



Tijdelijke Werkorganisatie

Jaarverslag 2022

“Samen duurzaam versterken”





Inhoudsopgave

1. Voorwoord

2. De Tijdelijke Werkorganisatie

2.1 Wie ben ik in TWO?

3. De TWO werkt samen met Aruba, Curaçao en Sint Maarten aan hervormingen

3.1 Samen werken aan de strategie

3.2 Financieel beheer

4. Samenwerking met andere ministeries

4.1 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: ondersteuning bij sociale hervormingen

4.2 Doorlichting onderwijs Aruba, Curaçao en Sint Maarten

5. Aruba

5.1 TWO's: Brug tussen Aruba en Nederland

5.2 Nationaal Statistisch Systeem Aruba

6. Curaçao

6.1 30 miljoen euro voor achterstallig onderhoud schoolgebouwen

6.2 Toegankelijk maken van wetteksten

7. Sint Maarten

7.1 Stimuleren ondernemerschap vergt verder terugdringen hindernissen

7.2 Modernisering Belastingdienst komt op gang

8. Lessen uit USONA tijdperk

9. 2022 in Financieel perspectief

9.1 Reguliere programma uitgaven ter ondersteuning en uitvoering van de Landspakketten

9.2 Apparaatsuitgaven TWO

9.3 Uitgaven voor 'speciale' projecten

1. Voorwoord

De Coronapandemie heeft wereldwijd voor veel economische schade gezorgd. Dat geldt zeker ook voor Aruba, Curaçao en Sint Maarten. Maar de pandemie betekende ook het begin van een nieuwe samenwerkingsrelatie tussen de landen in ons Koninkrijk. Een samenwerking die eind 2020 begon met het ondertekenen van de zogenaamde Landspakketten, en die in april 2023 uiteindelijk zijn juridische verankering kreeg in de onderlinge regeling Samenwerking bij Hervormingen. De Tijdelijke Werkorganisatie (TWO) ondersteunt vanuit Nederland de uitvoering van deze onderlinge regeling en de Landspakketten.

Het jaar 2022 was in meerdere opzichten een overgangsjaar voor de TWO. Om te beginnen was 2022 het laatste jaar waarin Corona ons letterlijk en figuurlijk van de straat hield. We zouden het haast vergeten, maar de eerste maanden waren er nog steeds strenge maatregelen om verspreiding van het virus tegen te gaan. Ook in de samenwerkingsrelaties was het een overgangsjaar. Waar het jaar 2021 nog in het teken stond van inrichten, samen ontdekken, onderzoeken en relaties opbouwen, was 2022 het jaar waarin de samenwerking tussen de TWO en onze counterparts op de landen zich uitkristalliseerde, op basis van eigenaarschap, gelijkwaardigheid en gemeenschappelijkheid. De gezamenlijke counterpartdagen die we in juni 2022 organiseerden in Den Haag waren daar een mooi voorbeeld van, en betekenden het begin van een nieuwe traditie.

Dit was ook het jaar waarin langzaam een overstap werd gemaakt van onderzoeksfase naar implementatiefase bij uitvoering van de Landspakketten. Met name op het gebied van financieel beheer, publieke sector en belastingen konden mooie stappen worden gezet.

Tegelijkertijd werd gestart met het aanbrengen van meer samenhang tussen de maatregelen in de landspakketten en de lange termijn ontwikkelvisies in Landen zelf. Het borgen van duurzaamheid van de hervormingen werd eveneens in toenemende mate een belangrijk thema in de gezamenlijke aanpak.

In dit jaarverslag vertellen we over al deze ontwikkelingen. Het is het jaarverslag van de TWO, maar de projecten die we doen zijn een gezamenlijke inspanning van de TWO, betrokken collega's van de Nederlandse ministeries, en bovenal van alle ambtenaren, projectleiders en adviseurs in Aruba, Curaçao en Sint Maarten die op dagelijkse basis bezig zijn om van de hervormingen in de Landspakketten een succes te maken.

Judith Jeurissen

Programmamanager TWO



2. De Tijdelijke Werkorganisatie

2.1 Wie ben ik in TWO?

Bij de TWO staat betrokkenheid bij de Caribische Landen in het Koninkrijk centraal. De wil om een bijdrage te leveren aan de toekomst van Aruba, Curaçao en Sint Maarten is de motivatie van deze TWOers.

Maritza Marchena, Adviseur Bedrijfsvoering



Ik ben geboren en getogen in Curaçao en elk jaar keer ik voor een paar weken met vakantie terug naar mijn 'roots'. Sinds september 2021 werk ik als Adviseur Bedrijfsvoering bij de Tijdelijke Werkorganisatie in Den Haag. Mijn sterkste kant is het optimaliseren van processen en met simpele aanpassingen oplossingen bedenken om een organisatie efficiënter te laten functioneren. Als er binnen de organisatie procedures geregeld moeten worden om de ondersteuning zo goed en efficiënt mogelijk aan Aruba, Curaçao en Sint Maarten te verstrekken, dan wil ik graag achter de schermen mijn steentje bijdragen. Het stafteam waar ik deel van uitmaak staat niet op de voorgrond maar zorgt achter de schermen, in samenwerking met de Landenteams en de Landen en rekening houdend met al de regels en regelgeving in Den Haag, voor een goed draaiende organisatie en projectmanagement.

Ruben Goedhoop, Liaison Aruba



Ik ben sinds 2021 de Liaison voor de TWO met standplaats Aruba. Als Liaison kan ik lokaal bijdragen aan de hervormingen die een blijvende impact kunnen hebben voor Aruba. De implementatie van het Landspakket heeft een projectmatige karakter en de ervaringen uit mijn voorgaande functies in Aruba komen daarbij goed van pas. En dat is wat me aan deze functie heeft aangetrokken. Als Liaison heb ik een brede betrokkenheid bij het gehele Landspakket. Wat het interessant maakt is dat elke thema zijn eigen impact heeft op het welvaren van Aruba. Daarnaast heeft de Liaison ook de verantwoordelijkheid om een lokale vertaalslag te maken om de hervormingen uit te voeren, rekening houdend met de context en duurzaamheid. Een mooi voorbeeld hiervan is de meerjaren roadmap die we in 2022 gezamenlijk hebben opgesteld voor de herinrichting van de overheid van Aruba en dat er ook daadwerkelijk mee is begonnen door middel van een aanbesteding.

Tjandra Lake, Adviseur Landen Sint Maarten



In mei 2022 ben ik begonnen in het team Sint Maarten als Adviseur Landen. Ik wil op een constructieve manier een bijdrage leveren aan de ontwikkelingen van het land. In mijn functie neem ik de coördinatie van een aantal thema's voor mijn rekening. Ik heb hierover periodiek contact met de betreffende ministeries, afdelingen en andere stakeholders. De opgebouwde relaties slaan de brug tussen de twee landen en dit bevordert wederzijds begrip en daarmee de samenwerking. In 2022 zijn Sint Maarten en de TWO begonnen met het proces om de nationale ontwikkelingsvisie van Sint Maarten en de thema's uit het Landspakket te vertalen naar concrete doelen door het in kaart brengen van de verandervaden. De sessies die we hierover hebben gehad zijn door alle partijen met veel enthousiasme en positiviteit ontvangen. Daarnaast kwam ook duidelijk naar voren hoe het Landspakket past in de visie van Sint Maarten, wat weer synergie met zich meebrengt.

Anton van der Kruk, programmamanager Aruba



Ik was vrij vaak in het gebied geweest en steeds bedacht ik: "ik zou graag hier iets doen, er ligt zo ontzettend veel werk!" In december 2020 kreeg ik de kans dit ook echt op te gaan pakken. Toen de TWO werd opgericht kwamen dingen samen: TWO zocht iemand, ik vond een manier om met wat ik kan iets voor de eilanden te betekenen, en dat in een functie die superuitdagerend is. En inderdaad! Want als de hervormingen waarbij TWO ondersteunt eenvoudig waren, dan waren ze vast allang uitgevoerd. Daarbij werken we niet alleen aan de diverse thema's op de landen, we zijn ook nog de eigen organisatie aan het opbouwen. Als programmamanager ben ik ook onderdeel van het MT van de TWO. Ik mag dus tegelijkertijd zoeken, vinden, mede-bepalen en nadenken over de grote lijnen. Tot voor 2022 gebeurde dit alles vaak digitaal. Pas na twee jaar Covid was het weer mogelijk elkaar persoonlijk, zonder digitale of fysieke barrières, te ontmoeten. We stonden stil bij alle ontwikkelingen, bij de richting die steeds duidelijker wordt, bij de uitdagingen en de successen. En bij de samenwerking natuurlijk.



TWO Juni 2023

V.l.n.r. boven: Elvy Verton, Simon van Loo, Michiel van der Veur, Corine Westerhof-Besseling, Judith Jeurissen, Tjandra Lake, Nydia Adam, Dianne van Oosterhout, Andreas Burger.

V.l.n.r. onder: Isaura Carillho, Maritza Marchena, Lennard Nijenhuis, Anton van der Kruk, Carolien de Vreeze, Erik Baayens, Arjen Alberts en Ruben Goedhoop.



3. De TWO werkt samen met Aruba, Curaçao en Sint Maarten aan hervormingen

“Er is geen one size fits all oplossing”

In 2020, toen de COVID pandemie uitbrak en de wereld in zijn greep had, stonden de landen Aruba, Curaçao en Sint Maarten voor moeilijke keuzes. Door de maatregelen die noodgedwongen genomen moesten worden om de verspreiding van het virus tegen te gaan hebben de economieën een flinke deuk opgelopen. De Landen hadden geld nodig om aan hun verplichtingen te kunnen voldoen. Nederland gaf ondersteuning door middel van liquiditeitsleningen en sloot met de drie landen akkoorden waarin per land een pakket aan hervormingen werd overeengekomen. De Landspakketten moeten bijdragen aan de weerbaarheid en veerkracht van een duurzame economie en samenleving in Aruba, Curaçao en Sint Maarten. Een economie en samenleving die beter bestand is tegen crises, met nieuwe kansen en perspectief voor burgers en bedrijven. Judith Jeurissen is programmanager van de Tijdelijke Werkorganisatie en Anton van der Kruk is programmamanager van het team Aruba. Zij stonden aan het begin van de samenwerking met de drie landen in 2020.

Voor Anton was de oprichting van TWO een mooie kans om iets te betekenen voor de

Caribische landen. Zijn geschiedenis met de Landen begon al jaren eerder privé. “Het is bijzonder dat de Landen onder je huid kruipen als je je er eenmaal mee verbonden voelt.” Dus toen de mogelijkheid zich voordeed om beroepshalve iets met de Landen te doen, greep hij de kans met beide handen aan. Judith was al werkzaam bij het Directoraat Generaal Koninkrijksrelaties (DGKR) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties toen de pandemie uitbrak.



“Voor mij was er geen twijfel dat ik de TWO wilde gaan doen. Er was belangrijk werk aan de winkel en ik geloof heel erg in de kracht van samenwerking in het Koninkrijk.” - Judith Jeurissen

Pakket aan maatregelen mooie basis

“Snel schakelen was heel belangrijk, Covid maakte dat er geen tijd verloren mocht gaan bij het komen tot een akkoord over de liquiditeitsleningen. De Landspakketten moesten snel worden opgesteld, waarbij we onder andere konden putten uit het Groeiakkoord Curaçao, waar ik toen programmamanager van was”, aldus Judith. Volgens Anton is het pakket aan hervormingen in de Landspakketten een goede keuze geweest. “Het raakt zo ongeveer alle punten waarop ontwikkeluitdagingen liggen. We hebben ook nooit discussie met de Landen gehad over de inhoud van de Landspakketten.” Judith sluit zich hierbij aan: “Een mooie basis dus, waarop we de afgelopen twee jaar zijn gaan bouwen”.

De Landspakketten omvatten acht thema's met elk een aantal specifieke maatregelen. Deze zijn niet uit de lucht komen vallen. “Onder de Landspakketten liggen meerdere analyses, van bijvoorbeeld IMF, maar ook van de Landen zelf. Uit die analyses bleek dat de uitdagingen voor de Landen deels hetzelfde zijn”, aldus Judith. “De uitdagingen zijn deels hetzelfde, de aanpak verschilt wel per land”, vult Anton aan. “Wat wij al heel snel hebben geleerd, en wat de Landen steeds terecht opmerken: er is geen one size fits all oplossing. Per land liggen de uitdagingen net even anders of werkt één oplossing beter dan een andere. Daar houden we veel rekening mee.”

Een band met de Landen opbouwen

De TWO heeft sinds de oprichting een flinke ontwikkeling doorgemaakt. Het was veelal ‘pionieren’, zoals Anton het omschrijft. “Dat vat het wel samen. Want terwijl Covid de wereld in de greep had, zijn wij met de Landen begonnen met de uitvoering van de Landspakketten. In eerste instantie met maar een paar mensen, waar wij er twee van waren. Dus er moest een organisatie gebouwd worden maar ook al gewerkt worden aan de hervormingen.”

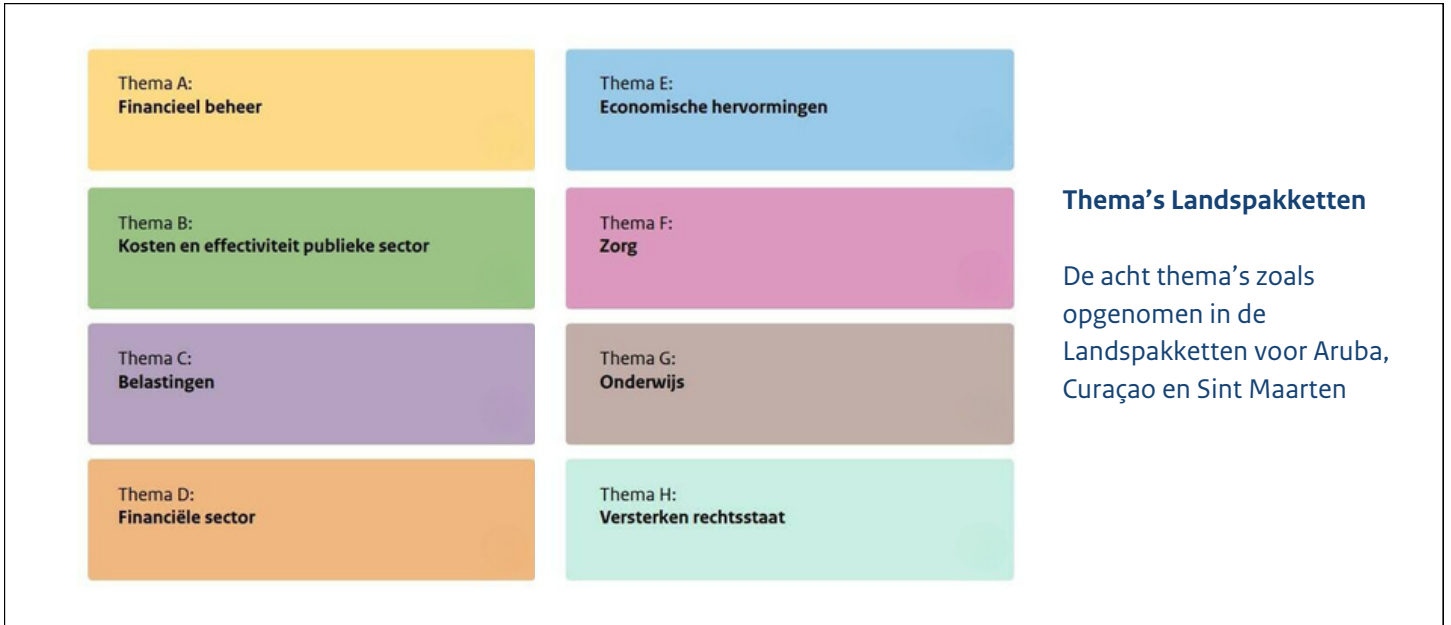
Judith vult aan: “Gelukkig zijn we in staat geweest om snel goede mensen aan ons te binden, die met de Landen de afspraken konden gaan uitwerken. Een aantal concrete zaken regelen, veel onderzoeken uitzetten. Maar vooral ook: een band met de Landen opbouwen, elkaar leren kennen en begrijpen en een gemeenschappelijk beeld krijgen van de uitdagingen en oplossingsrichtingen. We hebben veel geïnvesteerd in die verbinding en in het leren over de Landen. Want wat al snel duidelijk werd: dat wat in Nederland werkt, is niet noodzakelijkerwijze de juiste oplossing voor de Landen. Het is en blijft maatwerk!”.

Bespreekbaar maken en houden van samenwerkingsrelatie

Belangrijke vraag is, hoe TWO er samen met Aruba, Curaçao en Sint Maarten voor zorgt dat het resultaat blijvend is. Judith: “Voor mij is het sleutelwoord écht contact en maatwerk. TWO en de Landen moeten eenzelfde beeld hebben van waar de uitdagingen precies liggen en welke oplossingen wel of niet werken, maar bijvoorbeeld ook welke veranderkracht wel of niet aanwezig is. We steken dan ook veel energie in het komen tot datzelfde beeld. Daarnaast gaat veel aandacht naar het bespreekbaar maken en houden van onze samenwerkingsrelatie. Dat doen we bijvoorbeeld heel nadrukkelijk in de periodieke Counterpartdagen, waarbij we onze counterparts op de Landen uitnodigen om hierover met elkaar en ons in gesprek te gaan” Ook Anton benadrukt het belang om niet teveel met een Nederlandse bril naar de veranderingen te kijken en met Nederlandse oplossingen te komen. “Ook de tijdshorizon is een factor. De Landen staan voor grote uitdagingen, en veranderingen kosten tijd. Daar hebben we vanaf nu in elk geval vier jaar de tijd voor, en misschien nog wat langer. Die tijd is ook echt nodig om tot duurzame

verandering te komen. Zakelijkheid hoort hier ook bij. TWO werkt als partners met de Landen, en als partners moet je ook af en toe een stevig gesprek voeren, elkaar wijzen op afspraken en

verantwoordelijkheden. Ook dat is nodig voor een goede relatie, en uiteindelijk voor geslaagde hervormingen!”



Counterpartdagen Den Haag

Van 7 tot 9 juni 2022 vonden de Counterpartdagen plaats in Den Haag. Tijdens deze dagen wisselden delegaties van de overheden van Aruba, Curaçao en Sint Maarten, die zich bezighouden met de uitvoering van de Landspakketten, en de TWO Nederland ervaringen uit en werd er gewerkt aan een nauwere samenwerking. Daarnaast maakten de delegaties nader kennis met de Nederlandse vakdepartementen die bij de uitvoering van de Landspakketten betrokken zijn. De delegaties hebben ook gesproken met staatssecretaris Alexandra van Huffelen.

3.1 Samen werken aan de strategie

De Landspakketten hebben in de eerste 1,5 jaar op een doeltreffende manier richting gegeven aan de ingezette hervormingstrajecten. Medio juni 2022 constateerden Aruba, Curaçao, Sint Maarten en de TWO samen wel dat er behoefte is aan een nadere uitwerking en strategische onderbouwing van de Landspakketten. Hier wordt sindsdien hard aan gewerkt.

De Landspakketten bestaan elk uit acht thema's met bijbehorende doelstellingen en diverse onderliggende hervormingsmaatregelen. De Landen maken periodiek samen met de TWO concrete afspraken voor de uitvoering op korte termijn, die worden opgenomen in de Uitvoeringsagenda's. Zo is er een duidelijke structuur op basis waarvan sinds begin 2021 wordt gewerkt. Het is echter niet altijd even duidelijk hoe de onderliggende maatregelen precies bijdragen aan de doelen en wanneer de doelen precies bereikt zijn. Wanneer kunnen we samen tevreden zijn met de behaalde resultaten? Op welk moment kunnen de hervormingen eigenlijk als afgerond worden beschouwd? Om deze vragen te beantwoorden is een nadere uitwerking van de onderliggende strategie van belang.

Om deze uitwerking handen en voeten te geven, is in 2022 gestart met het gebruik van diverse verandermodellen. De aanpak per land en thema verschilt, maar de overeenkomst is dat op basis van een zorgvuldige dialoog met de belanghebbenden scherpere doelen worden geformuleerd en de route daarnaartoe wordt uitgestippeld voor een langere termijn. Op deze manier krijgen betrokken partijen een helder, eenduidig en gedragen beeld van de stappen en middelen die nodig zijn om de doelstellingen over een aantal jaar te kunnen behalen. Ook wordt inzichtelijk welke voortgang periodiek moet worden geboekt en kunnen partijen elkaar daarop aanspreken.

In de drie landen is in 2022 hard gewerkt aan verandermodellen en roadmaps voor de thema's Financieel Beheer (A) en Kosten en Effectiviteit Publieke Sector (B), terwijl in Sint Maarten en Aruba daarnaast ook een start is gemaakt met het opstellen van verandermodellen voor de thema's Economische Hervormingen (E1-4, in Sint Maarten ook met E6) en Zorg (F). Ten slotte is in Sint Maarten ook een veranderstrategie ontwikkeld om hervormingen binnen de goksector (H2) richting te geven. Een belangrijke les die uit de gezamenlijke sessies naar voren kwam is het belang van het (tijdig) betrekken van de juiste stakeholders, zodat er voldoende eigenaarschap is en relevante kennis wordt ingebracht. Daarnaast is het goed om te realiseren dat het tijd kost om een gezamenlijke visie op te bouwen. In 2023 worden deze verandermodellen verder uitgewerkt en zullen deze ook voor een aantal andere thema's worden ontwikkeld.



Dit artikel is een bijdrage van Corine Westerhof-Besseling. Corine is adviseur Monitoring & Evaluatie bij TWO. In die rol ondersteunt en adviseert zij de collega's van TWO en hun counterparts in de Landen bij de strategische onderbouwing van de Landspakketten, management van de projectenportfolio en het monitoren van de voortgang.



3.2 Financieel beheer

Goede administratie en begroting ruggengraat beleid en keuzes

Financieel beheer is het eerste thema (A) in de Landspakketten. Een belangrijk thema, omdat een goede administratie en begroting de ruggengraat vormen voor je beleid en de keuzes die je daarin maakt. Denk maar aan je eigen huishoudboekje thuis. Als je geen goed zicht hebt op je vaste inkomsten en vaste uitgaven, dan weet je ook niet of er wel voldoende ruimte is om volgend jaar het huis te schilderen of de keukens te vernieuwen. En wat als de wasmachine kapot gaat? Heb je dan wel voldoende geld achter de hand om deze te vervangen? Oftewel, hoe ga je om met meen- en tegenvallers? Andreas Burger is projectleider financieel beheer bij de TWO en adviseert en ondersteunt Aruba, Curaçao en Sint Maarten bij het duurzaam verbeteren van het financieel beheer.

Spreken niet dezelfde taal

“Als projectleider financieel beheer adviseer ik Curaçao, Aruba en Sint Maarten over de stappen die zij kunnen zetten om hun financieel beheer te verbeteren. Ik denk met ze mee, maar ik help ook mee bij het opstellen van de projectplannen en het organiseren van de middelen die nodig zijn om de projecten te kunnen uitvoeren.”

Andreas is in 2021 in deze functie begonnen. Er was in alle drie de landen veel te doen op thema A. “Toen ik in 2021 met deze functie begon, werd al snel duidelijk dat in alle drie de landen sprake is van een grote opgave, die veel overeenkomsten vertoont. Maar als ik op één van de Landen aan drie personen vroeg wat financieel beheer inhoudt en wat dan nodig is om deze te verbeteren, dan kreeg ik drie verschillende antwoorden. We hadden allemaal kennis van het vak, maar we spraken nog niet dezelfde taal. We hadden niet hetzelfde doel voor ogen en dus geen gezamenlijk beeld van de route om dat doel te bereiken.”

Theory of Change

Om dat gezamenlijke beeld te realiseren is de TWO samen met Aruba en Sint Maarten begonnen met het opstellen van een zogenaamde Theory of Change. Ook voor Curaçao wordt deze nog opgesteld, maar op een later moment, omdat daar al een uitgebreide planning was opgesteld. Een veel gebruikt verandermodel, waarbij Andreas samen met de Landen stapsgewijs inzichtelijk heeft gemaakt welke ambities er zijn op thema A uit het Landspakket, welke doelstellingen daar dan bij horen, hoe deze samenhangen met de andere thema's uit het Landspakket en welke stappen nog gezet moeten worden om deze doelstellingen te bereiken.



“Uit de opgestelde visualisatie kwamen duidelijk de overeenkomsten tussen de Landen naar voren, maar ook de verschillen. In Aruba gaat bijvoorbeeld op de korte termijn de aandacht eerst uit naar het op orde brengen van de financiële wetgeving, zoals de inrichting van aanbestedingsregelgeving en een financieel verslaggevingsstelsel. In Sint Maarten heeft een grote opschoning van de financiële administratie

plaatsgevonden en moet allereerst het financiële systeem vervangen worden. En in Curaçao is bij het Ministerie van SOAW een subsidie-unit gestart en wordt in diverse projecten gewerkt aan het oplossen van knelpunten, die de kwaliteit en tijdigheid van de jaarrekening verbeteren. Maar in alle gevallen geldt dezelfde doelstelling: een gezond en inzichtelijk huishoudboekje.”



Andreas Burger is sinds 2021 Projectleider Financieel Beheer. Andreas heeft als manager binnen de financiële afdelingen van de Nederlandse Rijksoverheid veel praktische kennis en ervaring opgedaan die hij nu inzet bij de advisering van Aruba, Curaçao en Sint Maarten over de stappen die zij kunnen zetten om hun financieel beheer te verbeteren.

4. Samenwerking met andere ministeries

Om de Landen te ondersteunen bij de hervormingen wordt door de TWO met andere Nederlandse ministeries samengewerkt. Deze ministeries bieden de inhoudelijke kennis over de verschillende onderwerpen en werken samen met de ministeries in de Landen aan de benodigde stappen om tot de gewenste hervormingen te komen.

4.1 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: ondersteuning bij sociale hervormingen

“De Landen moeten echt met veel minder mensen en middelen hun werk doen”

Jacinta van Waterschoot is Senior Beleidsmedewerker op het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en fungeert sinds 2021 als adviseur voor de TWO bij thema E van het Landspakket, Economische hervormingen in Curaçao. Meer specifiek geeft zij ondersteuning bij de maatregelen E1 tot en met E5. Kort gezegd zijn dit de hervormingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid.

“Vanuit mijn kennis en expertise van het SZW-domein probeer ik het ministerie van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn (SOAW) in Curaçao te adviseren bij het realiseren van de doelstellingen. Dit doe ik op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door het meedenken over onderzoeksvragen om de grootste knelpunten in kaart te brengen. Maar ook bijvoorbeeld door het organiseren van technische expertise vanuit SZW waar SOAW behoefte aan heeft. Zo heeft in het najaar van 2022 een aantal medewerkers van de Nederlandse Arbeidsinspectie een doorlichting van de Inspectie SOAW verzorgd en is er sinds kort een wetgevingsjurist van SZW aan de slag die SOAW helpt bij het moderniseren van verschillende arbeids- en sociale zekerheidswetten.”

Wat heeft haar aangetrokken om deze uitdaging aan te gaan? “Het past heel goed bij mijn achtergrond en ervaring. Het is de combinatie van werken in een interculturele omgeving, projectmatige werken en mijn kennis van het SZW terrein. Bij SZW heb ik eerder dossiers behandeld op het terrein van Caribisch Nederland. Daarbij ging het vooral over sociale zekerheidswetgeving en arbeidsmigratiebeleid. Daarnaast heb ik in het verleden drie jaar in Suriname gewerkt als sociaal attaché op de Nederlands ambassade en qua cultuur en mentaliteit van de mensen en bestuurders zie ik veel overeenkomsten.”

Om de werkzaamheden goed uit te voeren is de samenwerking met de TWO én met de Landen van belang. Met TWO wordt onder andere afgestemd over de Uitvoeringsagenda en financieringsmogelijkheden voor inzet van technische expertise. Ondertussen wordt ook gewerkt aan de banden met de drie landen. Wat is het meest opgevallen? “Je moet geduld hebben. Persoonlijke relaties opbouwen kost tijd. Daarnaast moet je niet te hoge verwachtingen hebben en geen Nederlandse maatstaven aanleggen. De Landen moeten echt met veel minder mensen en middelen hun werk doen.”

Thema E

Maatregelen 1 tot en met 5 van thema E in de Landspakketten gaan over het moderniseren en veerkrachtiger maken van de arbeidsmarkt en het verduurzamen en het betaalbaar houden van het sociaal stelsel. Bij het moderniseren van het arbeidsmarktbeleid wordt gekeken naar oplossingen voor bestaande knelpunten zoals bijvoorbeeld de hoge jeugdwerkloosheid (E1). Daarmee samenhangend wordt ook gewerkt aan maatregelen om de informele arbeidsmarkt tegen te gaan met specifieke aandacht voor de illegale tewerkstelling van buitenlandse arbeidskrachten (E2 en E3). Naast een goed functionerende arbeidsmarkt zijn ook toekomstbestendige en betaalbare sociale verzekeringen en -voorzieningen (E4) nodig waarbij er een adequaat sociaal vangnet is voor hen die dat nodig hebben. Daarnaast wordt de mogelijkheid overwogen de pensioenleeftijd in de drie landen te verhogen om kosten te besparen (E5).



Jacinta van Waterschoot (links) is Senior Beleidsmedewerker bij de afdeling Caribisch Nederland en fungeert sinds 2021 als Liaison tussen SZW in Nederland en het ministerie van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn (SOAW) in Curaçao. Hilde Reinst is met financiële steun van de TWO verandermanager bij SOAW. Zij geeft ondersteuning bij een aantal belangrijke veranderprocessen die deels voortvloeien uit het Landspakket.

4.2 Doorlichting onderwijs Aruba, Curaçao en Sint Maarten

“Aan welke knoppen kunnen we draaien zodat het onderwijs structureel verbeterd?”

“Goed onderwijs vormt de basis voor een goed leefklimaat met kansen voor iedereen en draagt daarmee bij aan de sociaaleconomische ontwikkeling, groei en diversificatie. Er is in Aruba, Curaçao en Sint Maarten geen constante kwaliteit van schoolleiding en onderwijsgevend en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt laat te wensen over, waardoor het arbeidspotentieel niet ten volle wordt benut. Er lijkt sprake van verouderde onderwijsmethoden, beperkte beschikbaarheid van moderne leermiddelen en weinig budgetruimte voor hervormingen.” Zo wordt de situatie van het onderwijs in de drie Caribische landen in Thema G Onderwijs in de Landspakketten omschreven. Er staan ook belangrijke doelen voor ogen: het realiseren van een basiskwaliteit van het onderwijs, een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en goede doorstroom tussen stelsels van het onderwijs in het land van herkomst en/of in Nederland.

Om tot duurzame hervormingen te kunnen komen is een huidige situatieschets nodig. Daarom is in alle drie de Landen een doorlichting in het onderwijsbestel uitgevoerd. Daarbij was het doel niet om het onderwijsbestel te beoordelen, maar om te komen tot een situatieschets met knelpunten en oplossingen.

Samenwerking met inspecties Aruba, Curaçao en Sint Maarten

Een team van de Nederlandse Onderwijsinspectie, met onder andere teamleider Erik Martijnse en inhoudelijk secretaris Arne Leer,

heeft samen met de inspecties in Aruba, Curaçao en Sint Maarten de doorlichtingen uitgevoerd. Erik Martijnse: “De samenwerking met de lokale inspecties was buitengewoon waardevol, om niet te zeggen onmisbaar. De collega’s ter plaatse vervulden een cruciale rol in het ‘contextualiseren’ van de informatie die we gezamenlijk verzamelden.” Minstens zo belangrijk was de organisatie van schoolbezoeken en gesprekken met ambtenaren, vakbonden en bijvoorbeeld mensen uit het bedrijfsleven. De bestaande korte lijnen tussen de lokale inspecties en deze gesprekpartners was een essentiële schakel in het ophalen van de benodigde informatie. “Immers, zomaar een school binnenvallen als buitenlandse (Nederlandse) inspecteur is ongepast en levert, terecht, weerstand op. De inspecties ter plaatse zijn logischerwijs uitstekend ingebed in het onderwijsveld en de ambtelijke wereld daarrond.”

Met de intensieve samenwerking wordt voortgeborduurd op een traditie van de gezamenlijke inspecties van Aruba, Curaçao, Sint Maarten en Nederland. “Al meerdere jaren delen we kennis en inzichten en proberen elkaar zo te helpen, een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscultuur die we met elkaar nastreven.”

Actuele situatie in beeld brengen

“De doorlichting van het onderwijs was een eerste instrument om de actuele situatie in beeld te brengen, om zo de gewenste aanpak voor het thema Onderwijs goed scherp te krijgen.” Het werd al snel duidelijk waar het onderwijs in alle drie de Landen mee kampt: gebrekkige basisvoorwaarden. “De huisvesting van scholen is niet altijd optimaal, er wordt vaak gewerkt met verouderd lesmateriaal, er is een gebrek aan ICT-

faciliteiten en een tekort aan gekwalificeerd onderwijspersoneel. Dergelijke tekortkomingen werken door op de onderwijskwaliteit, waardoor de talenten van studenten niet volledig kunnen worden benut.” De ambitie van de inspecties was om voor elk land de kansen, risico’s, sterke en zwakke punten in het onderwijssysteem inzichtelijk te maken om tot een aanpak te komen waarmee tot een kwalitatief goed onderwijs te komen. “Dus, aan welke knoppen kunnen we draaien zodat het onderwijs structureel verbetert?”

Input voor maken of bijstellen beleid

Uit de doorlichtingen zijn eindrapporten met aanbevelingen uitgekomen. Maar waar draagt een doorlichting aan bij op de lange duur? “Duurzame verbetering valt of staat bij helder en gedragen beleid, waarbij plannen slechts een startpunt zijn, het effect van ingezette acties wordt gemonitord en waar nodig wordt bijgestuurd. De eindrapporten voorzien de overheden van input voor het maken of bijstellen van beleid. Om duurzame verbeteringen te realiseren, is een lange termijn visie nodig die ook getoetst is aan het werkveld. Planvorming moet dan in rap tempo plaats maken voor actie, daarbij moeten de rollen van de verantwoordelijken wel duidelijk zijn.”

Breed gedragen theoretisch kader

Om de doorlichting uit te voeren hebben de inspecties gewerkt vanuit een breed gedragen theoretisch kader rond de kernfuncties van het onderwijs om zo de effectiviteit en de efficiëntie van het veld kaart te brengen. Daarbij ging het in het kort over: 1) Kwalificatie: Het onderwijs brengt kennis, houdingen en vaardigheden bij die aansluiten bij de behoeften van de samenleving. 2) Allocatie: Leerlingen volgen een onderwijsloopbaan die past bij hun mogelijkheden en talenten én bij de arbeidsbehoeften van de

samenleving en 3) Socialisatie: Het onderwijs draagt bij aan de verwerving van sociale en maatschappelijke competenties die nodig zijn om optimaal te kunnen deelnemen en bijdragen aan de samenleving. “Voor het realiseren van de kernfuncties zijn voorwaarden van belang: het onderwijs is zodanig toegerust en georganiseerd dat het voor continuïteit kan zorgen en bijdragen aan de drie kernfuncties.”

Er is bij het uitvoeren van de doorlichting rekening gehouden met de verschillen met Nederland én de verschillen tussen de Landen onderling. Dit werd al duidelijk uit de voorverkenning, de voorbereidende gesprekken met de inspectiecollega’s van Aruba, Curaçao en Sint Maarten en zeker uit de werkbezoeken ter plaatse. “Elk land heeft haar eigen geschiedenis, (geo-)politieke klimaat en (leerling)populatie en ook unieke uitdagingen in en om het onderwijs. Juist de intensieve samenwerking met de lokale inspecties hielp enorm bij het ‘contextualiseren’ van alle informatie die we ophaalden.” Daarnaast was het belangrijk om rekening te houden met welke rol talen spelen in het onderwijs. “In Curaçao en Aruba is daarbij actueel hoe het Papiamentu, Papiamentu en het Nederlands zich tot elkaar verhouden als instructietaal. In Sint Maarten is het Caribische Engelstalige CXC-onderwijssysteem invloedrijk, naast het onderwijs waarin Nederlandse eindtermen een rol spelen. Daar ligt meer nadruk op Engels taligheid versus beheersing van de Nederlandse taal.”

Ambitie om te verbeteren

Ondanks de verschillen tussen de Landen zijn er ook raakvlakken. “De bevoegdheid en betrokkenheid bij leraren, schoolleiders en ondersteunend personeel maakten keer op keer indruk. Dit biedt goede hoop dat, wanneer gerichte verbeteracties worden ingezet, de mensen in de scholen en instellingen dit proactief

en met energie oppakken. Ook tekent het alle drie de landen dat er door eerdere initiatieven, onderzoeken en evaluaties gericht op verbetering van het onderwijs al veel aanknopingspunten

voorhanden zijn. De ambitie om te verbeteren ten goede van de samenleving en de behoefte aan gedegen probleemanalyses zijn aanwezig. Dit vormt een mooi uitgangspunt.”



Erik Martijnse en Arne Leer tijdens bezoeken aan scholen samen met onderwijsinspecties van Aruba, Curaçao en Sint Maarten.

Leestip

- [Eindrapport doorlichting onderwijs Aruba](#)
- [Eindrapport doorlichting onderwijs Curaçao](#)
- [Eindrapport doorlichting onderwijs Sint Maarten](#)



5. Aruba



5.1 TWO's: Brug tussen Aruba en Nederland

“We gaan hard op de inhoud, maar de relatie is heel belangrijk”

Ruben Goedhoop is de Liaison van de TWO in Aruba. Hij werkt dagelijks samen met de counterpart namens de Arubaanse overheid, Indra Zaandam. Indra is coördinator Tijdelijke Werkorganisatie Aruba. In dit artikel reflecteren Indra en Ruben over hun samenwerking, hoe zij omgaan met verschillen en conflicten en hoe ze de toekomst zien. Indra legt ook uit waarom het Land Aruba ervoor heeft gekozen om de Arubaanse organisatie ook TWO te noemen.

Vanaf het begin van het interview is de goede verstandhouding tussen Indra en Ruben zichtbaar. De twee vullen elkaar naadloos aan tijdens het gesprek. En één ding is duidelijk: de goede relatie en contact behouden is belangrijk. “We zitten niet in het gesprek om kost wat kost ons gelijk te halen. We gaan hard op de inhoud, maar de relatie is heel belangrijk. Daar blijven we in investeren. Dit is altijd zo gebleven, ook in de moeilijke periodes.”

Vertaalslag tussen Aruba en Nederland

Zowel Ruben als Indra maken een vertaalslag tussen Aruba en Nederland, zodat de twee landen elkaar beter kunnen vinden. Indra: “Ik probeer de verbindende factor te zijn tussen onze ambtelijke teams, de bestuurlijke laag en ook met onze counterparts van TWO in Nederland. Daarnaast ben ik de vliegende kiep, omdat ik niet alleen de coördinatie doe maar de teams ook inhoudelijk bij sta met een aantal thema's als dat nodig is. Ik zet me in zodat de deadlines behaald worden, behoud de verbinding met het bestuur en zorg voor een efficiënte vertaalslag richting het bestuur.”



Ruben Goedhoop is sinds 2021 de Liaison van de TWO in Aruba. In zijn functie maakt hij de vertaalslag tussen Nederland en Aruba. Indra Zaandam is de Coördinator Tijdelijke Werkorganisatie Aruba sinds eind 2020. Ze is de verbindende factor tussen de ambtelijke teams, de bestuurlijke laag en de TWO Nederland.

Als Liaison is Ruben bezig met het Landspakket in het algemeen en inhoudelijk verantwoordelijk voor een aantal specifieke thema's. "In mijn rol probeer ik een vertaalslag te maken enerzijds naar Nederland: wat werkt in Aruba en wat niet? En andersom doe ik dat ook: wat leeft in Den Haag? Om uiteindelijk tot oplossingen te komen. Het is niet altijd even makkelijk. Iedereen zit in zijn eigen context. Als je de situatie vanuit verschillende invalshoeken bekijkt valt er altijd wat over te zeggen. Uiteindelijk vraag ik me af 'schieten we hier iets mee op?'. Met 'we' bedoel ik Aruba. En 'is het praktisch en duurzaam?'. Soms denk ik dat Nederland goede ideeën heeft en soms ook wat minder. Dan gaan we schaven naar wat hier wel werkt. Vaak ga ik met Indra kijken hoe we het op een praktische manier kunnen aanpakken. Hoe? Met een kopje koffie."

Pressure Cooker

Laten we teruggaan naar het begin, naar 2020. Ruben was vanuit een andere rol zijdelings betrokken bij de hervormingen, maar Indra werd er meteen bij betrokken. "Het waren spannende tijden voor zowel Aruba, Sint Maarten, Curaçao als voor Nederland. We wisten niet wat ons overkwam. Ook de relaties kwamen onder een vergrootglas te staan en de verschillen en tegenstrijdigheden werden op bepaalde punten vergroot." Het werd al snel duidelijk dat er geen 1 op 1 oplossing was. Er was geen handleiding die overgenomen kon worden. Maar er was hoge druk om aan het werk te gaan. Alles moest binnen een korte termijn gebeuren en het was allemaal nieuw. "De bestuurlijke druk was best heftig. Die druk is er nog steeds, maar toch anders. In deze periode gingen we van actie naar actie. Snel bewegen omdat je snel oplossingen moest vinden voor bepaalde uitdagingen. Dit was ook het prille begin van de Tijdelijke Werkorganisatie in Nederland. We zaten in een pressure cooker."

Evenknie van TWO Nederland

Om aan de Landspakketten te werken werd de Uitvoeringsorganisatie Aruba opgericht. Er is ervoor gekozen om het ook de TWO Aruba te noemen. "We zijn toen de landspakketten overeengekomen, en het moest duidelijk zijn dat het op gelijkwaardige voet zou plaatsvinden. Het was daardoor belangrijk een eigen orgaan te hebben die de evenknie was van TWO Nederland", aldus Indra.

De TWO's

De samenwerking met TWO Nederland ervaart Indra als prettig. "Er is altijd ruimte om het gesprek te voeren. Er zijn harde inhoudelijke gesprekken, maar ondanks de complexiteit van de bestuurlijke situatie is er ruimte om het verhaal te vertellen." Ruben vult aan: "Ik vind het super fijn werken. Op een gegeven moment zijn we ook 'De TWO's'. Als er wordt gesproken over 'op TWO niveau', dan is het duidelijk dat het zowel Indra (TWO Aruba) is als wij (TWO Nederland). Ik vind het zelf een hele natuurlijke, praktische en fijne klank en symboliek."

Cultuurverschillen

Indra en Ruben weten elkaar altijd te vinden en fungeren ook als een brug tussen Aruba en Nederland. Vooral als er gekeken wordt naar de verschillen, zowel cultuur- als organisatorisch. Indra: "Soms is er een cultuurbarrière. Ik moest ook hiervan leren. Nu probeer ik iemand te betrekken wanneer ik merk dat die bijvoorbeeld stilvalt tijdens een gesprek. Maar door het intensieve contact met het Nederlands team, raken de mensen meer vertrouwd." Ruben moest zelf ook wennen aan de verschillen. "Ik kom niet uit de ambtenarij en dat was voor mij een cultuurverschil. Ik probeer dat positief in te zetten, meer oplossingsgericht te werken en maak er iets concreets van."



Ander verschil is de expertise die men meebrengt. In Nederland kunnen mensen specialistischer zijn, anderzijds zijn in Aruba de ambtenaren breder inzetbaar. “Dat maakt ons veerkrachtig en bestendig. Ik zie dat als een kracht. De TWO en de vakdepartementen hebben ook wat van Aruba kunnen leren. Er is nu meer inzicht in hoe een klein land op een effectieve manier uitvoering geeft aan beleid. Het gaat erom dat we ons nu beter in elkaar kunnen verplaatsen. In dit traject heb ik geleerd om de Nederlandse slagvaardigheid en de kracht en competenties van de Arubaanse collega’s te waarderen”, aldus Indra. Ruben: “De veelzijdigheid van Aruba en het vele werk dat verzet wordt is eiland eigen.”

Wanneer succesvol?

Ruben heeft weleens gevraagd: Wanneer zijn we nou succesvol. Indra: “Dit traject is succesvol als de TWO niet meer nodig is. In eerste instantie de TWO Nederland en op den duur die van Aruba. De TWO Aruba zou dan moeten zijn geïnstitutionaliseerd en dat is echt duurzaamheid.”

5.2 Nationaal Statistisch Systeem Aruba

**“Officiële statistieken bieden
mogelijkheid om op duurzame en
veerkrachtige manier om te gaan met de
toekomst”**

De Verenigde Naties leggen al jaren de nadruk op het belang van het opzetten van een Nationaal Statistisch Systeem (NSS) voor het waarborgen van de productie van kwalitatief hoogwaardige, betrouwbare, relevante en tijdige statistieken die een centrale rol spelen in de opstelling, -monitoring en -toetsing van duurzaam beleid. Aruba heeft in 2022, als onderdeel van het Landpakket Aruba, de eerste stappen gezet om tot een Nationaal Statistisch Systeem (NSS) te komen om in deze behoefte te voorzien. Desiree Helder van het Centraal Bureau Statistiek geeft uitleg over de opzet van het NSS en hoe het wordt gewaarborgd.



**Desiree Helder van het Centraal Bureau
Statistiek Aruba**

Bijdrage aan kwaliteit, transparantie en verantwoording

“Het opzetten van een NSS is essentieel om goede beleidsbeslissingen te kunnen nemen voor een duurzaam Aruba, waarbij rekening wordt gehouden met zowel economische ontwikkeling, als sociaal-maatschappelijk welbevinden van de bevolking van Aruba en een gezonde natuur en leefomgeving, op basis van feiten”, aldus Desiree. “Een NSS draagt bij aan gelegitimeerde en gecentraliseerde productie van officiële statistieken; een dataplatform dat onafhankelijk is van de politiek en data die in een vertrouwde omgeving kan worden verzameld, verwerkt, geanalyseerd en verspreid, met garantie voor bescherming van persoonsgegevens.” Daarnaast worden door het NSS geproduceerde statistieken gratis publiek toegankelijk gemaakt, zodat ze bijdragen aan de transparantie en verantwoording in het proces van beleidsontwikkeling.

Duurzaam waarborgen

Om de NSS duurzaam te waarborgen zijn er een aantal belangrijke randvoorwaarden waaraan het systeem moet voldoen. “Er dient een wetgevingskader te komen waarin de richtlijnen voor de productie van officiële statistieken zijn vastgelegd, gebaseerd op de fundamentele principes zoals vastgelegd door de Verenigde Naties. Er moet voldoende en goed opgeleid personeel beschikbaar zijn. En er moeten voldoende financiële middelen beschikbaar worden gesteld voor de continue en structurele productie van officiële statistieken en het onderhoud en de uitbouw van digitale (data)systemen die hiervoor nodig zijn.”

Nationaal Statistiek Raad

Om de relevantie van officiële statistieken te garanderen, wordt bij de opzet van het NSS van Aruba ook een Nationaal Statistiek Raad opgericht met vertegenwoordiging van gebruikers van de statistieken. “Deze Nationaal Statistiek Raad zal adviseren over de relevantie van onze statistieken, zodat we een goede afstemming houden tussen de behoeften van onze gebruikers en onze productie. Statistieken dienen ook tijdig te worden geproduceerd. Er komt daarom een publicatiekalender waarin de publicatiedata van de statistieken op onze website wordt vermeld.”

Betrouwbaarheid

Naast relevantie en tijdigheid is betrouwbaarheid een andere belangrijke eis waar officiële statistieken aan dienen te voldoen. Het personeel van het CBS, en eventuele andere deelnemers aan het NSS, zal worden opgeleid in het hanteren van internationale standaarden en definities, het gebruiken van moderne applicaties voor dataverwerking en -analyse en de publicatie van statistieken.

Om de kwaliteit van de gepubliceerde data te garanderen komt er een keurmerk. “Dit is van belang voor de dagelijkse werkzaamheden van beleidsmakers die beleid dienen te formuleren, monitoren en, indien nodig, aanpassen. Daarnaast zijn onderzoekers en wetenschappers belangrijke gebruikers van officiële statistieken die deze gebruiken om hun theorieën of onderzoeksresultaten tegen af te zetten. Zij moeten erop kunnen vertrouwen dat onze data betrouwbaar is en voldoet aan de internationale kwaliteitsstandaarden.”

Leveranciers data

Maar wie zijn de leveranciers van de data? “De leveranciers van data zijn veelal overheidsinstanties die administratieve data vergaren, maar ook stichtingen en het bedrijfsleven die ten behoeve van hun eigen doeleinden relevante administratieve data bijhouden. Daarnaast zijn individuele personen en huishoudens op Aruba hele belangrijke leveranciers van data, aangezien ze op regelmatige basis worden gevraagd om mee te doen aan vragenlijstonderzoeken.”

NSS altijd in ontwikkeling

Wanneer is het NSS klaar en in gebruik? “Medio 2024 zal de NSS-wet- en regelgeving klaar zijn en eind 2024 zullen het digitaal Data Platform en het Data Disseminatie Platform klaar zijn voor gebruik. Echter, dat betekent niet dat het NSS dan ‘klaar’ is. Een goed functionerend NSS zal, naarmate de tijd vordert, een grotere variëteit aan officiële statistieken gaan produceren en zal wellicht gaan bestaan uit meerdere producenten van officiële statistieken. Dus het is altijd in ontwikkeling.”



6. Curaçao



6.1 30 miljoen euro voor achterstallig onderhoud schoolgebouwen

De toekomst van een land is voor een zeer belangrijk deel afhankelijk van goed onderwijs voor de bevolking. Daarbij is een randvoorwaarde dat leerlingen en docenten in een veilige, toegankelijke en prettige omgeving zijn. In het kader van het Landspakket van Curaçao heeft Nederland 30 miljoen euro, circa 60 miljoen gulden, beschikbaar gesteld om het achterstallig onderhoud aan schoolgebouwen aan te pakken. Gedurende de uitvoering van het meerjarig onderhoudsplan wordt tevens een strategisch onderwijshuisvestingsplan opgesteld. Zo is er op duurzame wijze aandacht voor het onderhoud van schoolgebouwen.

Daling aantal leerlingen

Voordat met een gedegen huisvestingsplan kan komen, moest onderzoek worden gedaan naar het verloop van leerlingenaantallen in de afgelopen jaren en de prognose tot 2030. Volgens het eindrapport [Bouwstenen strategisch onderwijshuisvestingsplan](#) is het aantal leerlingen tussen 2013 en 2021 fors gedaald en zal deze lijn zich voortzetten. Het gevolg daarvan is dat sommige scholen leeglopen. “De forse krimp van de leerlingenaantallen in de afgelopen 8 jaar is een aanwijzing dat niet alle huidige in gebruik zijnde onderwijsgebouwen in de toekomst nodig blijven. Door het aantal op te knappen gebouwen te reduceren kunnen de beschikbare middelen voor achterstallig onderhoud effectiever en efficiënter ingezet worden.” Daarom moest een gedragen keuze gemaakt worden over de te behouden schoolgebouwen en welke niet meer gebruikt zullen worden als onderwijslocatie.



De leegstaande Cola Debrotsschool is als eerste opgeknapt. Het gebouw wordt de komende jaren als een van de wisselscholen gebruikt wanneer overige scholen aan de beurt zijn voor onderhoud.

Hierbij werd rekening gehouden met het aantal leerlingen, de leegstand en de beperkte financiële middelen die beschikbaar zijn. Er is geconcludeerd dat 60 schoolgebouwen in het onderhoudsplan meegenomen worden. Deze schoolgebouwen zijn verdeeld over de verschillende schoolbesturen.

Onderhoudsnorm schoolgebouwen

Voordat het daadwerkelijke onderhoud kon beginnen, is veel tijd en energie gestoken in voorbereidende werkzaamheden. Het ministerie van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport heeft onder andere een onderhoudsnorm voor schoolgebouwen opgesteld die wettelijk is vastgesteld. Verder is er een gezamenlijke projectorganisatie opgezet die de subsidieaanvragen voorbereid, het onderhoud coördineert en verantwoording aflegt over de uitgaven en kwaliteit van het onderhoud. De projectorganisatie bestaat uit vertegenwoordigers van ministerie OWCS, schoolbesturen, Reda Sosial en Stichting Onderhoud Scholen. In dat kader is er per school een gedetailleerd projectplan opgesteld voor de werkzaamheden die nodig zijn om het achterstallig onderhoud weg te werken en de schoolgebouwen op het niveau van de onderhoudsnorm te brengen. Middels het projectplan kunnen de schoolgebouwen in een zodanige staat worden opgeknapt dat ze daarna met structureel onderhoud ook op het gewenste niveau te houden zijn.

Eerste scholen

In 2022 is 5,6 miljoen gulden beschikbaar gesteld voor onderhoudswerkzaamheden aan de eerste drie scholen, te weten: Cola Debrot School, Kolegio Erasmo en Prof. Dr. Nelly Winkel School. De leegstaande Cola Debrotschool is als eerste opgeknapt. Het gebouw wordt de komende jaren als een van de wisselscholen gebruikt wanneer overige scholen aan de beurt zijn voor onderhoud.

6.2 Toegankelijk maken van wetteksten

“Ik vind het belangrijk dat geldende wet- en regelgeving helder en duidelijk is”

Een van de doelen van het Landspakket is ‘het verhogen van de kwaliteit en de effectiviteit (inclusief uitvoeringskracht) van de publieke sector’. Om aan dit doel te voldoen is het zeer belangrijk dat zowel ambtenaren als burgers geldende wet- en regelgeving op een eenvoudige manier kunnen vinden en begrijpen. Ook voor de rechterlijke macht en advocatuur moet wet- en regelgeving makkelijk vindbaar zijn. De wet- en regelgeving dient daarnaast uiteraard actueel te zijn. Curaçao is op 10 oktober 2010 autonoom geworden binnen het Koninkrijk, en de wet- en regelgeving dient aangepast te zijn aan de nieuwe staatkundige structuur van het land. Jennifer Pawirodihardjo-Fer is directeur Wetgeving en Juridische Zaken (WJZ) en trekt het project om de wetteksten van voor 10-10-10 te consolideren.

Aanpassen aan nieuwe staatkundige structuur

Met het verkrijgen van de status van autonoom land binnen het Koninkrijk der Nederlanden, is bepaald dat de wet- en regelgeving van zowel het eilandgebied Curaçao als het Land Nederlandse Antillen, met uitzondering van een klein aantal regelingen, zullen blijven gelden in het (nieuwe) Land Curaçao. De nog geldende wet- en regelgeving, dient dan ook aan de staatkundige structuur van Curaçao te worden aangepast, consolideren in juridische terminologie. Vervolgens worden in de oorspronkelijke tekst, de zogeheten moederregeling, alle (vastgestelde) wetswijzigingen verwerkt en wordt één doorlopende tekst van gemaakt.



Mr. Jennifer Pawirodihardjo-Fer is Directeur Wetgeving en Juridische Zaken bij de overheid van Curaçao. Daarnaast is ze trekker van het project Geconsolideerde Teksten. Haar directie ondersteunt de negen ministeries met juridisch advies en adviseert bij het concipiëren van wetgeving. Daarnaast is WJZ belast met het bekendmaken van wet- en regelgeving (middels publicatiebladen), de uitgifte van de Landscourant en het coördineren en monitoren van gerechtelijke procedures

Voor iedereen helder wat de rechten en plichten zijn

“Voor veel van de wet- en regelgeving in Curaçao was dit nog niet gebeurd. Hierdoor tast de burger in het duister over zijn rechten en plichten en werkt de overheid inefficiënt. Dit project draagt bij aan het doel om de kwaliteit en de effectiviteit (inclusief uitvoeringskracht) van de publieke sector te verhogen”, legt Jennifer uit. “Ik heb dit project geïnitieerd, omdat ik als jurist het belangrijk vind dat het helder en duidelijk is wat de geldende wet- en regelgeving is. Voor de rechtspraak, het nemen van gedegen besluiten en juridische advisering, zowel binnen als buiten de overheid is het noodzakelijk dat er een database met alle geldende wet- en regelgeving van Curaçao beschikbaar is.” Doel is dat straks alle wet- en regelgeving van Curaçao conform de Algemene overgangsregeling wetgeving en bestuur Land Curaçao en de richtlijnen van geconsolideerde teksten is aangepast aan de nieuwe staatkundige situatie sinds 10-10-’10 en beschikbaar is in een publiek-vriendelijke elektronische wettenbank.

Monnikenwerk

Het opstellen van de wetteksten gebeurt op verschillende regelgevende niveaus. Er zijn regelingen die bij landsverordening, landsbesluit houdende algemene maatregelen of ministeriële regeling met algemene werking zijn vastgesteld en gepubliceerd. “In dit project wordt per regeling onderzocht en geanalyseerd wat de status is. Uit een inventarisatie blijkt dat er op dit moment nog 650 regelingen onderzocht en omgezet moeten worden.” Jennifer benadrukt dat het niet om nieuwe beleidswensen gaat. Die moeten conform het reguliere wetgevingsproces worden opgestart.

In het project wordt, naast personeel van WJZ zelf, ook gebruik gemaakt van projectteamleden

van de Stichting Juridische Documentatie (Jurdoc). Jurdoc stelt de concept geconsolideerde teksten op. Oude wetteksten worden gescand en gedigitaliseerd. Soms betekent dit dat er wetteksten moeten worden overgetypt, omdat ze niet digitaal beschikbaar zijn. Dit is monnikenwerken en vraagt een nauwkeurige en zorgvuldige werkwijze. WJZ controleert de door Jurdoc aangeleverde teksten. Daarna worden de teksten aan de Minister van Justitie aangeboden ter controle en doorgeleiding aan de Gouverneur ter vaststelling. Na vaststelling wordt de tekst gepubliceerd in het Publicatieblad op de overheidswebsite wjz.gobiernu.cw.”

Lange adem

Al aan het begin van het project in 2021 werd voorzien dat met het aantal FTE dat ingezet zou worden, het project niet binnen een jaar afgerond zou worden. Daarnaast kampt WJZ met capaciteitstekort en is dat vooralsnog niet opgelost. De TWO steunt het project en heeft in 2022 een bijdrage geleverd van 360.000euro. Voor 2023 en verder zullen nog meer financiële middelen nodig zijn om het project voort te kunnen zetten. Jennifer waarschuwt voor de consequenties als het project niet afgerond kan worden. “Als er gestopt moet worden met het project werken we niet aan het verbeteren van het functioneren van de overheid en is er een verhoogde kans op fraude en corruptie. Overheidsdiensten, burgers, de advocatuur en rechterlijke instanties moeten weten wat de juiste wet- en regelgeving is. Wetgeving kan anders dubbelzinnig worden geïnterpreteerd of men kan bepaalde wetgeving ontduiken. Als je uitgaat van dat ‘een ieder de wet moet kennen, maar deze niet bekend is of niet beschikbaar is gesteld door de overheid’, wie valt dan iets te verwijten? Het project draagt bij aan een transparante overheid en orde in de rechtsstaat.”



7. Sint Maarten





7.1 Stimuleren ondernemerschap vergt verder terugdringen hindernissen

Het ondernemerschap op Sint Maarten kent twee kanten. Er is een bevolking met mensen die, waar zij ook vandaan komen en wat hun status op het eiland ook is, bereid zijn om hard te werken om hun zakelijke dromen waar te maken. Maar zij allemaal hebben ook te maken met de nog altijd talrijke obstakels waar ondernemers in Sint Maarten tegenaan lopen.

Met de hervormingen in het Landspakket wordt daar verandering in gebracht. De maatregelen moeten onder meer leiden tot het stimuleren van het ondernemerschap op het eiland. In 2022 is een aantal prioriteiten gesteld om dit doel te bereiken.

Zakendoen staat in een bredere context

In februari 2022 is het rapport Spurring Entrepreneurship in Sint Maarten gepubliceerd. Het rapport gaat niet alleen in op maatregelen die het zakendoen op zich kunnen vergemakkelijken, maar ook op de context waarin dat zakendoen van particuliere bedrijven (vrijwel allen binnen de sector midden- en kleinbedrijf) zich afspeelt. Te denken valt dan aan de structuur van de arbeidsmarkt, aan de nodige hervormingen in het belastingstelsel en aan het functioneren van de

overheid. De ondernemers lopen tegen een aantal obstakels aan: de bureaucratie ('red tape'). Het proces dat gevolgd dient te worden om een onderneming te beginnen is lang niet altijd transparant, of het is verouderd.

Prioriteiten: meer heldere criteria, minder onnodige eisen

De overheid van Sint Maarten heeft prioriteit gegeven aan een aantal actiepunten: zo wordt er gewerkt aan het digitaliseren en helder maken van het vergunningsproces en de criteria waaraan vergunningen moeten voldoen. Er is ook gekeken naar de bepaling van de noodzaak tot moratoria (het uitstellen van het geven van vergunningen) en het soepeler maken of afschaffen hiervan. Een actiepunt dat in 2022 al is afgerond betreft de decentralisatie van de beslissingsbevoegdheid voor toekenning van alle vergunningen. Voorheen lag dat bij de Secretarissen-Generaal van de respectievelijke ministeries. Om vertragingen in de toekenning van vergunningen te verminderen is dit nu belegd bij de verantwoordelijke diensthoofden.



7.2 Modernisering Belastingdienst komt op gang

De theorie is eenvoudig. Hoe meer inkomsten burgers en bedrijven hebben, hoe meer belasting zij daarover afdragen. Door hun werk stimuleren zij de lokale economie. Door hun belastingafdrachten helpen zij de openbare voorzieningen van het land te financieren. Maar de praktijk blijkt altijd heel veel ingewikkelder. In mei 2022 stelde Nederland aan Sint Maarten een bedrag van 15 miljoen euro beschikbaar voor de modernisering van de belastingdienst. Het geld was en is nodig voor de aanpak van diverse problemen.

Modernisering

De belangrijkste onderdelen van de modernisering van de belastingdienst zijn bedoeld om de relatie met de belastingbetaler, de klant, te verbeteren en om de werkprocessen te vernieuwen. Voor dit alles zijn ICT-oplossingen cruciaal. Er is ingezet op een aantal zogeheten quick wins. Dan gaat het om het inhalen van achterstanden, om het opschonen van gegevensbestanden van burgers en bedrijven, en om te pogen achterstallige vorderingen bij burgers en bedrijven te innen.

De voordelen van ICT

Wie over moderniseren spreekt, spreekt tegenwoordig vanzelf over digitale technieken in hun vele verschijningsvormen. Voor de Belastingdienst van Sint Maarten is 'ICT' van

grote betekenis, omdat daarmee de aansluiting gemaakt wordt danwel behouden blijft met andere diensten in het buitenland waarmee samenwerking noodzakelijk is. Daarnaast is natuurlijk ook de ICT-aansluiting met lokale partijen van groot belang.

Veel modernisering komt in 2022 samen in de opstelling van een Theory of Change, waarvan de implementatie in gang is gezet. De belangrijkste doelen zijn hierbij: vergroten van het aantal burgers en bedrijven die belastingen dienen af te dragen; vergroten van de klanttevredenheid bij de belastingbetaler; toename in de bedragen die aan belastingen worden geïnd, dus meer inkomsten; en bij dit alles ook de werktevredenheid van de belastingambtenaren vergroten.

Personele en materiële versterking

In 2022 is ook een begin gemaakt met de personele versterking van de Belastingdienst op Sint Maarten. Dat geldt voor mensen met banen op kantoor, maar bijvoorbeeld ook voor andere functies, zoals die van deurwaarder. Hierbij is ruimte voor de inzet van zowel nieuwe vaste krachten als tijdelijke, flexibele werknemers.

De uitvoering van de eerder genoemde quick wins worden ook in 2023 voortgezet. De kosten hiervan zijn opgenomen in het budget van de TWO.

8. Lessen uit USONA tijdperk

De Landspakketten die door TWO in samenwerking met Aruba, Curaçao en Sint Maarten worden uitgevoerd zijn uniek en komen voort uit de urgente situatie rond de Covid-19 pandemie. Toch kunnen we de doelen van de huidige samenwerking vergelijken met die van eerdere programma's. De evaluatie van deze eerdere initiatieven levert veel inzichten op die we nu weer goed kunnen toepassen.

De vorige grote ronde van samenwerking tussen de Landen in het Koninkrijk op zowel institutioneel als sociaaleconomisch gebied ontstond aan het begin van de eeuw met het rapport van de werkgroep Wijers "Nieuwe kaders, nieuwe kansen" (2002). Voor de uitvoering van projecten in de toenmalige Nederlandse Antillen werd een nieuwe uitvoeringsorganisatie opgericht. "USONA" zou tijdens haar bestaan tot ongeveer 2014 een begrip worden in de samenwerking binnen het Koninkrijk.

Uitvoeringsorganisatie Stichting Ontwikkeling Nederlandse Antillen (USONA) was een stichting onder een beheerovereenkomst met de Nederlandse regering. Aan de andere kant werd de uitvoering aan een externe partij uitbesteed, in dit geval Berenschot. Nederland was de voornaamste geldschieter, maar in veel gevallen werd van het Land/ eilandgebied cofinanciering gevraagd.

Thema's USONA herkenbaar in Landspakketten

In het "eerste tijdperk" tot 2007 voerde USONA de programma's Bestuurlijke ontwikkeling, Duurzame Economische Ontwikkeling en Onderwijs uit. In die periode werd de knoop doorgehakt over de ontbinding van de

Nederlandse Antillen. Hieruit kwam een "tweede tijdperk" voort, gericht op de voorbereiding van Sint Maarten en Curaçao op de status van Land, en die van Saba, Sint Eustatius en Bonaire op die van bijzondere gemeente. De nieuwe programma's veranderden iets van toon en gingen Institutionele Versterking en Bestuurskracht (IVB), Onderwijs en Jongeren (O&J) en Sociaal-economisch Initiatief (SEI) heten. Veel van de thema's in de USONA programma's zijn te herkennen in de huidige Landspakketten. De versterking van de efficiency van de overheid en de kwaliteit van haar dienstverlening, het verdienvermogen van het Land, sociaaleconomische stabiliteit en ontwikkeling zowel als onderwijs waren toen, en zijn nu, onderwerp van de samenwerking. De Landspakketten zijn zelfs nog iets breder en omvatten ook onderwerpen als zorg, veiligheid en het management van de financiële instituties.

Meer zorg aan duurzaamheid besteden

De grote meerderheid van de USONA projecten werd succesvol uitgevoerd. Uitgevoerd betekent echter nog niet dat de achterliggende doelstellingen zijn gehaald, en ook niet dat de resultaten blijvend zijn.

De [evaluatie rapporten](#) van het USONA tijdperk zetten de succesvol uitgevoerde projecten tegenover vaak niet gehaalde – soms ook wel erg abstract geformuleerde – maatschappelijke doelstellingen. Ook is er kritiek op het ontbreken van duurzaamheid van veel behaalde resultaten. De verwachtingen (sterk verbeterde instituties, verdienvermogen, beter onderwijssysteem, economische groei, sociaal vangnet) waren vaak te hoog.

Belangrijke lessen uit het USONA tijdperk zijn:

- Zorg voor concreet geformuleerde maatschappelijke doelstellingen;
- Meet het wel of niet behalen van die doelen ook achteraf – in vergelijking met de nulmeting - en stel niet alleen vast dat de activiteiten zijn uitgevoerd en het geld is besteed;
- Besteed zorg aan de duurzaamheid van de resultaten; zorg voor toekomstig onderhoud bij ‘harde’ investeringen in gebouwen en ICT, en voor toekomstige training en coaching bij ‘zachte’ investeringen in human capital en na de introductie van nieuwe manieren van werken;

- Zorg dat de kennis van project- en programmamanagement ook voldoende aan het Land zelf wordt overgedragen.

De TWO probeert de lessen van het USONA tijdperk – in nauwe samenwerking met onze counterparts - actief toe te passen bij de uitvoering van de Landspakketten. Ook in de komende jaren zal TWO er naar streven de positieve ervaringen en de waarschuwingen uit de USONA evaluatie ter harte te nemen.



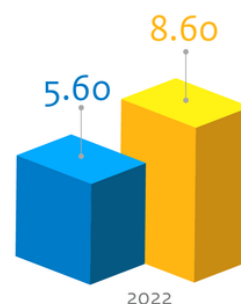
Arjen Alberts was van 2021 tot medio 2023 Liaison voor de TWO in Sint Maarten, en is inmiddels naar de functie van projectleider belastingen bij de TWO in Den Haag overgestapt. Hij was tussen 1998 en 2023 woonachtig en werkzaam in Aruba, Curaçao en Sint Maarten. In dat laatste land was hij rond 10-10-10 verantwoordelijk voor het USONA programma “Institutionele Versterking en Bestuurskracht”.

9. 2022 in Financieel perspectief

De TWO heeft in 2022 € 14,2 mln. uitgegeven ten behoeve van de uitvoering van de Landspakketten. In 2021 was dat € 10,55 mln. Dit betreft zowel financiering van projecten (programma), als kosten voor medewerkers van de TWO, andere Nederlandse vakdepartementen en experts die worden ingeleend of ingehuurd voor specifieke projecten in de Landen (apparaat).

Naast het reguliere programmabudget voor de Landspakketten, is er in 2022 voor € 41,9 mln. geoormerkt budget besteed aan enkele 'speciale' projecten. In 2021 was dat € 2,3 mln.

Uitgaven TWO 2022 (x € 1 mln.)

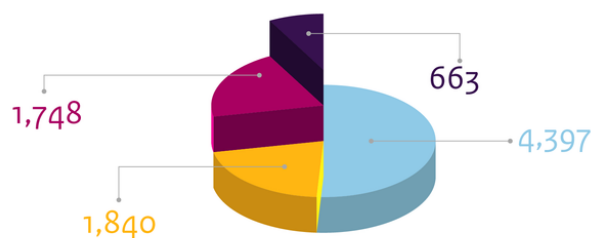


Apparaat ■ Programma ■

9.1 Programma-uitgaven Landspakketten

In totaal is er in 2022 € 8,6 mln. uitgegeven aan ondersteuning bij en uitvoering van programma's en projecten uit de Landspakketten¹. Het betreft hier zowel directe subsidies aan de overheden van Aruba, Curaçao en Sint Maarten als expertise die Nederland heeft gecontracteerd om de Landen te ondersteunen. In enkele gevallen is expertise aangetrokken voor alle drie de landen gemeenschappelijk en voor meerdere thema's tegelijkertijd.

Reguliere programma-uitgaven TWO 2022 per land (x € 1.000)



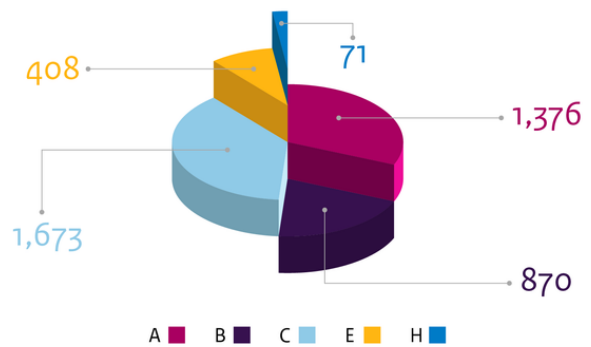
AUA ■ CUR ■ SXM ■ ALGEMEEN ■

¹ Over de informatie in dit jaarverslag is geen accountantsverklaring afgegeven. Het ministerie van BZK heeft over 2022 een jaarverslag gepubliceerd waarover een goedkeurende accountantsverklaring is afgegeven. De uitgaven van TWO vindt u in begrotingsartikel 4 (programma) en artikel 6 (apparaat). Dit jaarverslag vindt u op: <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2023D17874>.

Reguliere programma-uitgaven Aruba

Voor Aruba is in 2022 in totaal € 4,4 mln. aan programma-uitgaven gedaan. De voornaamste uitgaven zijn € 1,7 mln. voor ICT-ondersteuning van de Belastingdienst op Aruba voor de implementatie van wijzigingen in het belastingstelsel (thema C) en € 0,8 mln. voor de implementatie van het nationaal statistisch systeem (thema A).

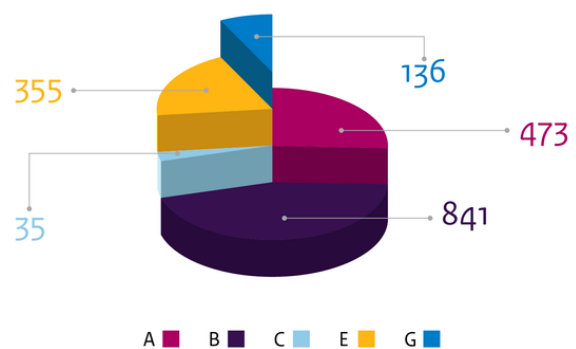
Reguliere programma-uitgaven Aruba 2022 (x € 1.000)



Reguliere programma-uitgaven Curaçao

Voor Curaçao is in 2022 € 1,8 mln. aan programma-uitgaven gedaan. De voornaamste uitgaven zijn € 0,3 mln. voor statistiek en data, en ondersteuning CBS (thema A), € 0,3 mln. voor het programma verbeteren overheid (thema B), en € 0,4 mln voor het verbeteren van de wetgevingsfunctie (thema B).

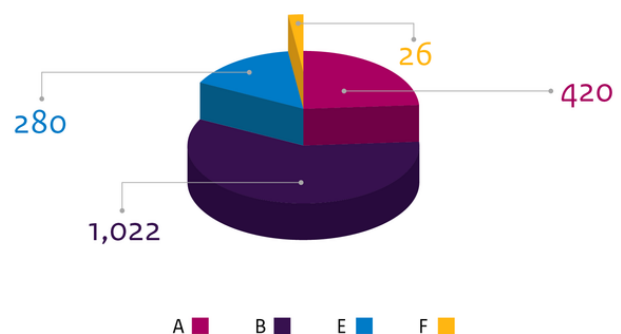
Reguliere programma-uitgaven Curaçao 2022 (x € 1.000)



Reguliere programma-uitgaven Sint Maarten

Voor Sint Maarten is in 2022 in totaal € 1,7 mln. aan programma-uitgaven gedaan. De voornaamste uitgaven zijn € 0,4 mln. voor onderzoek naar en versterking van de financiële functie (thema A), € 0,3 mln. voor versterking van het IT department (thema B) en € 0,6 mln. voor de doorlichting van de overheidsbedrijven (thema B).

Reguliere programma-uitgaven Sint Maarten 2022 (x € 1.000)



9.2 Apparaatsuitgaven TWO

Er is door TWO in 2022 in totaal voor € 5,6 mln. aan apparaatskosten gemaakt. Hiervan is € 3,3 mln. besteed aan uitgaven gerelateerd aan medewerkers werkzaam voor het ministerie van BZK en € 2 mln. aan experts die voor de TWO werkzaam zijn op andere Nederlandse ministeries. Daarnaast is er € 0,3 mln. besteed aan externe inhuur en detacheringen. Dit betreft medewerkers die tijdelijk worden ingeleend of ingehuurd voor specifieke projecten in de Landen.

9.3 Uitgaven ‘speciale’ projecten

Naast het budget voor uitvoering van de Landspakketten, is er in 2022 voor € 41,9 mln. geoormerkt budget besteed aan enkele ‘speciale’ projecten.

In het kader van het Landspakket heeft Nederland in totaal € 30 mln. toegezegd voor het onderhoud aan schoolgebouwen op Curaçao. Hier is in 2022 € 10,5 mln. van beschikbaar gesteld. De onderhoudswerkzaamheden aan de eerste scholen zijn reeds gestart. Daarnaast is er in 2022 € 11,4 mln. besteed aan projecten ten behoeve van het versterken van het financieel beheer en de belastingdienst op Sint Maarten. Dit is onderdeel van de in totaal € 15 mln., die beschikbaar is gesteld uit het trustfund voor de wederopbouw na de orkaan Irma. Onderdeel van de € 11,4 mln. is het euro-equivalent van \$ 9 mln. voor de aanschaf van een nieuw systeem voor de belastingdienst waarmee burgers van Sint Maarten op termijn online belastingaangifte kunnen doen. Tot slot heeft Nederland in 2020 in het kader van het Landspakket Curaçao € 20 mln. toegezegd voor individuele bedrijfssteun, om zo te investeren in het behoud van werkgelegenheid. De overheid van Curaçao heeft

het volledige bedrag aangewend voor investeringen in de scheepswerf die in het bezit is van CDM Holding NV. Met dit bedrag wordt de infrastructuur van het droogdok verbeterd, worden schulden afgelost, de concurrentiepositie van de werf verbeterd en wordt werkgelegenheid behouden.



Bijlage 1: Door TWO gefinancierde projecten

Overzicht door TWO gefinancierde projecten in 2022				
#	Land	Maatregel	Project	Bedrag (x € 1.000)
1	Aruba	A.1	Ondersteuning CAD	222
2	Aruba	A	Programmanager voor Thema A	182
3	Aruba	A.2	Implementatie nationaal statistisch systeem	842
4	Aruba	A.3	Onderzoek subsidiebeleid	130
5	Aruba	B	Programmanagers voor Thema B	177
6	Aruba	B.2	Doorlichting overheidsbedrijven (inclusief deelnemingenbeleid)	632
7	Aruba	B.5	Onderzoek arbeidsvoorwaarden	24
8	Aruba	B.8	Doorlichting HR-beleid	37
9	Aruba	C.1	Ondersteuning bij nieuw belastingstelsel Aruba	1,673
10	Aruba	E.1/E.3	Onderzoeken arbeidsmarktbeleid	152
11	Aruba	E.4	Onderzoek sociale zekerheid	87
12	Aruba	E.6	Implementatie Aruba Fair Trade Authority	169
13	Aruba	H.2	Business case kansspelautoriteit	71
14	Curaçao	A.1	Verkorten doorlooptijd jaarrekening, mapping financiële processen, interne controle	139
15	Curaçao	A.2	Statistiek en data Curaçao, waaronder ondersteuning CBS	334
16	Curaçao	B.4	Programma verbeteren overheid Curaçao	281
17	Curaçao	B.4	Verbeteren wetgevingsfunctie	385
18	Curaçao	B.5	Onderzoek arbeidsvoorwaarden	50
19	Curaçao	B.6	Mobiliteit werknemers overheid	94
20	Curaçao	B.11	Ontwikkelen en testen Webapplicatie en POC	30
21	Curaçao	C.1	Ondersteuning Belastingdienst Caribisch Nederland aan Belastingdienst Curaçao	35
22	Curaçao	E.1/E.3	Onderzoeken arbeidsmarktbeleid	52
23	Curaçao	E.4	Onderzoeken sociale zekerheid	267
24	Curaçao	E.7	Ondersteuning bij Grond- en Vastgoedbeleid	36
25	Curaçao	G.1	Ondersteuning bij Nationale Onderwijsagenda	29
26	Curaçao	G.1	Ondersteuning bij onderhoud scholen	107
27	Sint Maarten	A.1	Fit-Gap analyse financiële functie	195
28	Sint Maarten	A.1	Versterking capaciteit financiële functie	161
29	Sint Maarten	A.1	Technische assistentie jaarafsluiting	36
30	Sint Maarten	A.2	Peer review statistische info door CBS	28
31	Sint Maarten	B.11	Ondersteuning ICTU voor IT department	314
32	Sint Maarten	B.2	Doorlichting overheidsbedrijven	620
33	Sint Maarten	B.5	Onderzoek arbeidsvoorwaarden	23
34	Sint Maarten	B.6	Medewerkersonderzoek door ICTU	65
35	Sint Maarten	E.1/E.3	Onderzoek arbeidsmarkt	112
36	Sint Maarten	E.4	Onderzoek sociale zekerheid	168
37	Sint Maarten	F.3	Ondersteuning bij opzetten General Health Insurance	26
38	Gezamenlijk	G.1	Onderzoek door Inspectie OCW	473
39	Gezamenlijk	Algemeen	Theories of Change en Roadmaps	107
40	Gezamenlijk	Algemeen	Diverse kleinere opdrachten	83
			Totaal	8,648



Colofon

Productie:

De Tijdelijke Werkorganisatie September 2023

Coördinatie/redactie:

Nydia Adam

Bijdrage

Kees Broere

Vormgeving

Profound

Fotografie

- Henriette Guest
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Land Aruba
- Robin Photography
- Driven Media
- Rijksdienst Caribisch Nederland
- Profound

Contact

E-mail: two@minbzk.nl

Website: www.two-acs.com

Facebook: www.facebook.com/TWOACS1

LinkedIn: [Tijdelijke Werkorganisatie \(TWO\)](#)

