleggen dan innen. Bij innen zijn achterstanden ingelopen.
30 Percentage belastingplichtigen dat niet/te laat betaalt (E.3.2)	Ondersteuning Inningsapparaat Eilandsontvanger	Niet meetbaar	
Informatisering			
*31 Bieden de aanwezige elektronische informatiesystemen de gebruikers voldoende ondersteuning? (F.2.1)	- Upgrading Domeinbeheer - Bouw nieuw bestuurskantoor: Herhuisvesting Overheidsapparaat en Publieke dienstverlening	Nee (onvoldoende gebruikt, software is verouderd)	V/G; nu nog niet, maar wel te verwachten.
*32. Worden er trainingen aangeboden op het gebied van ICT (F.3.1)	- Opleiden Personeel - Vakgerichte trainingen	Niet meetbaar	V; ja zie opsomming.

* = Knelpunt afkomstig uit de baseline studie (2003)

Bijlage 6 Tabellen Sint Maarten

Tabel B6.1 Transitie programmalijnen in resultaatgebieden

	Versterking bestuurlijk en integer handelen	Versterking ambtelijk apparaat	Versterking dienstverlenend handelen
Bestuurlijk apparaat	A 1.1; A 2.1; A 2.2 A 3.1; A 4.1; A 5.1 A 6.1		
Ambtelijk apparaat	B 1.1; B 1.7; B 2.1;	B 1.1; B1.2*; B 1.3; B 1.4; B 1.5; B 1.6; B 1.7; B 1.9	
Checks & balances	C 4.1; C 5.1		
Vertrouwen in de overheid	D 1.2;		D 3.1; D 3.2; D 4.1; D 4.2; D 4.3
Financiën en begrotingsbeheer	E 1.1	E 3.1; E 3.2; E 4; E 4.2	
Informatisering		F 2.1; F 3.1	

* uit interview met PPB

Tabel B6.2 Overzicht goedgekeurde/gestarte projecten vanaf 2002 tot september 2004 (pre-USONA), betalingen in de periode 2002-september 2004 (in ANG)

Project	Verpl. nr	Goedgek. budget	Betaald (sept. 2004)
Start 2002			
Evaluatie burgerzaken	220092 (2004061)	105.820	0
Start 2003			
Adjunct eiland secretaris	200122 (2004062)	805.243	420.399
Start 2004			
Ondersteuning Dir. Middelen	240013 (2004065)	608.929	204.563
Form organisatiewijz.	240020 (2004066) ¹⁸	200.000	0
Afd. hoofd A+I zaken	240020 (2004029)	350.000	0
Vb jaarrekening	240047 (2004067)	250.000	0
Verb. beloningsstructuur	240050 (2004068) ¹⁹	429.999	0
Ondersteuning FBB	240049 (2004069)	422.754	0
Totaal budget projecten 2002-2004		3.172.745	
Totaal betaald in periode 2002-2004			624.962

¹⁸ Dit project is overgeheveld naar Project OBF Organisatieontwikkeling, Beloningsstructuur en Functioneringseval. (2004194)

¹⁹ Dit project is overgeheveld naar Project OBF Organisatieontwikkeling, Beloningsstructuur en Functioneringseval. (2004194)

Tabel B6.3 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot dec. 2006 (stand 31 dec. 2006 in miljoenen ANG).

Project	Project nr	Budget	Verplicht	Betaald	% verplicht van budget
Bestuurlijke Kwaliteit					
Kabinet Gezagheb. Wetg.jurist	2004189	700.000	550.000	186.091	
Ondersteuning kab. gezaghebber	2005002	0	0	0	
Voorzieningenniveaustudie	2005045	358.800	358.800	283.000	
Bestuursjurist SXM	2005070	1.100.000	786.500	0	
Verl. Onderst.Kab.Gezaghebber	2005095	324.471	286.000	0	
Wetgevingsjurist Jur.Zaken	2005103	1.100.000	556.022	0	
Subtotaal		3.795.271	2.537.322	469.091	24
Ambtelijk apparaat					
Hoofd afd A + I	2004029	350.000	0	0	
Adj Eilandsecretaris	2004062	805.243	800.023	760.752	
Upgrading Domeinbeheer	2004162	1.149.692	0	0	
Project OBF SXM	2004194	995.999	995.999	594.744	
Verlenging Upgrading dom.beheer	2004197	161.415	0	0	
Opleiden personeel	2005014	3.996.000	3.937.080	1.938.370	
Subtotaal		7.458.349	5.733.102	3.293.866	53
Checks and Balances					
Vb jaarrekening SXM	2004067	250.000	243.000	0	
Subtotaal		250.000	243.000	0	2
Vertrouwen in de overheid					
	-	-	-	-	-
Integriteit St Maarten	2006176	212.000	0	0	
Subtotaal	-	212.000	0	0	0
Financiën en Begrotingsbeheer					
Onderst. Dir. Middelen SXM	2004065	1.460.457	1.457.493	961.161	
Vb jaarrekening SXM	2004067	250.000	243.000	0	
Onderst FBB SXM	2004069	422.574	0	0	
Realisatie functie ConcernControl	2004202	1.035.000	0	0	
Afd.hfd. IC Dir.Middelen	2005106	548.755	548.756	0	
Verl. TB Belastingen SXM	2005121	278.906	255.665	34.154	
Subtotaal		3.745.692	2.261.914	995.315	21
Informatisering					
	-	-	-	-	-
Subtotaal	-	-	-	-	0
Totaal		15.249.312	10.775.338	4.758.272	100

Tabel B6.4 Voorgenomen projecten in het jaarplan 2004, voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec. 2006)

	Voorgenomen	In uitvoering of uitgevoerd	Aditioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijk apparaat			
Technische bijstand Kabinet gezaghebber en technische bijstand JZ	X	X	
Studie voorzieningenniveau	X	X	
Ambtelijk apparaat			
Opleiden personeel	X	X	
Actualiseren personeelsbeleid	X	X	
Klankbord voor de directieleden en BC	X		
Meldpunt klachten en bezwaren burgers	X		
Hoofd afd A + I			X
Adj Eilandsecretaris			X
Upgrading Domeinbeheer	X	X	
Project OBF	X	X	
Verlenging Upgrading dom.beheer	X	X	
Checks & balances			
Vb jaarrekening			X
Vertrouwen in de overheid			
Bevorderen integriteit	X	X	
Financiën en Begrotingsbeheer			
Onderst. Dir. Middelen	X	X	
Verl. TB Belastingen	X	X	
Mandateringsregeling	X		
Onderst FBB			X
Realisatie functie ConcernControl			X
Afd.hfd. IC Dir.Middelen			X
Informatisering			
Toepassing elektronische informatie & communicatie	X		
DDI	X		
Totaal aantal projecten	15	10	6

Bijlage 7 Analyse knelpunten Bonaire

Tabel Analyse knelpunten Bonaire

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
Kwaliteit bestuurlijk apparaat			
*1. Is er een gedragscode vastgelegd? (A.1.1)		Nee	Nee
*2. Is er een monitoringssysteem m.b.t. de uitvoering van besluiten? (A.3.1)	Er wordt door het Bureau Eilandsecretaris aan monitoring gedaan. Met behulp van voorraadlijsten wordt aan de diensten gevraagd wat de voortgang is van belangrijke besluiten. Dit systeem bestond al in 2003 maar werd niet echt toegepast	Nee	Ja
*3. Zijn taken, verantwoordelijkheden en activiteiten van bestuurders vastgelegd in een regeer- of bestuursakkoord dat wordt gepubliceerd? (A.4.1)		Ja	Ja
*4. Is er een openbaar register van nevenfuncties (A.6.1)		Nee	Nee
*5. bestuurders doen bij hun aantreden opgave van nevenfuncties (A.6.2)		Ja	Ja
*6. Percentage van besluiten dat wordt onderbouwd door een ambtelijk advies (A.2.1)		80% (schatting)	Geen oordeel

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
Kwaliteit ambtelijk apparaat			
7. er ligt een zeer beperkt aantal zaken vast op het gebied van personeelsbeleid	De projecten herstructurering (EGB) en functiewaardering (SBO) zijn in uitvoering om hieraan te werken.	Beperkt aantal zaken liggen vast op gebied van personeelsbeleid	Formatie en functiewaardering liggen vast
*8. Wordt er systematisch functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden? (B.1.2)	Project functiewaardering: De hoofdstructuur van het apparaat is vastgelegd Formatie karakteristieken van de diensten en afdelingen uitwerken Functiekarakteristieken van de diensten en afdelingen uitwerken.	Nee	Project in juni 2007 klaar. Dan zou de gesprekscyclus moeten starten
*9. Beoordeling motivatie ambtelijk apparaat? (B.1.7)	Project: "Opleidingsplan traject I" draagt hieraan bij. Verder heeft project functiewaardering de bezoldering verbeterd, waardoor motivatie ook is toegenomen.	2 = onvoldoende	Motivatie t.o.v. 2003 waarschijnlijk wel verbeterd.
10. er is geen budget beschikbaar voor scholing en opleiding	Door het project: "Opleidingsplan traject I" is er budget beschikbaar. Daarnaast is budget gereserveerd op reguliere begroting.	Geen budget	Wel budget
*11. Beoordeling kwaliteit werkplekken (B.4.1.)	Bonaire heeft voornemen voor nieuw centraal overheidsgebouw (EGB).	2 = onvoldoende	Niet verbeterd of verslechterd

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
*12. Is er in de afgelopen 3 jaar weleens een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd? (B.3.1)	Project "De overheid is er voor de burger" voorzag in regelmatig meten van klanttevredenheid.	nee	nee
*13. Beoordeling klantgerichtheid (B.3.2)	Project: "De overheid is er voor de burger" dat gericht was op het verbeteren van de klantgerichtheid is niet ontvankelijk verklaard.	1= geheel niet klantgericht. De klantgerichtheid wordt over het algemeen door de respondenten als slecht beoordeeld, verzoeken om vergunningen blijven liggen, burgers worden soms van loket naar loket gestuurd.	Niet verbeterd
*14. Wordt voldoende duidelijk gemaakt waar de klant terecht kan met een bepaald verzoek? (B.3.3.)	Project: "De overheid is er voor de burger" dat gericht was op het verbeteren van de klantgerichtheid is niet ontvankelijk verklaard.	2 = onvoldoende duidelijk. Loketten en medewerkers verspreid over verschillende locaties. Verwijzingen zijn onvoldoende duidelijk	Niet verbeterd
Controle op bestuur / Checks & Balances			
15. Zijn de formele controleprocedures en instrumenten aanwezig en functioneren die naar behoren?	Wordt in het meerjarenplan opgenoemd, maar is niet uitgewerkt in een project	nee	nee
16. het functioneren van externe toezichthoudende organisaties is voor verbetering vatbaar	Wordt in het meerjarenplan opgenoemd, maar is niet uitgewerkt in een project	Geen verbetering	Geen verbetering
17. Is er een achterstand in goedgekeurde jaarrekeningen?	Inhaalslag jaarverslagen administratie tot en met 2005 in voorbereiding (EGB), goedgekeurde verslagen t/m 2005/2006	Ja	nee

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
18. Hoe wordt de kwaliteit van de interne controle beoordeeld?	Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL	onvoldoende	onvoldoende
*19. Vindt er structureel interne controle plaats binnen diensten/directies? (C.4.1)	Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL IC onderdeel van recent gestarte project "Handboek AO/IC Financiën"	nee	Project AO/IC (okt 2006 gestart) zal hier aandacht aan besteden
*20. gebruik vraagrecht, recht van interpellatie en budgetrecht door volksvertegenwoordigers verbeteren (C.1)	geeft aan dat vraagrecht wel wordt gebruikt. Budgetrecht niet. Project Kabinet Gezaghebber nog niet opgezet. Dit wordt een project voor de nieuwe staatkundige structuur.		Vraagrecht verbeterd, budgetrecht niet
Vertrouwen in de overheid			
21. er zijn weinig – harde – gegevens bekend over het vertrouwen van burgers in de overheid	Project: "De overheid is er voor de burger" (SBO) alleen projectvoorstel is gemaakt. Er zijn onvoldoende financiële middelen om project uit te voeren.		Geen voortgang
22. klachten worden wel geregistreerd maar hierover wordt niet systematisch gerapporteerd	Project: "De overheid is er voor de burger" (SBO) alleen projectvoorstel is gemaakt. Er zijn onvoldoende financiële middelen om project uit te voeren.		Geen voortgang
23. er worden geen burgeronderzoeken naar klachtenafhandeling uitgevoerd	Project: "De overheid is er voor		Geen voortgang

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	de burger" (SBO) alleen projectvoorstel is gemaakt. Er zijn onvoldoende financiële middelen om project uit te voeren.		
*24. Inspanningen om besluiten, bepalingen, etc. actief bekend te maken, voorlichting te geven en beleid te motiveren (D.1)	Elke week worden communiqués met besluiten uitgebracht voor de pers. Project: "De overheid is er voor de burger" (SBO) alleen projectvoorstel is gemaakt. Er zijn onvoldoende financiële middelen om project uit te voeren.		Beperkte voortgang
* 25. bekendheid en gebruik van beroeps- en klachtenprocedures (D.4)	Inhaalslag gemaakt met het beroeps- en klachtenprocedure. Project: "De overheid is er voor de burger" (SBO) alleen projectvoorstel is gemaakt. Er zijn onvoldoende financiële middelen om project uit te voeren.		Beperkte voortgang
* 26. vergunningverlening en handhaving (D.5)	Project: "De overheid is er voor de burger" (SBO) alleen projectvoorstel is gemaakt. Er zijn onvoldoende financiële middelen om project uit te		Geen voortgang

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
	voeren.		
Financiën en begrotingsbeheer			
27. de eilandsbegroting komt niet tot stand op basis van een beleidsplan dat weer is gebaseerd op beleidsprioriteiten	Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL	nee	Nee
28. er is geen koppeling tussen de beleids- en begrotingscyclus	Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL	nee	Nee
29. er is geen zicht op de uitgaven, gerelateerd aan de begroting, noch op de overschrijdingen per sector of dienst	Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL	nee	Nee
30. Bestaat er een mandateringsregeling? (E.4.1)	Project: "Handboek AO/IC Financien" zal hier aandacht aan besteden Ook Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL	nee	Project AO/IC (okt 2006 gestart) zal hier aandacht aan besteden
*31. Is de begroting tijdig behandeld door de staten/eilandsraad? (E.2.1)		nee	nee
*32. Is de begroting afgestemd op beleidsplannen? (E.2.2)	Financieel Beheer, toezichthouderschap EGB-NL	Nee	nee
*33. Worden er per departement, dienst, hoofdafdeling en afdeling jaarplannen en werkplannen opgesteld met duidelijk herkenbare doelen en financiële consequenties? (E.4.1.)	In het kader van goed financieel beheer zal men voor de begroting van 2008 wel rekening hiermee gaan houden.	Nee	Nee, maar wel voornemen hierop te gaan letten. Op Bonaire hebben de diensten en afdelingen werkjaarplannen; de laatste zijn van 2005/2006. In de werkjaarplannen verwerken de diensten en afdelingen hun en prioriteiten. De financiële

Indicatoren/knelpunten	Activiteit/toelichting	Baseline studie	voortgangsanalyse
			consequenties worden vooralsnog duidelijk opgesteld of aan de begroting gerelateerd.
Informatisering/automatisering			
*34. Bieden de aanwezige elektronische informatiesystemen de gebruikers voldoende ondersteuning? (F.2.1)	Project: "Informatisering EGB" zou hier invulling aan geven, maar is niet uitgewerkt. Project "informatisering DEZA" heeft voor DEZA systemen en programma's verbeterd	Nee,	Nog niet voldoende, maar DEZA is wel verbeterd.
*35. Bestaat er een informatiseringsbeleid? (F.1.1)	Bestaat een oud plan 1999-2002 dat geupdated moet worden. Hiervoor was het project: "Informatisering EGB". Project is niet uitgewerkt in een projectvoorstel.	ja	nee
* 36. Worden er trainingen aangeboden op het terrein van de ICT? (F.3.1)	Project: "Automatisering DEZA". Naast aanschaf hardware en software ook cursussen en on-the-job trainingen voor (super) users en andere ICT-ers.	nee	Ja, voor DEZA alleen

* = Knelpunt afkomstig uit de baseline studie (2003)

Bijlage 8 Tabellen Bonaire

Tabel B8.1 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot dec. 2006 (stand 31 dec. 2006 in miljoenen ANG).

Project	Project nr	Budget	Verplicht	Betaald	% van verplicht budget
Bestuurlijke Kwaliteit					
Directe band met Nederland	2005043	212.000	201.870	190.444	
Subtotaal		212.000	201.870	190.444	25
Ambtelijk apparaat					
Functiewaardering EGB Bonaire	2004201	976.625	445.569	208.127	
Opleidingsplan T1 Bonaire	2006025	318.150	0	0	
Subtotaal		1.294.775	445.569	208.127	56
Checks and Balances		-	-	-	
Subtotaal		-	-	-	0
Vertrouwen in de overheid					
TA Overheid voor de burger Bonaire	2005056	16.975	16.975	14.200	
Subtotaal		16.975	16.975	14.200	2
Financiën en Begrotingsbeheer					
TA ontvanger EGB Bonaire	2005111	350.000	0	0	
Handboek AO/IC Fin. Bonaire	2006396	130.100	0	0	
Subtotaal		480.100	0	0	0
Informatisering					
Automatisering DEZA	2005102	237.700	135.206	126.141	
Subtotaal		237.700	135.206	126.141	17
Totaal	7	2.241.550	799.620	538.912	100

Tabel B8.2 Voorgenomen projecten in het meerjarenplan 2005-2007, voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet -voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec. 2006)

	Voorgenomen	In uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit			
Ondersteuning van het bureau van de gedeputeerde belast met staatkundige aangelegenheden	X	X	
Ambtelijk apparaat			
Herstructurering bestuursapparaat fase 3	X	X	
Opleidingsplan 2005-2007	X	X	
Checks & balances			
Kabinet gezagshebber	X		
Jaarrekeningen 2000 ev	X	(afgekeurd)	
Vertrouwen in de overheid			
De overheid is er voor de burger	X	(Niet ontvankelijk)	
Financiën en Begrotingsbeheer			
Outputbegroting	X		
AO/IC Financiën fase 2	X	X	
Informatisering			
update informatiseringsbeleid, verbetering infrastructuur	X	(deels in uitvoering, DEZA)	

Bijlage 9 Analyse knelpunten Saba

Tabel Analyse knelpunten Saba

Indicatoren	Projecten/ toelichting	Baselinestudie	Voortgangsanalyse
Kwaliteit van bestuur			
*1. Er bestaat geen gedragscode voor bestuurders (A.1.1)	Handboek bestuurders nog uit te werken door consultant.	Nee	Nee
*2. zijn taken en verantwoordelijkheden en activiteiten van bestuurders vastgelegd in een regeer- of bestuursakkoord dat wordt gepubliceerd? (A.4.1)		nee	Nee
*3. er is geen openbaar register van nevenfuncties; (A.6.1)	Omdat de gemeenschap klein is zijn nevenfuncties meestal wel bekend.	Nee	Nee
*4. Vastleggen en naleven van procedures voor het politiek bestuurlijk handelen (A.5.1)		Nee	Nee
Kwaliteit van het ambtelijk apparaat			
5. a) Zijn de volden zaken vastgelegd In een (organisatieboek): (1) organisatiestructuur, (2) aantal fte's, (3), functiebeschrijvingen, (4) functiewaardering, (5) beloning- en promotie systeem (B.1.1.) b) Worden er systematisch functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken gehouden (B.1.2)		Binnen het BBI-project zijn werkprocessen beschreven, maar het lijkt erop dat hier in de praktijk weinig mee wordt gewerkt	Geen voortgang
*6. veel medewerkers zijn onvoldoende gekwalificeerd voor hun functie (B.1.4)	Lat wordt hoger gelegd.	Meer dan 50% (Schatting)	Situatie is verslechterd.

Indicatoren	Projecten/ toelichting	Baselinestudie	Voortgangsanalyse
		niet voldoende gekwalificeerd	
7. Er is weinig doorstroom mogelijk binnen het ambtelijk apparaat; er zijn weinig vacatures behalve in het onderwijs		Weinig doorstroom	Doorstroom gaat wel op gang komen.
*8. de motivatie van het ambtelijk apparaat is laag (B.1.7)		2 = onvoldoende gemotiveerd	2 = onvoldoende gemotiveerd
*9. mogelijk mede als gevolg hiervan is de klantgerichtheid laag (B.3.2)		2 = onvoldoende klantgericht	2 = onvoldoende klantgericht
Controle op bestuur / Checks & balances			
10. de formele controleprocedures en instrumenten ontbreken of functioneren niet naar behoren		Formele controleprocedures ontbreken of functioneren niet naar behoren	Nog geen verbetering t.o.v. de baseline studie. Wordt straks beter m.b.v. Nederland.
11. het functioneren van de toezichthoudende organisaties is voor verbetering vatbaar		Functioneren van toezichthoudende organisaties moet verbeteren	Geen verbetering t.o.v. de baseline studie.
*12. er wordt getracht de achterstand in jaarrekeningen sinds 1996 weg te werken (C.2.1)	BO-projecten hebben de achterstanden t/m 2005 weggewerkt.	Geen. Opstellen jaarrekeningen loopt achter vanaf 1996.	Achterstanden weggewerkt t/m 2005.
* 13. er is zeer beperkt sprake van interne controle (C.4.1)	1 persoon aangewezen die IC doet.	Nee	Ja.
Vertrouwen in de overheid			
14. de overheid informeert de burgers pro-actief maar beperkt over openingstijden, doorlooptijd van procedures en vergunningaanvragen en leges. *a) Beoordeling kwaliteit van informatie en voorlichting aan de burger (D.1.2) *b) Is de vergunningverlening vastgelegd in een procedure? (D.5.1)	Gebrek aan capaciteit bureau secretaris	a) 4 = voldoende b) Nee	Beide indicatoren zijn hetzelfde gebleven.
*15. Worden ingediende klachten, bezwaar- en beroepsschriften geregistreerd? (D.4.2)	Klachten en meningsverschillen worden meestal in persoonlijk onderhoud uitgepraat.	Nee	Nee

Indicatoren	Projecten/ toelichting	Baselinestudie	Voortgangsanalyse
16. er is geen vergunningen en handhavingsbeleid	Men volgt de landsverordening. Veelal ongeschreven regels.		
Financiën en begrotingsbeheer			
17. komt de eilandbegroting tot stand op basis van een beleidsplan, dat is gebaseerd op beleidsprioriteiten? (E.2.2.)	Ondersteuning van MinFin NL heeft positief effect.	Nee	Ja
18. Is er een koppeling tussen beleids- en begrotingscyclus?	Secretaris heeft nu overzicht (middels excel). Komt nog hulp uit Nederland voor Exact en koppeling.	Nee	Ja
19. Bestaat er zicht op de uitgaven gerelateerd aan de Begroting? Zijn overschrijdingen per sector of dienst zichtbaar?	Secretaris heeft nu overzicht (middels excel). Komt nog hulp uit Nederland voor Exact en koppeling.	Nee	Ja
*20. Bestaat er een mandateringsregeling? (E.4.2)	Zeer beperkt gebruik van mandatering op basis van landsverordening.	Nee	Nee, maar er wordt wel beperkt gebruik gemaakt van mandatering.
Informatisering			
*21. bestaat geen informatiseringsbeleid? (F.1.1)	Wel een BO project in voorbereiding om dit te maken.	Nee	Nee
*22. bieden de bestaande informatiesystemen de gebruikers onvoldoende ondersteuning? (F.2.1)		Nee	
* 23. Bestaat er een ICT onderhouds en beveiligingsorganisatie? (F.2.2)	Back up systeem ontwikkeld.	Nee	Enige voortgang, maar niet structureel

* = Knelpunt afkomstig uit de baseline studie (2003)

Bijlage 10 Tabellen Saba

Tabel B10.1 Globaal overzicht aandelen resultaatgebieden januari 2002 tot dec. 2006 (stand 31 dec. 2006 in miljoenen ANG).

Project	Project nr	Budget	Verplicht	Betaald	% budget van totaal budget
Bestuurlijke Kwaliteit					
Handboek bestuurders	2006006	53.800	0	0	9
Ambtelijk apparaat					
Realisatie financieringsverzoeken BO	2004203	80.000	80.000	80.000	13
Checks & Balances					
Jaarrekeningen Saba	2005114	385.000	384.650	110.000	64
Vertrouwen in de overheid					0
Financiën en Begrotingsbeheer					
Begroting en beleidscyclus	2006003	75.000	0	0	13
Informatisering					
Informatiseringsplan Saba	2005141	5.520	0	0	1
Totaal		599.320	464.650	190.000	100

Tabel B10.2 Voorgenomen projecten in het jaarplan 2004 , voorgenomen projecten die in uitvoering zijn of uitgevoerd, en niet-voorgenomen in uitvoering of uitgevoerde projecten (stand 31 dec. 2006)

	Voorgenomen	In uitvoering of uitgevoerd	Additioneel (uitvoering of uitgevoerd)
Bestuurlijke Kwaliteit			
Kabinet Gezaghebber	X		
Handboek Bestuurders	X	X	
Verordeningen	X	(niet ontvankelijk)	
Ambtelijk apparaat			
Organisatieverordening	X	(niet ontvankelijk)	
Opleidingsplan	X	(niet ontvankelijk)	
Uitbreiding bestuurskantoor	X	(afgekeurd)	
Opschonen en digitaliseren archief	X	(niet ontvankelijk)	
Financieringsverzoeken	X	X	
Checks & balances			
Jaarrekening Saba	X	X	
Vertrouwen in de overheid			
Sociaal maatschappelijk overleg	X	(niet ontvankelijk)	
Vertrouwen Burger	X	(voorbereiding)	
Klachten, bezwaren en beroep	X	(niet ontvankelijk)	
Financiën en Begrotingsbeheer			
Schuldsanering	X	(voorbereiding)	
Begrotings- en beleidscyclus Saba	X	X	
Informatisering			
Informatiseringplan	X	X	
	15	5	0