Ondernemings- en investeringsklimaat Aruba

Verbeteringen, prioriteiten en implementatie

EINDRAPPORT

10 november 2021

Koert van Buiren, Cees van Gent, Arthur van Dam en Richard Flanegien

VERTROUWELIJK

Economisch Bureau Amsterdam

onderzoek | advies | interim management

economisch-bureau.nl

Gebouw ‘Singelstaete’
Singel 250, 1016 WB Amsterdam

Voorwoord

- In november 2020 kwamen Aruba en Nederland het landspakket Aruba overeen. Het landspakket bevat maatregelen en hervormingen op het gebied van financieel beheer, de publieke sector, belastingen, de financiële sector, economie, zorg, onderwijs en de rechtstaat. Onderdeel van de economische hervormingen betreft het bevorderen van ondernemerschap en het investeringsklimaat, waarbij de aandacht primair uitgaat naar de *ease of doing business*, het optimaliseren van het vergunningsstelsel en het wegnemen van *red tape*.

- In opdracht van Aruba en Nederland heeft Economisch Bureau Amsterdam tussen augustus en november 2021 onderzoek gedaan naar, en advies uitgebracht voor verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat van Aruba. De opdrachtgevers verzochten daarbij nadrukkelijk aandacht te besteden aan implementatie van de voorgestelde verbeteringen en mogelijkheden om bestaande initiatieven te versnellen.

- De afgelopen jaren zijn er door Arubaanse en internationale organisaties vele onderzoeken, adviezen en beleidsvoorstellen ter verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat uitgebracht. Dit zijn goede onderzoeken en adviezen die het ondernemings- en investeringsklimaat in de volle breedte van het spectrum afdekken: verhogen van de *ease of doing business*, het stimuleren van ondernemerschap en het verbeteren van de werking van markten. Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat de implementatie achterblijft. Stakeholders met wie we in het kader van dit onderzoek spraken, vrezen voor 'het zoveelste rapport' waarmee implementatie vooruit wordt geschoven. Tegelijkertijd is er geloof dat de afspraken tussen Aruba en Nederland, en de ondersteuning die het COHO bij de implementatie kan geven, dit keer het verschil zou kunnen maken. 'Het is nu, of nooit', aldus een van de gesprekspartners. Deze signalen van stakeholders hebben ons nog meer dan we vooraf voorzagen, gemotiveerd om tot concrete voorstellen voor implementatie van hervormingen te komen. Daartoe stellen we een programmatische en projectmatige aanpak voor met uitgewerkte projectplannen en een uitvoeringsstructuur waarin opdrachtgeverschap, sturing, uitvoering, verantwoording en monitoring zijn belegd.

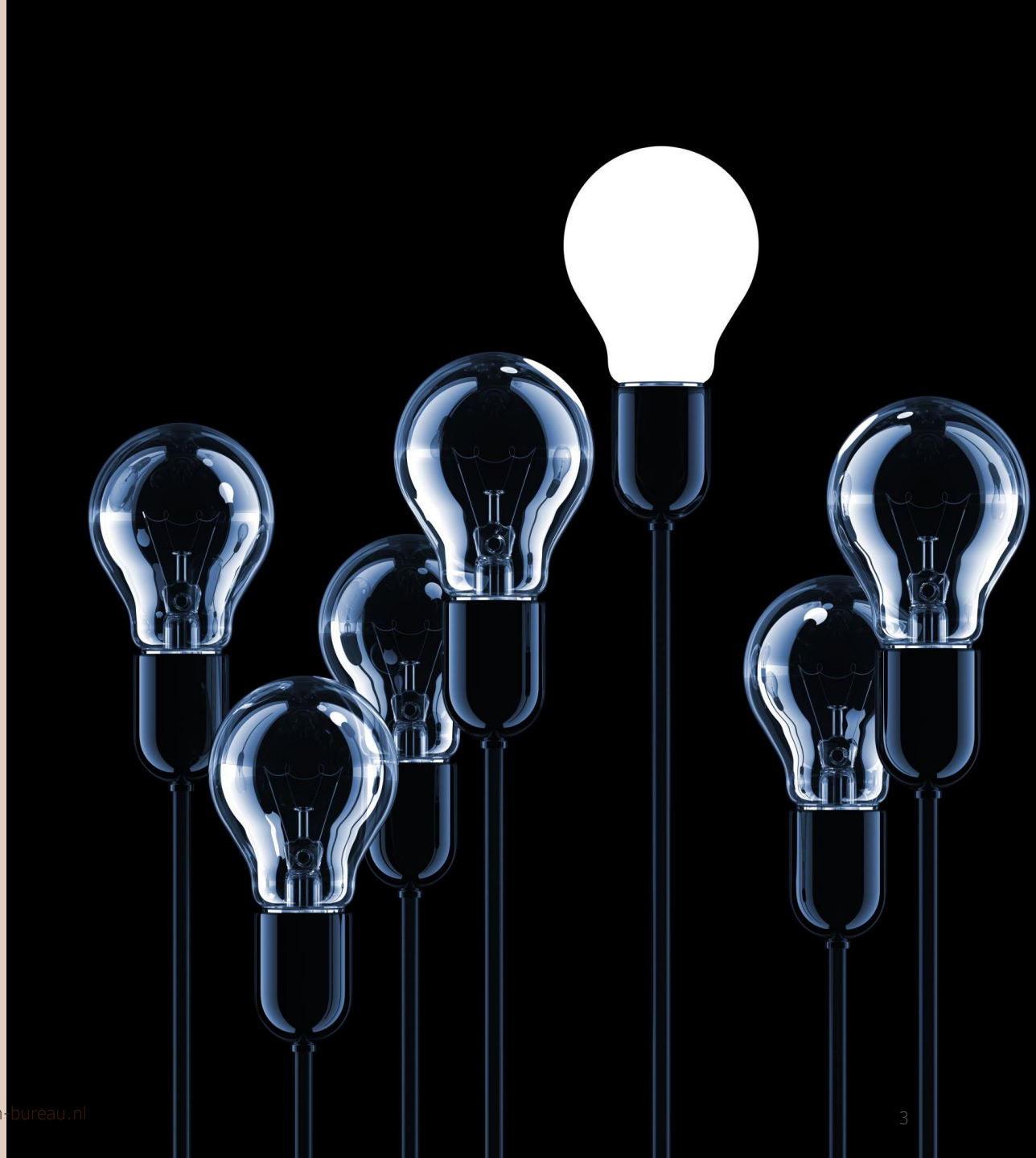
- Met de vier prioritaire projecten die wij voorstellen – tezamen het Programma 'Verbetering ondernemings- en investeringsklimaat Aruba' – sluiten we aan bij eerdere initiatieven die op Aruba zijn genomen, maar die tot op heden niet of beperkt zijn gerealiseerd. Politiek *commitment* van Aruba en ondersteuning door Nederland zijn nodig om het integrale programma te realiseren.

- Uitvoering van de vier prioritaire projecten leidt tot versnelling van eerdere initiatieven. Deze moeten wel in het juiste perspectief worden geplaatst: uitvoering van de vier prioritaire projecten zorgt voor een wezenlijke verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat – in het bijzonder de *ease of doing business* – en zijn rand-voorwaardelijk, maar op zichzelf staand niet voldoende, voor het bereiken van de economische doelen die Aruba nastreeft, waaronder economische diversificatie en de ontwikkeling van meer hoogwaardige economische activiteiten. Voor het bereiken van die doelen is verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat een essentiële voorwaarde, maar zal ook actief en gericht economisch beleid nodig zijn. Zulk beleid valt buiten de reikwijdte van onze opdracht en komt in dit rapport niet aan de orde.

- Wij willen de stakeholders bedanken voor de intensieve en openhartige gesprekken, en de begeleidingscommissie voor de begeleiding, hulp en ondersteuning in dit onderzoek. We zijn de leden van de begeleidingscommissie erkentelijk voor de vele en openhartige gesprekken die we – naast de reguliere vergaderingen – met hen konden voeren en voor de informatie die zij ons aanreikten. Zij hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan dit onderzoek en de totstandkoming van de aanbevelingen.

Koert van Buiren, Amsterdam, november 2021

Conclusies en aanbevelingen



Conclusies en aanbevelingen - *inventarisatie*

Er zijn veel, gedegen plannen voor verbetering van het ondermings- en investeringsklimaat; de implementatie komt moeilijk van de grond

- Er bestaat voor Aruba veel en gedegen onderzoek naar het ondernemings- en investeringsklimaat. Uit de verschillende onderzoeksrapporten, adviezen en beleidsplannen volgen circa 150 acties en verbeteringen ter verhoging van de *ease of doing business*, het stimuleren van ondernemerschap, en het verbeteren van de werking van markten. De conclusie is dat hiermee op Aruba een compleet en onderbouwd beeld bestaat van wat er moet gebeuren om het ondernemings- en investeringsklimaat in brede zin te verbeteren.
- Voor zover er in het bestaande onderzoek en in de bestaande adviezen sprake is van een blinde vlek, is dat er beperkte aandacht is voor de rechtspositie van ondernemers (en burgers) bij vergunningprocedures. Deze rechtspositie is zwak door het ontbreken van (i) wettelijke termijnen voor primaire besluiten; (ii) duidelijke beleidsdoelstellingen en beoordelingscriteria; en (iii) een goed functionerend systeem voor administratieve rechtsgang.
- De implementatie van verbeteringen en acties blijft achter, of ontbreekt soms geheel, maar er zijn verschillen tussen de verschillende terreinen. Implementatie van verbeteringen en acties gericht op verhoging van de *ease of doing business* is beperkt. Implementatie van beleid gericht op het stimuleren van ondernemerschap is redelijk gevorderd, met name als het gaat om training en opleiding, en informatievoorziening voor startende ondernemers. Implementatie van beleid gericht op het verbeteren van de werking van markten – de arbeidsmarkt, de kapitaalmarkt, nutssectoren en product- en dienstenmarkten – zijn tot op heden niet van de grond gekomen, ondanks soms ver uitgewerkte implementatieplannen (zie bijvoorbeeld het mededingingsbeleid).

Vier prioritaire projecten die bestaande initiatieven versnellen en resulteren in een wezenlijke verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat

- Om te komen tot een uitvoerbaar programma voor verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat is het van belang keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Op basis van uitvoerbaarheid, zichtbaarheid en impact, draagvlak, en aansluiting bij prioriteiten van de regering van Aruba, is tot de volgende prioritaire verbeteringen en acties gekomen, die in projectvoorstellen nader zijn uitgewerkt:

1. Versnellen en verbeteren van vergunningsbesluiten (en het verhogen van de rechtszekerheid van vergunning aanvragers en van de responsiviteit van de overheid);
2. Een coherent vergunningenstelsel, achter één loket (in aansluiting op het e-Government project en thema B.11 van het landspakket);
3. Implementatie van de *Aruba Fair Trade Authority* (en invoering van de mededingingsverordening);
4. Efficiënt een bankrekening kunnen openen en een basis-betaalrekening voor iedereen.

- Deze vier prioritaire projecten sluiten aan bij initiatieven die op Aruba reeds zijn genomen en voorbereidingen die zijn getroffen, maar waarvan de implementatie achterblijft. Uitvoering van deze vier projecten als integraal programma zorgt voor een wezenlijke verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat.

Conclusies en aanbevelingen – *prioriteiten en implementatie*

- Aanvullend aan deze vier prioriteiten leveren hervormingen op de volgende terreinen een belangrijke bijdrage aan de verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat:

  5. Vereenvoudiging van het belastingsysteem, inclusief importheffingen en procedures;
  6. Dynamiseren van de werking van de arbeidsmarkt (hervorming en modernisering wet- en regelgeving en beleid);
  7. Digitalisering van processen bij de overheid;
  8. Integriteit (van handelen en van processen).

- Hervormingen 5, 6 en 7 zijn onderdeel van andere thema's van het landspakket (respectievelijk C (Belastingen), E.1 (Arbeidsmarkt) en B.11 (Effectiviteit publieke sector/digitalisering)), waarvoor separate onderzoekstrajecten lopen die zullen resulteren in verbeter- en implementatievoorstellen. Verbetering 8 betreft een breed, prioritair onderwerp van de regering van Aruba, waartoe verschillende stappen worden gezet, zoals de instelling van een Ombudsman. Prioriteiten 1 en 2 dragen bij aan versterking van de integriteit, verkleinen de ruimte voor niet-integer handelen, en zorgen voor 'hygiënische' processen.

- De vier prioriteiten zijn in dit rapport uitgewerkt in project- en implementatievoorstellen (hoofdstuk 4 en bijlage C), waarvan de kernpunten in de tabel zijn weergegeven.

- Ten aanzien van de voorgestelde tijdslijnen geldt dat deze haalbare doorlooptijden van de projecten weergeven, maar dat bij de uiteindelijke vaststelling rekening dient te worden houden met de beschikbare capaciteit binnen het ambtelijk apparaat van Aruba en met de implementatie van andere delen van het landspakket. Een nadere fasering in de planning van deze projecten kan nodig zijn.

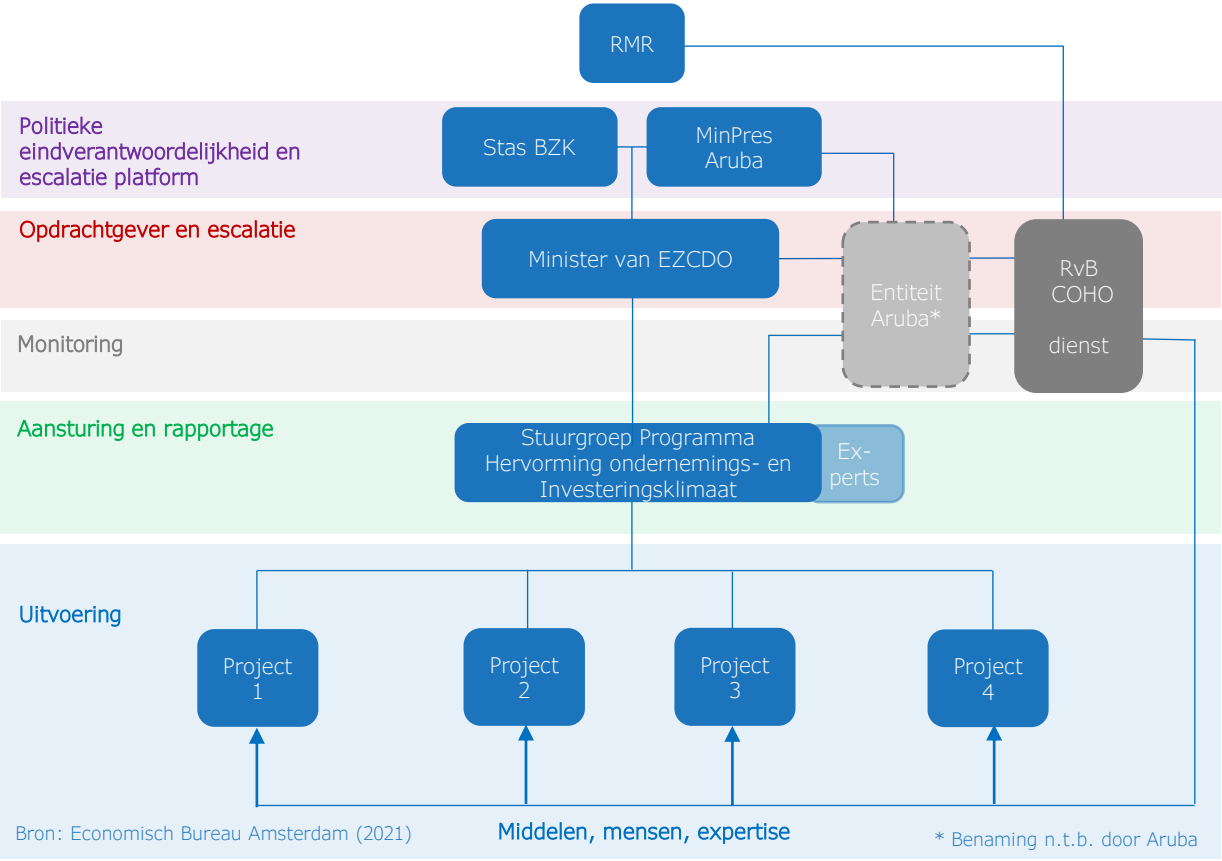
	Project 1	Project 2	Project 3	Project 4
Omschrijving	Versnellen en verbeteren vergunning-besluiten.	Coherent vergunningstel-sel achter één loket.	Implementatie *Aruba Fair Trade Authority.*	Efficiënt een bankrekening openen.
Acties	Expliciteren doelstellingen, conform economische situatie en beleid. Heroverwegen (delen) vergunningen /procedures. Invoeren beslistermijnen. Verbeteren en versnellen procedures bezwaar/beroep.	Fase 1: coördineren en integreren deelprocedures (Vestiging & coördinatie Horeca, DIMAS & DPL, DOW & DIP. Fase 2: virtuele integratie achter één loket. Project 2 start na afronding van Project 1.	Implementatie-traject reeds voorbereid door Aruba met aanzienlijke inzet mensen/middelen. Aanstellen implementatie-manager/team. Communicatie. Werving en selectie staf en RvB. Huisvesting. Werk-/ handhavingsplan.	Convenant efficiënt openen bankrekening. Convenant basis-betaalrekening voor iedereen.
Tijdslijn	2022Q1-2022Q3.	2022Q4-2024Q2.	2022Q2-2023Q2.	2021Q4-2022Q2.
Benodigde externe capaciteit, expertise en middelen	Externe jurist (6 maanden). AWG 150.000.	Externe projectmanager ter ondersteuning DEZHI (1 jaar). AWG 200.000.	Externe Implementatie-manager en 2 teamleden. AWG 770.000-1.120.000.	Externe voorzitter (6 maanden/1 dag p/week). AWG 100.000.

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

Conclusies en aanbevelingen – *governance*

Een governancestructuur met een duidelijke opdracht, sturing, monitoring en escalatieplatforms is essentieel voor implementatie

- Succesvolle implementatie van de voorgestelde hervormingen staat of valt met het definiëren en toewijzen van het opdrachtgeverschap, de aansturing, de uitvoering, de verantwoording en de monitoring. Voorts is het beschikbaar maken van de benodigde externe capaciteit, expertise en middelen een noodzakelijke voorwaarde voor implementatie. Komt die niet beschikbaar, dan zal nadere prioritering binnen dit programma plaatsvinden, zullen (delen van) projecten niet worden uitgevoerd, en kan niet langer gesproken worden van een programma dat tot wezenlijke verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat leidt. Aanbevolen wordt tot een duidelijke uitvoerings- en governancestructuur, waarin (van beneden naar boven):
- Uitvoering plaatsvindt in projecten die bezet worden door ambtenaren van de betrokken diensten, ondersteund met de benodigde aanvullende capaciteit, kennis en financiële middelen. Het COHO faciliteert hierin.
- Aan- en bijsturing plaatsvindt door directeuren van de betrokken directies en diensten, onder leiding van de voor ondernemerschap verantwoordelijke directeur van DEZHI. De stuurgroep wordt waar nodig aangevuld met externe deskundigen, en wordt in de organisatie ondersteund door de Arubaanse evenknie van het COHO.
- De minister van Economische Zaken, Communicatie en Duurzame Ontwikkeling (EZCDO) namens de regering als gedelegeerd opdrachtgever fungeert van het programma. De opdracht wordt vastgesteld in de ministerraad.



- De stuurgroep rapporteert over de voortgang en resultaten aan de minister van EZCDO en door zijn tussenkomst aan de entiteit Aruba en het COHO. De entiteit Aruba en het COHO informeren en adviseren respectievelijk de minister-president van Aruba en de rijksministerraad.
- Het ligt in de rede een vergelijkbare structuur toe te passen bij andere thema's van het landspakket.

Conclusies en aanbevelingen - *infographic*

Inventarisatie

25+ rapporten

150+ verbeteringen en acties

A. *Ease of Doing Business*

starten | vergunning | o.g. | financiering | handel

Implementatie: beperkt

B. *Stimulating Entrepreneuship*

training en opleiding | informatie | belastingen

Implementatie: gevorderd

C. *Improving Markets*

arbeidsmarkt | kapitaalmarkt | consumentenbescherming

Implementatie: afwezig

Prioritering

Project 1
Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten

Project 2
Een coherent vergunningenstelsel, achter één loket

Project 3
Implementatie *Aruba Fair Trade Authority*

Project 4
Efficiënt een bankrekening openen

Implementatie

Project 1	Project 2	Project 3	Project 4
Fatale termijnen besluiten, moderne doelstellingen	Eén virtueel digitaal loket voor ondernemers	Mededingingswet van kracht en toezichthouder operationeel	Convenant met effectieve termijnen en basisrekening
12 maanden	18 maanden (na Project 1)	12 maanden	6 maanden
Externe jurist	Externe projectmanager	Implementatiemanager, team, communicatie, werving/selectie	Externe voorzitter (expert)
AWG 150.000	AWG 200.000	AWG 770.000-1.120.000	AWG 100.000

Governance

Uitvoering
Project 1 | Project 3 | Project 2 | Project 4

Sturing
Ambtelijke top Aruba onder voorzitterschap DEZHI

Opdrachtgever
minister van EZCDO

entiteit Aruba
Monitoring en ondersteuning
COHO

minister-president
stas BZK

RMR

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

Inhoud

1. Inleiding
2. Inventarisatie
3. Prioriteiten
4. Implementatie
5. Governance

Bijlage A Literatuur en interviewpartners
Bijlage B Overzicht verbeteringen en acties
Bijlage C Projectbeschrijvingen

1. Inleiding

Inleiding

Het ondernemings- en investeringsklimaat staat al lang op de hervormingsagenda van Aruba

- In november 2020 kwamen Aruba en Nederland het landspakket Aruba overeen; een samenhangend pakket van maatregelen en structurele hervormingen voor zowel de korte, middellange als lange termijn. Uitvoering van het landspakket moet Aruba financieel, economisch en bestuurlijk weerbaar maken. Het landspakket bevat maatregelen en hervormingen op het gebied van financieel beheer, de (kosten en de effectiviteit van de) publieke sector, belastingen, de financiële sector, economie, zorg, onderwijs en rechtstaat.
- Onderdeel van de economische hervormingen betreft het bevorderen van ondernemerschap en het investeringsklimaat (onderdeel E.6 uit het landspakket), waarbij de aandacht primair uitgaat naar het bevorderen van de *ease of doing business*, het optimaliseren van het vergunningsstelsel en het wegnemen van *red tape*.
- Hervormingen gericht op verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat staan al lang op de beleidsagenda van Aruba. Verschillende rapporten van Arubaanse en internationale organisaties, waaronder het Internationaal Monetair Fonds (IMF) en de Wereldbank, onderstrepen het belang van verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat en het wegnemen van *red tape* voor economische groei, werkgelegenheid en instroom van buitenlandse deviezen. Met de afspraken in het landspakket beogen Aruba en Nederland hier uitvoering aan te geven.

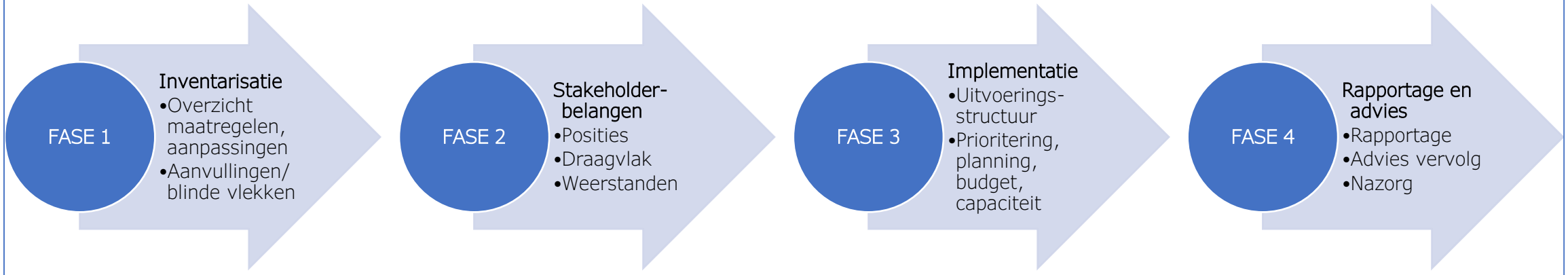
Van red tape naar red carpet

- Dit rapport richt zich primair op het verbeteren van de *ease of doing business* in Aruba door het wegnemen van *red tape* en andere belemmeringen voor ondernemers en investeerders. Om te komen tot een *red carpet* is echter meer nodig: betere werking van de arbeidsmarkt, een stimulerend belastingsysteem, een efficiënte en betaalbare publieke sector, houdbare overheidsfinanciën, etc. Het landspakket Aruba voorziet ook voor deze terreinen in afspraken over hervormingen.
- Waar dat relevant is, is in dit rapport de verbinding gelegd tussen maatregelen gericht op het verhogen van de *ease of doing business* en maatregelen op deze andere terreinen. In sommige gevallen is deze verbinding direct en evident, zoals op het terrein van de belastingen en de arbeidsmarkt; op andere terreinen minder, zoals op het terrein van de overheidsfinanciën. Onze aanbevelingen ten aanzien van het centrale thema (*ease of doing business*) zullen concreet en op implementatie gericht zijn; aanbevelingen op samenhangende thema's zijn richtinggevend.

Van plannen naar implementatie

- Bestaand onderzoek hoeft niet opnieuw uitgevoerd te worden. Dit rapport neemt de vele reeds uitgevoerde onderzoeken, inventarisaties en (implementatie)plannen als uitgangspunt. Bestaand werk is gebruikt om te komen tot een samenhangend en prioritair pakket van

Inleiding



Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

verbeteringen.

- De nadruk ligt in dit op het identificeren van prioritaire maatregelen gericht op het wegnemen van *red tape* en andere belemmeringen voor ondernemers en investeerders, én op een ambitieus, maar realistisch implementatieplan om deze maatregelen uit te voeren. Daarnaast bevat het rapport een voorstel voor een effectieve governancestructuur die, rekening houdend met de belangen van de verschillende stakeholders, zorg draagt voor de uitvoering van de geïdentificeerde verbeteringen.

Aanpak onderzoek en inhoud van dit rapport

- Dit onderzoek is gestart met een inventarisatie van verbeteringen en acties gericht op het ondernemings- en investeringsklimaat zoals die volgen uit bestaande onderzoeken en rapporten (fase 1). Hiervoor zijn tientallen rapporten geraadpleegd die de afgelopen jaren zijn verschenen. Hoofdstuk twee geeft een samenvattend overzicht van deze inventarisatie. Het volledige overzicht dat volgt uit deze inventarisatie is opgenomen in bijlage B bij dit rapport.
- Vervolgens zijn gesprekken met stakeholders gevoerd over bestaande belemmeringen voor implementatie en over prioritaire verbeteringen en acties (fase 2). Op basis van deze gesprekken en een beoordeling op basis van criteria, zijn prioritaire verbeteringen geïdentificeerd. Deze prioriteiten zijn onderscheiden en gebundeld in vier projecten die samen het Programma 'Verbetering ondernemings- en investeringsklimaat Aruba' vormen (fase 3). In hoofdstuk 3 zijn deze vier projecten beschreven.

Inleiding

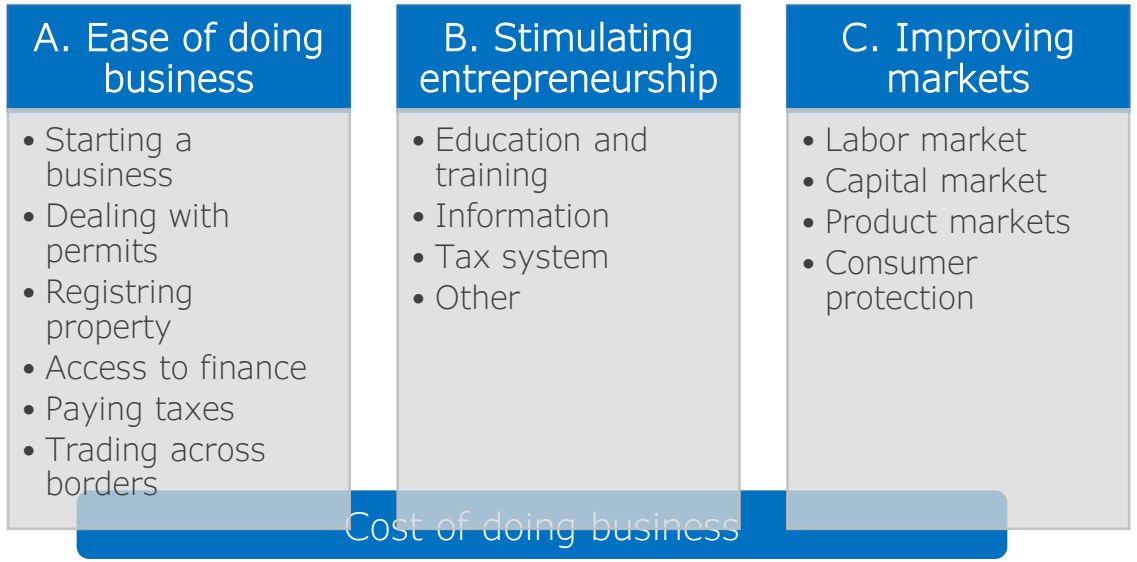
- Hoofdstuk vier bevat voorstellen voor uitvoering en implementatie van de vier prioritaire projecten. Deze voorstellen zijn in bijlage C nader uitgewerkt in projectbeschrijvingen met een probleembeschrijving, uit te voeren activiteiten, een planning en een begroting van capaciteit, middelen en expertise.
- Het Programma 'Verbetering ondernemings- en investeringsklimaat Aruba' kan op draagvlak van stakeholders rekenen. Draagvlak echter, zo is in het verleden veelvuldig gebleken, is een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde om tot implementatie te komen. Daarvoor is een effectieve governance structuur nodig die toeziet op de organisatie van uitvoering, aansturing, monitoring en – indien nodig - escalatie. Hoofdstuk vijf bevat een advies voor een dergelijke governance structuur.

2. Inventarisatie

Inventarisatie

Circa 25 rapporten resulteren in 150 voorstellen ter verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat

- Er bestaat voor Aruba veel en gedegen onderzoek naar het ondernemings- en investeringsklimaat. De afgelopen jaren zijn er circa 25 onderzoeksrapporten, adviezen en beleidsprogramma's inclusief implementatieplannen verschenen, allen met concrete – en onderling consistente – verbetervoorstellen voor het ondernemings- en investeringsklimaat.
- Uit al deze documenten volgt een omvangrijke lijst van circa 150 verbeteringen en acties gericht op het ondernemings- en investeringsklimaat. Deze maatregelen dekken het complete spectrum van voor het ondernemings- en investeringsklimaat relevante terreinen, variërend van *starting a business* tot het belastingsysteem, van opleiding en training tot de arbeidsmarkt, van *access to finance* tot mededingingsbeleid, etc.
- Deze circa 150 verbeteringen en acties kunnen als volgt worden gecategoriseerd:
  A. *Ease of doing business* – verbeteringen en acties die erop gericht zijn het zakendoen op Aruba te vergemakkelijken, zoals het optimaliseren van het vergunningenstelsel voor ondernemers en het automatiseren van de belastingaangifte;
  B. *Stimulating entrepreurship* – beleid en maatregelen gericht op het stimuleren van ondernemerschap, zoals opleidingen en trainingen en het verstrekken van *tax incentives*;



Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

  C. *Improving markets* – beleid en maatregelen gericht op het beter laten functioneren van markten, zoals de arbeidsmarkt en de kapitaalmarkt, en het zorgdragen voor eerlijke en effectieve concurrentie.
- De *cost of doing business* is als het ware het resultaat van de presentaties op deze drie gebieden.
- Dit onderzoek richt zich primair op de eerste categorie, de *ease of doing business*, maar laat de andere categorieën niet buiten beschouwing.

Inventarisatie

Eerder voorgestelde verbeteringen en acties beslaan het hele ondernemings- en investeringsklimaat; er is echter beperkte aandacht voor de rechtspositie van ondernemers (en burgers) bij vergunningprocedures

- Het complete overzicht van verbeteringen en acties die volgen uit deze inventarisatie, en - voor zover kon worden opgemaakt - de stand van zaken met betrekking tot de implementatie, is opgenomen in bijlage B bij dit rapport. Het beeld dat volgt uit deze inventarisatie is als volgt.
- De reeds eerder voorgestelde verbeteringen en acties beslaan het complete spectrum van het ondernemings- en investeringsklimaat. Het aantal, en de omvang (belang) van blinde vlekken in dit overzicht is beperkt. Een terrein waar in bestaande onderzoeken en plannen beperkte aandacht voor is, en dat als meest belangrijke blinde vlek kan worden aangemerkt, is de rechtspositie van ondernemers (en burgers) bij vergunningsprocedures en daaraan gerelateerd het gedrag van overheidsdiensten, ambtenaren en politici. Deze rechtspositie is zwak vanwege:
  - Het ontbreken van wettelijke termijnen voor primaire besluiten in vergunningsverordeningen;
  - Het ontbreken van duidelijke beleidsdoelstellingen en beoordelingscriteria in vergunningsverordeningen;
  - Het ontbreken van regels voor administratieve rechtsgang na het verkrijgen van een onwelgevallig besluit van een bestuursorgaan.
- Hierdoor is sprake van asymmetrie in rechtsgevolgen voor de ondernemer (en burger) als vergunningaanvrager, en de overheid als vergunningverlener.

Implementatie van voorgestelde verbeteringen blijft achter, maar er zijn ook lichtpunten

- Ook stakeholders die in het kader van dit onderzoek zijn geconsulteerd bevestigen dat in het verleden veel gedegen onderzoek is gedaan naar, en vele rapporten en adviezen zijn geschreven over, de verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat van Aruba. Tegelijkertijd wijzen zij erop dat de vele rapporten mede een uiting zijn van gebrek aan politieke wil om daadwerkelijk te hervormen. Met een nieuw onderzoek, een nieuwe commissie, een nieuw rapport wordt afstand genomen van (goede) plannen van vorige regeringen en ministers en worden moeilijke maatregelen vooruitgeschoven.
- Toch heeft Aruba als het gaat om implementatie niet stilgezeten. Er zijn wel degelijk verschillende verbeteringen gerealiseerd in het ondernemings- en investeringsklimaat. Daar waar implementatie heeft plaatsgevonden, heeft dit veelal betrekking op training en opleiding van startende ondernemers (zoals *Empresario Prepara*), informatievoorziening aan bedrijven en investeerders (zoals het vernieuwen en verbeteren van websites) en het opzetten van nieuwe organisaties gericht op bevordering van ondernemerschap en handel (zoals IDEA en Exprodesk). Bijzondere vermelding hierbij verdient de komst en werkwijze van Qredits op Aruba, waarvan er een breed gedragen beeld is dat dit een goede bijdrage heeft geleverd aan

Inventarisatie

het ondermemings- en investeringsklimaat. Zowel als het gaat om *access to finance* als om training en begeleiding van kleine, startende ondernemers.

- Ten aanzien van de stand van zaken in de implementatie van reeds eerder voorgestelde verbeteringen en acties zoals die de afgelopen jaren zijn voorgenomen, is het algemene beeld als volgt.

Implementatie van verbeteringen gericht op de 'ease of doing business' is beperkt

- Implementatie van verbeteringen en acties gericht op het verhogen van de *ease of doing business* is beperkt. Er is een beperkt aantal, wezenlijke verbeteringen gerealiseerd waaronder:
  - De wijziging van de Landsverordening Notarisambt en de afschaffing van de Verklaring van geen Bezwaar door de overheid bij de oprichting van een NV en een VBA. Het proces tot oprichting is hiermee wezenlijk versneld;
  - Het verlagen van het tarief voor een Vestigingsvergunning van AWG 2.000 naar AWG 400;
  - Digitalisering van het proces tot aanvraag en verlening van een Vestigingsvergunning;
  - Verbetering en versnelling van de dienstverlening van de Kamer van Koophandel.

  Belangrijke hervormingen zijn tot op heden echter uitgebleven, zoals:

	Blinde vlekken	Implementatie
A. Ease of doing business	Beperkt aantal	Beperkt
B. Stimulating entrepreneurship	Geen	Redelijk gevorderd
C. Improving markets	Beperkt	Nauwelijks

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

  - De invoering van fatale termijnen ('lex silencio positivo') voor de Vestigingsvergunning en voor andere vergunningen;
  - De realisatie van de lang gekoesterde *one stop shop* voor startende ondernemers;
  - Modernisering van het gehele stelsel van vergunningen ter verhoging van rechtszekerheid, transparantie en *accountability.*

Implementatie van verbeteringen gericht op 'stimulating entrepreneurship' is redelijk gevorderd

- Implementatie van verbeteringen en acties gericht op *stimulating entrepreneurship* is redelijk gevorderd. Er is op Aruba veel gerealiseerd op het gebied van training, opleiding en begeleiding van startende ondernemers. IDEA, Exprodesk en Qredits zijn hier voorbeelden van. Ook is de informatievoorziening voor met name startende en op Aruba toetredende ondernemers, sterk verbeterd de afgelopen jaren. De websites van de Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI) en van de Kamer van Koophandel maken inzichtelijk welke

Inventarisatie

stappen een nieuwe ondernemer op Aruba moet doorlopen en wat de vereisten en de de mogelijkheden zijn. Stappen gericht op een voor ondernemers meer eenvoudig en stimulerend belastingstelsel zijn, ondanks vele adviezen en voornemens daartoe, vrijwel geheel uitgebleven.

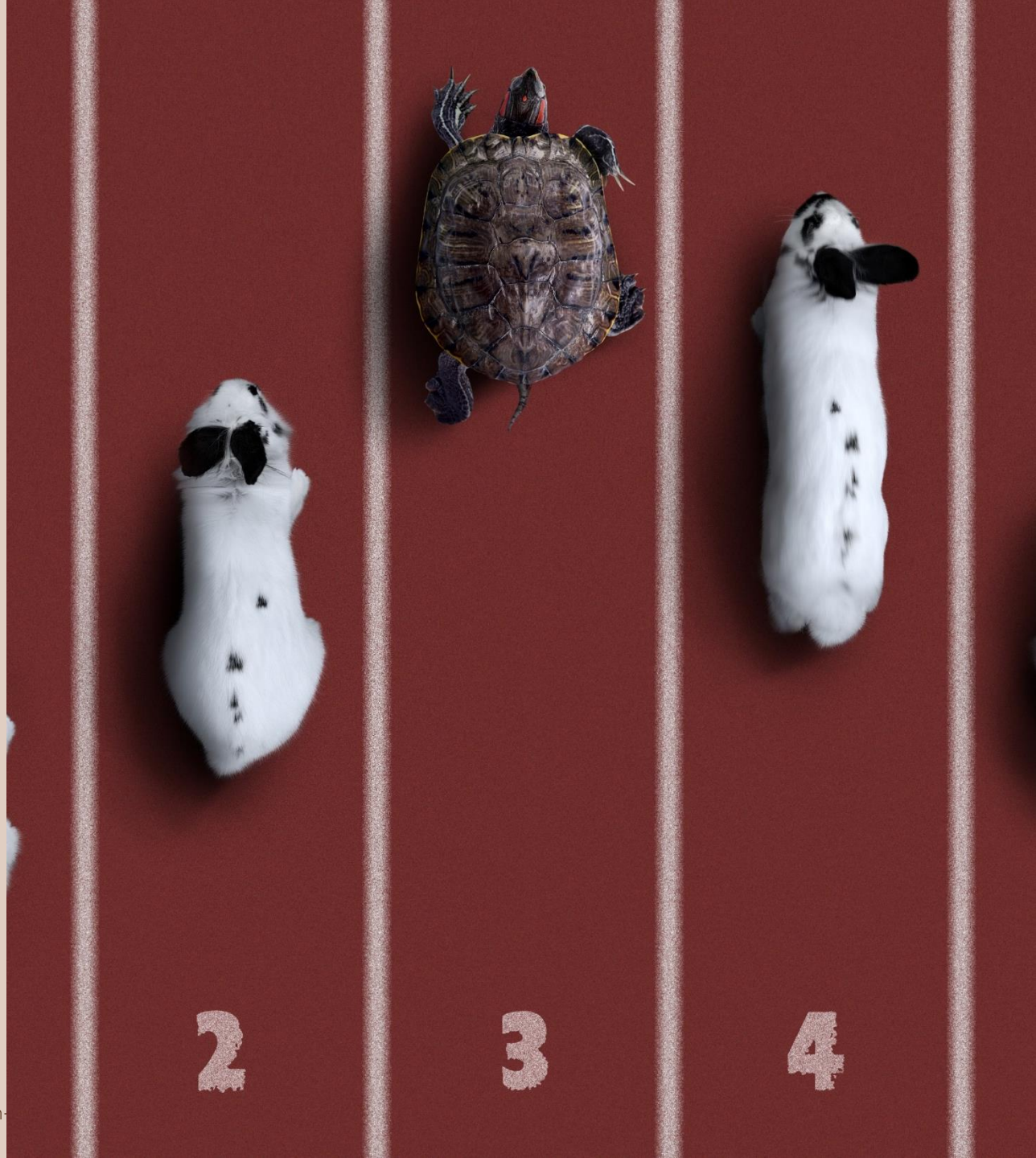
Implementatie van verbeteringen gericht op 'improving markets' is niet van de grond gekomen

- Implementatie van verbeteringen en acties gericht op *improving markets* komen niet van de grond. Arbeidsmarkthervormingen zijn, ondanks jarenlange adviezen en voorstellen, tot op heden uitgebleven. De arbeidsmarkt van Aruba staat, ook in vergelijking van andere Caribische landen, bekend als uiterst star door de restrictieve wetgeving. Het Arubaanse arbeidsmarktbeleid en de wetgeving is sterk verouderd, remt economische groei en werkgelegenheidsontwikkeling, en heeft een sterke negatieve uitwerking op het ondernemings- en investeringsklimaat.
- Ook de kapitaalmarkt functioneert onvoldoende ten gunste van het ondernemings- en investeringsklimaat. Hier liggen verschillende, met elkaar samenhangende, factoren aan ten grondslag. Banken concurreren onvoldoende intensief en effectief, zijn terughoudend met het verstrekken van kapitaal, en zijn onvoldoende efficiënt in de uitvoering van compliance onderzoek bij de *intake* van nieuwe klanten.
- Ook ten aanzien het functioneren van product- en dienstenmarkten op Aruba, is implementatie van verbeteringen uitgebleven ondanks verregaande voorbereidingen daartoe. In een kleine economie als Aruba is het risico van kartelvorming en misbruik van economische macht hoog en onderzoek heeft uitgewezen dat dit risico zich in diverse sectoren van de Arubaanse economie manifesteert. Een kleine tien jaar geleden zijn de voorbereidingen in gang gezet voor de ontwikkeling van mededingingsbeleid (*competition policy*), de invoering van concurrentieregels en de oprichting van een onafhankelijke concurrentiewaakhond. Alles voor implementatie ligt klaar; een besluit tot invoering blijft tot op heden uit.

De afspraken tussen Aruba en Nederland geven vertrouwen dat implementatie nu wel van de grond kan komen

- Het gebrek aan implementatie van de vele voornemens en plannen is een fundamenteel probleem op Aruba. De oorzaken zijn breed, divers en diep geworteld. Daarbij heeft men (overheid, semi-overheid en bedrijfsleven) weinig oog voor de eigen rol in het in stand houden van de soms verstikkende deken van regels en procedures en wijst men veelal naar anderen. Onder stakeholders heerst gelatenheid over het gebrek aan implementatie van hervormingen van het ondernemings- en investeringsklimaat. Men vreest – ook voor het onderhavige onderzoek – voor het zoveelste rapport met goede plannen, maar die niet tot uitvoering komen. Tegelijkertijd is men hoopvol vanwege de afspraken met, en de betrokkenheid van Nederland en realiseert men zich dat deze kabinetsperiode cruciaal kan worden voor Aruba.

3. Prioriteiten



Prioriteiten

Prioritering op basis van uitvoerbaarheid, zichtbaarheid/impact, draagvlak en aansluiting bij prioriteiten van de regering van Aruba

- De verbeteringen en acties gericht op het ondernemings- en investeringsklimaat zoals die volgen uit de inventarisatie (hoofdstuk 2 en bijlage B) dekken de volle breedte van het ondernemings- en investeringsklimaat af. In gesprekken die ten behoeve van dit onderzoek zijn gevoerd met ondernemers, werkgevers- en werknemersorganisaties, overheidsdiensten en deskundigen komen consequent drie onderwerpen naar voren die – wil het ondernemings- en investeringsklimaat substantieel verbeterd worden – met urgente aandacht aangepakt moeten worden:

  1. Het vergunningenstelsel, in het bijzonder de trage en over verschillende organisaties versnipperde procedures;
  2. Transparantie en verantwoording door de overheid, in het bijzonder onduidelijke beoordelingscriteria en ongedefinieerde uitvoeringstermijnen bij aanvraag en verlening van vergunningen; en
  3. Toegang tot bancaire diensten, in het bijzonder het kunnen openen van een bankrekening.

- Daarnaast zijn door stakeholders diverse andere onderwerpen genoemd die aandacht behoeven, maar die (grotendeels) betrekking hebben op andere afspraken en thema's in het Landspakket waarvoor separate trajecten lopen, waaronder de belastingen en de arbeidsmarkt.

- In relatie tot (1) en (2) hebben verschillende stakeholders in de gesprekken hun zorgen geuit over (gebrek aan) integriteit en daaruit voortvloeiend wantrouwen tussen overheidsdiensten onderling, tussen overheidsdiensten en politiek, en tussen bedrijfsleven en overheid.

De prioritaire projecten sluiten aan bij initiatieven die eerder zijn genomen op Aruba en zorgen voor versnelling van de uitvoering

- Om te komen tot een uitvoerbaar programma van wezenlijke verbeteringen van het ondernemings- en investeringsklimaat is het van belang keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Met een breed hervormingsprogramma gericht op het ondernemings- en investeringsklimaat bestaat, zeker wanneer ook de hervormingen op de andere thema's van het landspakket in ogenschouw worden genomen, al snel het gevaar zich te verliezen in ambitie. Voorgesteld wordt een programma samen te stellen bestaande uit een beperkt aantal prioritaire projecten dat een wezenlijke impact heeft en dat, waar mogelijk, zorgt voor versnelling van reeds voorgenomen en geïnitieerde verbeteringen en acties.

- Deze prioritaire projecten zijn geïdentificeerd op basis van de volgende criteria:

  1. Uitvoerbaarheid;
  2. Zichtbaarheid en impact;
  3. Draagvlak; en
  4. Aansluiting bij prioriteiten van de regering van Aruba.

Prioriteiten

- Voorts is beoordeeld of de prioritaire projecten samen zorgen voor een wezenlijke verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat.
- Dit resulteert in de volgende prioritaire projecten (zie volgende pagina voor een korte beschrijving; in hoofdstuk 4 'Implementatie' is per project een samengevatte projectbeschrijving gegeven; bijlagen C.1 tot met en C.4 bevatten uitgebreide projectbeschrijvingen).
- Voor deze vier prioritaire projecten zijn implementatieplannen in het kader van het onderhavige advies uitgewerkt. Daarnaast zijn de aandachtsgebieden beschreven die samenhangen met, en bijdragen aan verbetering van, het ondernemings- en investeringsklimaat maar die onderdeel vormen van andere thema's van het landspakket. Voor deze samenhangende terreinen volgen in separate onderzoeken concrete verbeter- en implementatievoorstellen; het onderhavige advies beperkt zich globale, richtinggevende aanbevelingen.

Vier concrete, prioritaire projecten vormen samen het Programma 'Verbetering ondernemings- en Investeringsklimaat Aruba'

1. Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten

- Het doel van Project 1 is effectieve termijnen voor primaire besluiten door de overheid rondom vergunningverlening, het versterken van de rechtspositie van vergunning aanvragers en het verhogen van de responsiviteit van de overheid. Voorts wordt in de wetgeving en de beleidsrichtlijnen geëxpliciteerd wat de beleidsdoelstellingen zijn van de verschillende vergunningen en worden deze in lijn gebracht met de actuele maatschappelijke en economische omstandigheden en met het huidige economische beleid.

		Uitvoerbaar	Zichtbaar	Draagvlak	Prioriteiten Regering	Wezenlijke verbetering
1	Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten	◕	●	●	●	●
2	Een coherent vergunningenstelsel achter één loket	◔	●	●	●	
3	Implementatie *Aruba Fair Trade Authority*	●	◕	◔	◕	
4	Efficiënt een bankrekening openen	◔	●	●	●	
	Vereenvoudiging van het belastingsysteem, inclusief import-heffingen en –procedures	*Onderdeel van thema C Landspakket (Belastingen).*				
	Dynamiseren arbeidsmarkt	*Onderdeel van thema E.1 Landspakket (Arbeidsmarkt).*				
	Digitalisering	*Onderdeel van thema B.11 Landspakket (Effectiviteit publieke sector/digitalisering).*				
	Integriteit (van handelen en van processen)	*Projecten (1) – (4) verkleinen ruimte voor niet integer handelen en dragen bij aan 'hygiënische processen'*				

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

- Alle voor vergunningverlening relevante landsverordeningen worden in een juridisch onderlegd projectteam voorzien van expliciete termijnen voor primaire besluitvorming en rechtsmiddelen om besluitvorming te versnellen bij uitblijvende besluiten. Dit draagt bij aan versterking van

Prioriteiten

de positie van de vergunning aanvrager en aan *accountability* van de vergunning verlenende overheidsinstanties. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de in voorbereiding zijnde nieuwe landsverordening met in dit opzicht scherpere bestuursrechtelijke regels (LABB).

- Project 1 sluit nauw aan bij, en versterkt de effectiviteit van, Project 2; beide projecten samen zorgen voor een majeure verbetering van het vergunningenstelsel. Project 2 start wanneer Project 1 is afgerond.
- Project 1 kent een beperkte complexiteit en is goed en op korte termijn uitvoerbaar; het betreft een overzichtelijk project dat onder leiding van de directie Wetgeving en Juridische Zaken (WJZ) en in nauwe samenspraak met de betrokken overheidsdiensten (DEZHI, DIMAS, DPL, DOW, DIP en DVG) wordt uitgevoerd. De resultaten van het project zijn zichtbaar en hebben wezenlijke impact op het ondernemings- en investeringsklimaat. Het project zorgt voor versnelling van reeds genomen initiatieven, kent breed draagvlak en sluit aan bij de prioriteiten van de regering.
- In hoofdstuk 4 is een nadere beschrijving van Project 1 en van het implementatievoorstel gegeven. Bijlage C.1 bevat een volledige projectbeschrijving.

2. Een coherent vergunningenstelsel achter, één loket

- Het einddoel van Project 2 is alle ondernemingsvergunningen achter één virtueel geïntegreerd loket te plaatsen bij de Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI). Dit project wordt in twee fases uitgevoerd.
- De eerste fase van Project 2 kent vier, hoofdzakelijk logistieke, deelprojecten. Hierin wordt gewerkt aan de uitvoering van het vergunningenstelsel in het kader van de Vestigingswet, aan het rationaliseren van het proces rond het afgeven van de horecavergunning en wordt de coördinatie hiervan ondergebracht bij DEHZI. Parallel hieraan worden ook de vergunningprocedures bij de Dienst Infrastructuur en Planning (DIP) en de Dienst Openbare Werken (DOW) gecoördineerd, aangesloten en waar mogelijk geïntegreerd; hetzelfde geldt voor de vergunningprocedures bij het Departemento di Integracion, Maneho y Admision di Stranhero (DIMAS) en het Departemento di Progreso Laboral (DPL). De coördinatie van de horecavergunning wordt in deze fase ondergebracht bij DEZHI en vergunningverlening volgt automatisch nadat aanvraag met volledige informatie is ingediend, in combinatie met risico-gestuurd toezicht en handhaving achteraf. Bestaande initiatieven om tot verbetering van de vergunningverlening te komen worden hierbij betrokken.
- In fase twee wordt worden alle ondernemersvergunningen technisch achter één virtueel loket bij DEZHI geplaatst; de technische voorbereidingen worden ondersteund vanuit het e-government project (en dat onderdeel is van thema B.11 van het landspakket).
- De vele klachten over termijnen, gebrekkige communicatie, overbodige en dubbele informatie en procedures en over integriteit, maken dit project essentieel in het verbeteren van het ondernemings- en investeringsklimaat. De complexiteit van het project zit voornamelijk in politieke en ambtelijke weerstand; voor het welslagen zijn een duidelijke opdrachtformulering en politieke en topambtelijke

Prioriteiten

commitment vereist. Het project voorziet in een brede maatschappelijke behoefte, kan op breed draagvlak rekenen, is zichtbaar/heeft wezenlijke impact, en het sluit aan bij prioriteiten van de regering. Tot slot ligt Project 2 in het verlengde c.q. zorgt het voor versnelling van reeds genomen initiatieven tot het optimaliseren van het vergunningenstelsel.

- In hoofdstuk 4 is een nadere beschrijving van Project 2 en van het implementatievoorstel gegeven. Bijlage C.2 bevat een volledige projectbeschrijving.

3. Implementatie *Aruba Fair Trade Authority*

- Het doel van Project 3 is de inwerkingtreding van de mededingingsverordening van Aruba en het operationeel worden van de Arubaanse mededingingsautoriteit, de *Aruba Fair Trade Authority* (AFTA).
- De voorbereiding van dit project is reeds uitgevoerd; daartoe heeft Aruba zelf de nodige investeringen gedaan (menskracht, middelen). Er is uitvoerig onderzoek gedaan naar mededingingsproblemen in Aruba en de mededingingsverordening is opgesteld. De mededingings-verordening is in 2013 voorbereid en in 2020 aangenomen door het Parlement van Aruba. Het implementatieplan voor de oprichting van de AFTA is gereed, alsook het formatie- en het communicatieplan.
- Project 3 kwalificeert bij uitstek als 'laaghangend fruit' waarvan de inhoudelijke voorbereidingen de afgelopen jaren door Aruba zijn getroffen en dat met de beschikbaarheid van capaciteit, expertise en financiële middelen binnen afzienbare termijn kan worden gerealiseerd.
- Resultaten van dit project zijn niet direct of op korte termijn zichtbaar; de lange termijn effecten zijn echter substantieel. De invoering van de mededingingsverordening en oprichting van de AFTA zorgen voor een fundamentele bijdrage aan de verbetering van de werking van markten, de bescherming van consumentenrechten en aan de bescherming van nieuwe toetreders tegen de zittende economische macht. Ook draagt effectief mededingingsbeleid bij aan verbetering van de werking van de kapitaalmarkt en daarmee aan betere *access to finance.* Regels voor, en toezicht op, eerlijke concurrentie zijn essentieel voor een aantrekkelijk ondernemings-, in het bijzonder het starters-, en investeringsklimaat.
- De uitvoering van Project 3 is overzichtelijk en realiseerbaar binnen afzienbare termijn, maar vergt wel (tijdelijke) capaciteit, expertise en financiële middelen. Omdat effecten niet direct zichtbaar zijn, is er geen actief en groot draagvlak; zelfs weerstand bij bedrijven die hun economische belangen geraakt kunnen zien door de komst van concurrentieregels. Omdat er nog geen voorlichting aan bedrijven en burgers over dit onderwerp heeft plaatsgevonden, vormt communicatie een essentieel onderdeel van dit project. Voorlichting is erop gericht consumenten, bedrijven en het brede publiek te informeren over de brede maatschappelijke en economische baten van mededingingsbeleid.
- In hoofdstuk 4 is een nadere beschrijving van Project 3 en van het implementatievoorstel gegeven. Bijlage C.3 bevat een volledige

Prioriteiten

projectbeschrijving.

4. Efficiënt een bankrekening openen

- Doelstelling van Project 4 is het efficiënt kunnen openen van een bankrekening op Aruba zodanig dat – gegeven de *compliance* vereisten met betrekking tot het bestrijden van witwassen en terrorismefinanciering – er geen sprake is van onnodige administratieve lasten, *compliance overshoot* en excessieve wachttijden voor ondernemers en burgers. Voorts ziet het project toe op een basisrekening voor iedereen op Aruba. Het project draagt bij aan betere *access to finance* op Aruba.
- Deel 1 van het project voorziet – vooruitlopend op wetgeving die hier reeds voor in voorbereiding is – in een convenant waarin commerciële banken, de Centrale Bank van Aruba (CBA) en het ministerie van Financiën afspraken vastleggen over een basisbetaalrekening voor iedereen op Aruba.
- Deel 2 van het project voorziet in een convenant met richtlijnen voor compliance eisen en doorlooptijden voor het openen van een bankrekening, inclusief interne *compliance audits* op basis van risicoanalyses. In het bepalen van richtlijnen wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen lage risico's (MKB, lokale markt) en hoge risico's (grote complexe bedrijven/structuren, internationaal georiënteerd). Voor lage risico's gelden beperkte compliance eisen en kortere doorlooptijden.
- Uitvoering van Project 4 vereist *commitment* van banken en de CBA om in onderlinge samenwerking tot een oplossing te komen voor een breed ervaren probleem op Aruba dat negatief uitwerkt op het ondernemings- en investeringsklimaat met navenante negatieve economische gevolgen. Het project kan op breed en groot draagvlak rekenen, zowel maatschappelijk als politiek. Het sluit niet alleen aan bij prioriteiten van de regering, maar voorziet ook in een sterke behoefte die het Parlement van Aruba recent heeft uitgesproken middels een motie die in augustus 2021 is aangenomen. Er heerst een breed sentiment dat de commerciële banken en de CBA een gezamenlijke, maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om deze problematiek op korte termijn ter hand te nemen en op te lossen.
- In hoofdstuk 4 is een nadere beschrijving van Project 4 en van het implementatievoorstel gegeven. Bijlage C.4 bevat een volledige projectbeschrijving.

In aanvulling op de vier prioritaire projecten zijn hervormingen op verschillende andere gebieden essentieel; verbeter- en implementatievoorstellen op deze gebieden volgen uit separate onderzoeken

- Daarnaast is er sprake van een aantal andere prioriteiten die weliswaar bepalend zijn voor het ondernemings- en investeringsklimaat, maar onderwerp zijn van separate trajecten die in het kader van het landspakket (zullen) worden uitgevoerd.

Vereenvoudiging van het systeem (categorieën) voor invoerrechten

- Het vereenvoudigen van het belastingsysteem, inclusief importheffingen

Prioriteiten

en –procedures is onderdeel van thema C 'Belastingen' van het landspakket. In navolging van verschillende onderzoeks- en adviesrapporten wordt aanbevolen tot een vereenvoudiging van het belastingsysteem. Een traject hiertoe is reeds in uitvoering onder aansturing van de belastingdienst van Aruba. Ten behoeve van een stimulerend ondernemings- en investeringsklimaat verdienen de invoering van BTW, het vereenvoudigen van het systeem voor invoerrechten, en het verlagen van importtarieven op intermediaire goederen en kapitaal de aandacht. Dit verhoogt de *ease of doing business* en leidt ertoe dat inspanningen van de Douane zullen verschuiven van (fiscale) controle naar handhaving. Ook wordt aanbevolen de recente voorstellen van de werkgeversorganisaties ATIA en CUA en de Kamer van Koophandel hierbij te betrekken en te overwegen. Aanbevolen wordt de invoerrechten en –procedures (Douane) te betrekken bij de hervorming van de belastingen.

Dynamiseren van de arbeidsmarkt en het wegnemen van beschermende regelgeving die averechts werkt

- Hervorming van de arbeidsmarkt is onderdeel van thema E.1 van het landspakket. De restrictieve arbeidswetgeving en de rigide arbeidsmarkt hebben een majeure negatieve invloed op het ondernemings- en investeringsklimaat van Aruba. Het gebrek aan mogelijkheden voor tijdelijke arbeidscontracten en de rigide ontslagwetgeving maken bedrijven terughoudend in het aannemen van personeel, zorgen voor te beperkte dynamiek op de arbeidsmarkt, en zetten een rem op werkgelegenheidsontwikkeling op Aruba. Bovendien 'prikkelt' de wet- en regelgeving bedrijven tot: (i) het werken met uitzendkrachten in plaats van het in dienst nemen van personeel met een groei van het aantal uitzendkrachten tot gevolg; en (ii) tot het aannemen van buitenlandse arbeidskrachten ten koste van lokale werknemers, doordat een tijdelijke verblijfsvergunning voor buitenlandse arbeidskrachten ruimte biedt voor ontbindende voorwaarden in een arbeidsovereenkomst. Daardoor kan *de facto* met buitenlandse arbeidskrachten wel een tijdelijke overeenkomst worden aangegaan; met Arubaanse arbeidskrachten niet.

Voortzetting van het e-government project in het kader van 'B.11' van het landspakket

- Digitalisering van processen bij de overheid, in het bijzonder daar waar het gaat om het aanvragen, betalen en verkrijgen van vergunningen, levert een wezenlijke bijdrage aan het verhogen van de *ease of doing business*. Aruba heeft reeds eerder het e-government project opgestart dat toeziet op digitalisering binnen de overheid van Aruba; een project dat (aanzienlijk) meer omvat dat digitalisering van processen waarmee ondernemers te maken hebben. Dit project, dat primair tot doel heeft het verhogen van de effectiviteit en de efficiëntie van de publieke sector, maakt deel uit van thema B.11 van het landspakket waarover is afgesproken: '*In het kader van een efficiënte overheid zullen de mogelijkheden voor een digitale overheidsomgeving en digitale dienstverlening worden onderzocht. Op basis van een onderzoek zullen voorstellen worden ontwikkeld en geïmplementeerd*.' Met het e-government project heeft Aruba een stevige basis gelegd voor de toekomstige realisatie van deze afspraak uit het landspakket. Het is

Prioriteiten

aanbevelenswaardig bij de uitvoering van deze afspraak de komende jaren vervolg te geven aan dit project. Bij de uitvoering van prioritair Project 2 ('Een coherent vergunningenstelsel achter één loket') wordt aansluiting gezocht bij het e-government project. Voor het e-government project heeft Aruba een uitvoeringsstructuur ontwikkeld waarin de technische en de wettelijke aspecten van het project zijn ondergebracht. Voor de realisatie van het e-government project is aanvullende juridische en technische capaciteit vereist. Ook zijn financiële middelen nodig; daartoe is een aanvraag gedaan voor middelen uit het European Development Fund (EDF) 2022-2027.

- Integriteit van de overheid staat hoog op de agenda van de regering van Aruba; verschillende initiatieven – zoals de instelling van een Ombudsman voor Aruba – worden daartoe ondernomen. Prioritaire projecten 1 en 2 dragen hieraan bij. Het versnellen en verduidelijken van processen en procedures, het expliciteren van doelstellingen en beoordelingscriteria, en het versterken van de rechtspositie van vergunning aanvragers, reduceren de ruimte voor vergunning verlenende ambtenaren en politici en voor vergunning aanvragende ondernemers voor niet-integer handelen en dragen bij aan hygiënische processen rondom de verlening van vergunningen.

4. Implementatie

Implementatie

Hoewel alle vier de prioritaire projecten overzichtelijk en uitvoerbaar zijn, verschillen ze in aard en mate van complexiteit

- Uitvoerbaarheid is een belangrijk criterium om te komen tot de selectie van de vier prioritaire projecten. Hoewel in verschillende mate, en om moverende redenen, zijn alle vier de projecten overzichtelijk qua reikwijdte en uitvoerbaar qua complexiteit, doorlooptijd en benodigde capaciteit, kennis en middelen.
- Project 1 ('Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten') is overzichtelijk, procesmatig niet complex, en kent een relatief korte doorlooptijd. Project 1 resulteert op zichzelf reeds in een wezenlijke verhoging van de *ease of doing business*.
- Project 2 ('Een coherent vergunningenstelsel, achter één loket') kwalificeert als complex in de zin dat dit een relatief langdurig project is waarin politieke en ambtelijke weerstand het hoofd moet worden geboden. Project 2 is vooral effectief in combinatie met Project 1.
- Project 3 ('Implementatie Aruba Fair Trade Authority') kent reeds een nagenoeg volledig uitgewerkte voorbereiding, waardoor implementatie direct van start kan gaan. Tegelijkertijd is Project 3 de meest omvangrijke en vergt het substantiële externe ondersteuning in de vorm van capaciteit, kennis en middelen.
- Project 4 ('Efficiënt een bankrekening openen en een basisbetaalrekening voor iedereen') is overzichtelijk, maar kan inhoudelijk en bestuurlijk complex zijn. Deskundige, externe leiding is derhalve wenselijk zo niet noodzakelijk.

Naast externe capaciteit, kennis en middelen, moet rekening worden gehouden met het beslag dat de vier projecten leggen op het eigen ambtelijk apparaat van Aruba. Nadere fasering van de projecten kan derhalve nodig zijn

- In de navolgende *factsheets* is voor de vier projecten een samenvatting gegeven van de beoogde resultaten, de projectaanpak, de uitvoerders van het project, de doorlooptijd en de mogelijke planning, en de vereiste externe capaciteit, kennis en middelen (extern in de zin dat deze niet binnen de bestaande bezetting en begroting van de betrokken Arubaanse diensten/organisaties kan worden opgevangen).
- Ten aanzien van de gepresenteerde tijdslijnen is van belang op te merken dat deze een doorlooptijd van start tot resultaat van het project weergeven zoals die is besproken met betrokkenen die een sleutelrol in de uitvoering zullen vervullen. De gepresenteerde planning in de komende jaren en kwartalen gaat uit van een zo vroeg mogelijke start en van een simultane uitvoering van de vier projecten.
- Het is goed denkbaar dat – vanwege het beslag dat uitvoering van deze projecten, en projecten uit andere thema's van het landspakket, zullen leggen op het ambtelijk apparaat van Aruba - een nadere fasering wordt aangebracht.

Implementatie

Factsheet Project 1 – Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten	
Eindresultaat	Na realisatie van dit project kennen vergunningen voor ondernemers : (i) geëxpliciteerde en versnelde termijnen voor besluitvorming; (ii) geëxpliciteerde, concrete en toetsbare en beleidsdoelstellingen die zijn afgestemd op de bestaande economische omstandigheden en het economisch beleid; en (iii) zijn deze ontdaan van onnodige/overbodige (delen van de) vergunningen(plicht). De rechtspositie van ondernemers in vergunningsprocedures is verstrekt en de verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht van de overheid geconcretiseerd.
Aanpak	Het op basis van de in voorbereiding zijnde ontwerp-Landsverordening algemene bepalingen bestuursrecht (LABB), toepassen van versnellingsinstrumenten in de vergunningsverordeningen en aanverwante wetgeving (fatale termijnen, gelijkstelling met besluit, dwangsom, beroep). Vernieuwen en introduceren van moderne, meetbare en toetsbare beleidsdoelstellingen van vergunningen, met mogelijkheid tot schrappen.
Projectleiding en -deelnemers	Leiding: DWJZ. Deelnemers: DEZHI, DIMAS, DPL, DOW, DIP.
Doorlooptijd en planning	12 maanden (bij start 2022Q1, afronding in 2022Q3).
Externe capaciteit, kennis en middelen	Medior/senior jurist voor periode van 6 maanden ter ondersteuning van de directeur WJZ. Geschatte kosten: AWG 150.000.
Toelichting	Project 1 is, meer nog dan Project 2, essentieel voor het optimaliseren van het vergunningenstelsel. Tegelijkertijd is Project 1 minder complex en sneller uitvoerbaar. Het project is consistent met stappen die met de in voorbereiding zijnde LABB reeds zijn gezet; Project 1 geeft daar nadere uitwerking aan.
Uitwerking	Zie bijlage C.1 – Project 1 - Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten.

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

Implementatie

Factsheet Project 2 – Een coherent vergunningenstelsel, achter één loket	
Eindresultaat	Eén virtueel, digitaal loket waar ondernemers hun vergunningen aanvragen en verkrijgen. De *backoffices* van de verschillende diensten functioneren gecoördineerd en voor zover mogelijk geïntegreerd.
Aanpak	Fase 1: Rationaliseren, coördineren en integreren processen (i) vestiging/coördinatie horeca (DEZHI); (ii) verblijf (DIMAS/DPL); (iii) bouw en grond (DOW/DIP). Fase 2: Digitalisering van processen en het virtueel achter één loket brengen van alle ondernemersvergunningen.
Projectleiding en -deelnemers	Leiding: DEZHI. Deelnemers: Deelproject Vestigingsvergunning: DEZHI (leiding) en DWJZ. Deelproject Horecavergunning: DEZHI (leiding), DWJZ, DVG, brandweer, politie. Deelproject Verblijfsvergunning: DIMAS (leiding), DPL. Deelproject Bouwvergunning en grond: DOW (leiding) en DIP.
Doorlooptijd en planning	Fase 1: 18 maanden (bij start 2022Q4, afronding 2024Q2). Project 2 start na afronding van Project 1. Fase 2: n.t.b.
Externe capaciteit, kennis en middelen	Externe projectmanager voor fase 1 ter ondersteuning van de projectleider (DEZHI). Geschatte kosten: AWG 200.000.
Toelichting	Project 2 en Project 1 vormen samen een wezenlijke verbetering van het vergunningenstelsel. Project 2 is logistiek en technisch van aard; Project 1 beleidsinhoudelijk en juridisch. De effectiviteit van Project 2 wordt in belangrijke mate bepaald door de realisatie van Project 1. Project 2, in het bijzonder fase 2, dient in nauwe afstemming met het e-government project en thema B.11 te worden uitgevoerd.
Uitwerking	Zie bijlage C.2 – Project 2 - Een coherent vergunningenstelsel, achter één loket.

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

Implementatie

Factsheet Project 3 – Implementatie *Aruba Fair Trade Authority*	
Eindresultaat	Dit project resulteert erin dat de mededingingsverordening van kracht is en de mededingingsautoriteit, de *Aruba Fair Trade Authority*, operationeel. Op langere termijn dragen concurrentieregels en effectief toezicht bij aan dynamisering en diversificatie van de economie, innovatie, lagere prijzen en hogere kwaliteit.
Aanpak	Project 3 kan op basis van de reeds ontwikkelde implementatie- en communicatieplannen van start. Activiteiten zijn: het opstarten van het communicatietraject, werving en selectie (RvB, directie en team), in gang zetten van training en opleiding, opstellen van werk- en handhavingsprogramma.
Projectleiding en -deelnemers	Leiding: DEZHI, met externe implementatiemanager. Deelnemers: geen.
Doorlooptijd en planning	12 maanden tot *take-off* fase AFTA (bij start 2022Q2, afronding in 2023Q2).
Externe capaciteit, kennis en middelen	Implementatiemanager voor een jaar. Twee medewerkers implementatieteam voor een jaar. Communicatiediensten. Werving- en selectiediensten. Opleiding, training en stages. Kantoorhuur en –inrichting. Geschatte kosten implementatie: AWG 770.000-1.120.000. [structurele lasten te begroten door Aruba: AWG 1.600.000-1.700.000 jaarlijks]
Toelichting	Project 3 kwalificeert bij uitstek als 'laaghangend fruit'. Alle voorbereidingen voor de implementatie zijn getroffen (wetgeving, beleid, implementatieplan). Omdat dit voor het brede publiek niet direct een aansprekend onderwerp is, en er onder bedrijven weerstand kan zijn, is communicatie essentieel. Het belang voor consumenten, startende ondernemers en de bijdrage aan de brede economische doelstellingen van Aruba moeten daarbij in het bijzonder belicht worden.
Uitwerking	Zie bijlage C.3 – Project 3 - Implementatie Aruba Fair Trade Authority

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

Implementatie

Factsheet Project 4 – Efficiënt een bankrekening openen en een basisbetaalrekening voor iedereen	
Eindresultaat	Project 4 resulteert erin dat ondernemers en burgers efficiënt, binnen afzienbare tijd en zonder overbodige informatie een bankrekening kunnen openen. Reguliere, particuliere bankrekeningen kunnen binnen één week geopend worden; *low* risk zakelijke rekeningen binnen twee weken. Ook resulteert Project 4 erin dat op korte termijn en voorafgaand aan wetgeving, er een basis-betaalrekening beschikbaar is voor iedereen.
Aanpak	In deelproject 4.1, werkt een projectteam bestaande uit de bankenvereniging (ABA) en de CBA, en onder leiding van een externe deskundige, een convenant uit met streeftermijnen voor het openen van een bankrekening voor klanten met verschillende risicoprofielen, afspraken over de toepassing van compliance vereisten, en een raamwerk voor consultatie tussen de banken en de CBA. In deelproject 4.2 werkt het projectteam aan het op korte termijn aanbieden van een basis-betaalrekening voor iedereen, dit vooruitlopend op de wetgeving.
Projectleiding en -deelnemers	Leiding: ABA, met een externe, deskundige voorzitter. Deelnemers: ABA, CBA.
Doorlooptijd en planning	6 maanden (bij start 2021Q1, afronding in 2022Q2)
Externe capaciteit, kennis en middelen	Onafhankelijke voorzitter (deskundige) voor 6 maanden; 1 dag per week. Geschatte kosten: AWG 100.000.
Toelichting	Project 4 voorziet in een sterke behoefte op Aruba. De eerste stappen richting formatie van een projectteam zijn reeds gezet.
Uitwerking	Zie bijlage C.4 – Project 4 - Efficiënt een bankrekening openen en een basisbetaalrekening voor iedereen

Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

Implementatie

Er bestaat een beperkt aantal risico's voor implementatie, maar deze vallen binnen de invloedsfeer van Aruba en Nederland en zijn beheersbaar

- Er bestaan verschillende, met elkaar samenhangende risico's die een succesvolle implementatie van de vier prioritaire projecten in de weg kunnen staan.
- Ten eerste is er het risico van politieke en ambtelijke weerstand. Dit risico kan zich a priori voornamelijk manifesteren bij projecten 1 en 2 (vergunningenstelsel), waarbij bestaande verantwoordelijkheden, structuren en posities veranderen of kunnen verdwijnen. Ook bij project 3 kan politieke weerstand ontstaan als gevolg van mogelijke lobby van bedrijven tegen een mededingingswet. Ter beheersing van dit risico is van belang dat er op het niveau van de ministerraad van Aruba politiek *commitment* voor het programma en de prioritaire projecten bestaat en dat de minister van EZCDO namens de ministerraad wordt gemandateerd als opdrachtgever.
- Een tweede risico komt voort uit weerstand onder stakeholders tegen de voorgenomen hervormingen. Bij project 3 kunnen bedrijven hun positie bedreigd zien als gevolg regels, en toezicht, waarmee concurrentiebeperkend gedrag aan banden wordt gelegd. Ook ter beheersing hiervan zijn politieke *commitment* en vastberadenheid van belang. Voorts is essentieel dat in het implementatietraject en daarna, afdoende aandacht is voor communicatie en voorlichting over de maatschappelijke belangen, zowel voor consumenten als voor bedrijven, van effectief mededingingsbeleid.
- Een derde risico betreft de belasting van het ambtelijk apparaat van Aruba. De projectbeschrijvingen - in het bijzonder de doorlooptijden en de benodigde capaciteit, kennis en middelen – gaan uit van haalbare, uitvoerbare projecten. Essentiële voorwaarden hierbij zijn wel dat er: (i) politiek en ambtelijk *commitment* bestaat zodat weerstanden ingeperkt kunnen worden en er geen schaarse capaciteit en mankracht verspeeld wordt aan niet-productieve en vertragende processen; en (ii) de stuur- en projectgroepen volgens de projectvoorstellen ondersteund worden met de benodigde capaciteit, kennis en middelen. Voorts is van belang dat de uitvoering van de vier prioritaire projecten wordt bezien in relatie tot uitvoering van andere delen van het landspakket, wat tot nadere fasering kan leiden.
- Een derde risico is dat de vereiste externe capaciteit, kennis en middelen niet, niet tijdig en/of in onvoldoende mate beschikbaar komen. In dat geval zal nadere prioritering binnen het programma plaatsvinden, zullen (delen van) projecten niet worden uitgevoerd, en kan niet langer gesproken worden van een programma dat tot wezenlijke verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat leidt. Om de resultaten van de prioritaire projecten te kunnen realiseren volgens de tijdslijnen zoals opgenomen in de projectbeschrijvingen, dienen Aruba en Nederland (COHO) op korte termijn afspraken te maken over de benodigde ondersteuning.
- De voornoemde risico's vallen grotendeels binnen de invloedsfeer van Aruba en Nederland en kunnen worden beheerst met duidelijke afspraken op politiek niveau op Aruba en tussen Aruba en Nederland.

5. Governance

Governance

- De projectbeschrijvingen en implementatieplannen voor de vier prioritaire projecten vormen het startpunt voor de implementatie van voorgestelde hervormingen.
- De vier prioritaire projecten vormen samen het Programma 'Verbetering ondernemings- en investeringsklimaat Aruba' dat tussen eind 2021 en 2024 kan worden uitgevoerd. Een programmatische en projectmatige aanpak van deze hervormingen is een belangrijke, maar nog geen voldoende voorwaarde om tot daadwerkelijke implementatie van de voorgestelde hervormingen te komen.

Een uitvoerings- en governancestructuur met een duidelijke opdracht, sturing, monitoring en escalatieplatforms is essentieel voor implementatie

- Essentieel is dat er een werkbare, gedragen uitvoerings- en governancestructuur wordt vastgesteld en opgezet die het voor alle bij de implementatie betrokken organisaties en personen, duidelijk maakt hoe verantwoordelijkheden voor uitvoering, ondersteuning, sturing, monitoring, rapportage, opdrachtgeverschap, escalatie en eindverantwoordelijkheid zijn georganiseerd en bij wie die zijn belegd. Zonder een dergelijke uitvoerings- en governancestructuur zullen projecten uit de pas gaan lopen, worden subdoelen leidend in plaats van het hoofddoel (verbetering van het ondernemings- en investeringsklimaat), schiet de verantwoording tekort (is iedereen en daarmee niemand verantwoordelijk) en is de kans op succesvolle implementatie van het programma als geheel klein.
- De navolgende voorgestelde uitvoerings- en governancestructuur is (ambtelijk) getoetst bij de betrokkenen op Aruba en in Nederland en schetst een effectieve aanpak op hoofdlijnen; details zullen door Aruba, in overleg en samenwerking met Nederland, nader uitgedacht en uitgewerkt moeten worden. Daarbij is het sterk aan te bevelen voor de verschillende thema's van het landspakket een zelfde/vergelijkbare structuur toe te passen.
- Het Programma 'Verbetering ondernemings- en investeringsklimaat Aruba' is onderdeel van het landspakket Aruba en van de uitvoeringsagenda's die Aruba en Nederland in dat verband overeen komen. De politieke eindverantwoordelijkheid ligt daarmee bij de minister-president van Aruba en de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zij dienen geïnformeerd te blijven over de voortgang van het programma en de nakoming van afspraken die in het landspakket en de uitvoeringsagenda's zijn gemaakt, opdat daarover verantwoording aan de parlementen van Aruba en Nederland kan worden afgelegd. Bij problemen in de voortgang van het programma gelden zij als hoogste escalatieplatform.

Een door de ministerraad van Aruba vastgesteld programma waarvan de minister van EZCDO gedelegeerd opdrachtgever is

- De ministerraad van Aruba stelt het programma vast en mandateert de minister van Economische Zaken, Communicatie en Duurzame Ontwikkeling (EZCDO) als politiek verantwoordelijke opdrachtgever van het programma. Dit impliceert dat alle ambtelijke diensten die bij de uitvoering van het programma, en van de individuele (deel)projecten, betrokken zijn, in opdracht van deze minister werken. Andere ministers interveniëren niet in het opdrachtgeverschap, in de aansturing of in de uitvoering van het project. Dit vereist een concrete, heldere

Governance

opdrachtformulering die in de ministerraad is vastgesteld en waaraan het voltalige kabinet zich committeert.

Een stuurgroep bestaande uit de ambtelijke top van de betrokken diensten staat onder leiding van de voor ondernemerschap verantwoordelijke directeur van DEZHI

- Onder de opdrachtgevende minister ressorteert de stuurgroep van het programma. De stuurgroep bestaat uit de directeuren van de bij de uitvoering betrokken ambtelijke diensten. Omdat het een economisch programma gericht op het ondernemings- en investeringsklimaat betreft, zit de directeur van de Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI) de stuurgroep voor. De stuurgroep stuurt de projectteams aan, en waar nodig bij, stelt de projectplannen vast, en rapporteert volgens vaste formats over de voortgang en de tussenresultaten en aan de minister van EZCDO. Bij problemen in de voortgang stuurt de stuurgroep bij of, bij onvoldoende resultaat, escaleert naar de minister van EZCDO.
- Met de uitvoering van dit programma krijgen de directeuren van de betrokken diensten, en in het bijzonder de directeur van DEZHI, er voor een periode van meerdere jaren een zware taak bij. Van belang is derhalve dat de (voorzitter van) de stuurgroep – evenals die bij andere thema's van het landspakket – adequate organisatorische ondersteuning krijgt. Hierbij kan gedacht worden aan het voorbereiden van agenda's, het organiseren van vergaderingen, het zorgdragen voor de informatiestromen tussen stuurgroep en projectteams en tussen stuurgroep en minister. De Arubaanse 'evenknie' van het COHO – hier aangeduid met 'entiteit Aruba' (naam nader te bepalen door Aruba) – levert deze ondersteuning aan de stuurgroep.

De projectteams worden ondersteund met capaciteit, kennis en financiële middelen; het COHO faciliteert deze ondersteuning

- De uitvoering is georganiseerd in vier projectteams en deelprojectteams. De projectteams staan onder leiding van ofwel een directeur ofwel een afdelingshoofd van de verantwoordelijke ambtelijke dienst. Zo staat bijvoorbeeld het Project 1 ('Versnellen en verbeteren vergunningsbesluiten') onder leiding van de directeur WJZ; en staat deelproject 'Vestigingsvergunning' onder leiding van het hoofd Vestigingsvergunningen van DEZHI.
- De projectteams worden bemand door deskundige medewerkers van de betrokken organisaties/diensten. Voor de verschillende projecten zijn verschillende vormen van externe ondersteuning nodig om de implementatie haalbaar te maken: project- of implementatiemanagers, juridische capaciteit, sectorspecifieke expertise en financiële middelen ter dekking van implementatiekosten (de benodigde ondersteuning is per project nader uitgewerkt in bijlagen C.1 tot en met C.4).
- Hoewel de precieze rol van het COHO op het moment van schrijven van dit rapport nog niet bekend is, is aangenomen dat het COHO zal zorgdragen voor de benodigde mensen, expertise en middelen die Aruba zelf niet beschikbaar heeft. Evident is dat zonder substantiële bijdrage van capaciteit, kennis en financiële middelen van buitenaf, implementatie van het programma 'Verbetering ondernemings- en investeringsklimaat Aruba' niet – althans niet in de voorgestelde

Governance

vorm en in het voorgestelde tempo – van de grond gaat komen. Met eigen mankracht, kennis en middelen kan Aruba – niet in de laatste plaats vanwege de precaire financiële situatie waarin het land verkeert – hooguit enkele (delen van) de voorgestelde projecten uitvoeren.

Het COHO faciliteert ondersteuning bij de uitvoering van de projecten en monitort de voortgang en de resultaten

- In de voorgestelde uitvoerings- en governancestructuur is de rol van het COHO het faciliteren van de uitvoering door het beschikbaar maken van capaciteit, expertise en middelen, monitoring van voortgang en (tussen)resultaten en informatie en advies aan de rijksministerraad, en dient het als escalatieplatform bij geconstateerde problemen in de uitvoering.
- Ten aanzien van de monitoringrol is essentieel dat het COHO toegang heeft tot adequate en actuele voortgangsinformatie met betrekking tot de uitvoering van het programma. Gezien de opdrachtgevende rol van de minister van EZCDO ligt het in de rede de voortgangsrapportages van de stuurgroep, door tussenkomst en na vaststelling van de minister, en via de entiteit Aruba als centraal coördinerend orgaan voor de programma's en projecten die in het kader van het landspakket worden uitgevoerd, aan het COHO te doen toekomen.
- Het COHO heeft geen rol in de aansturing, noch in de uitvoering van het programma.

De entiteit Aruba coördineert de programma's die in het kader van het landspakket worden uitgevoerd en ondersteunt de stuurgroep

- De entiteit Aruba fungeert (i) als coördinerend orgaan voor alle programma's en projecten die in het kader van het landspakket worden uitgevoerd en rapporteert als zodanig aan de minister-president; (ii) als bureau dat organisatorische ondersteuning biedt aan de stuurgroepen; (iii) als escalatieplatform op programmaniveau.
- Deze voorgestelde uitvoerings- en governancestructuur is schematisch weergegeven op de volgende pagina.

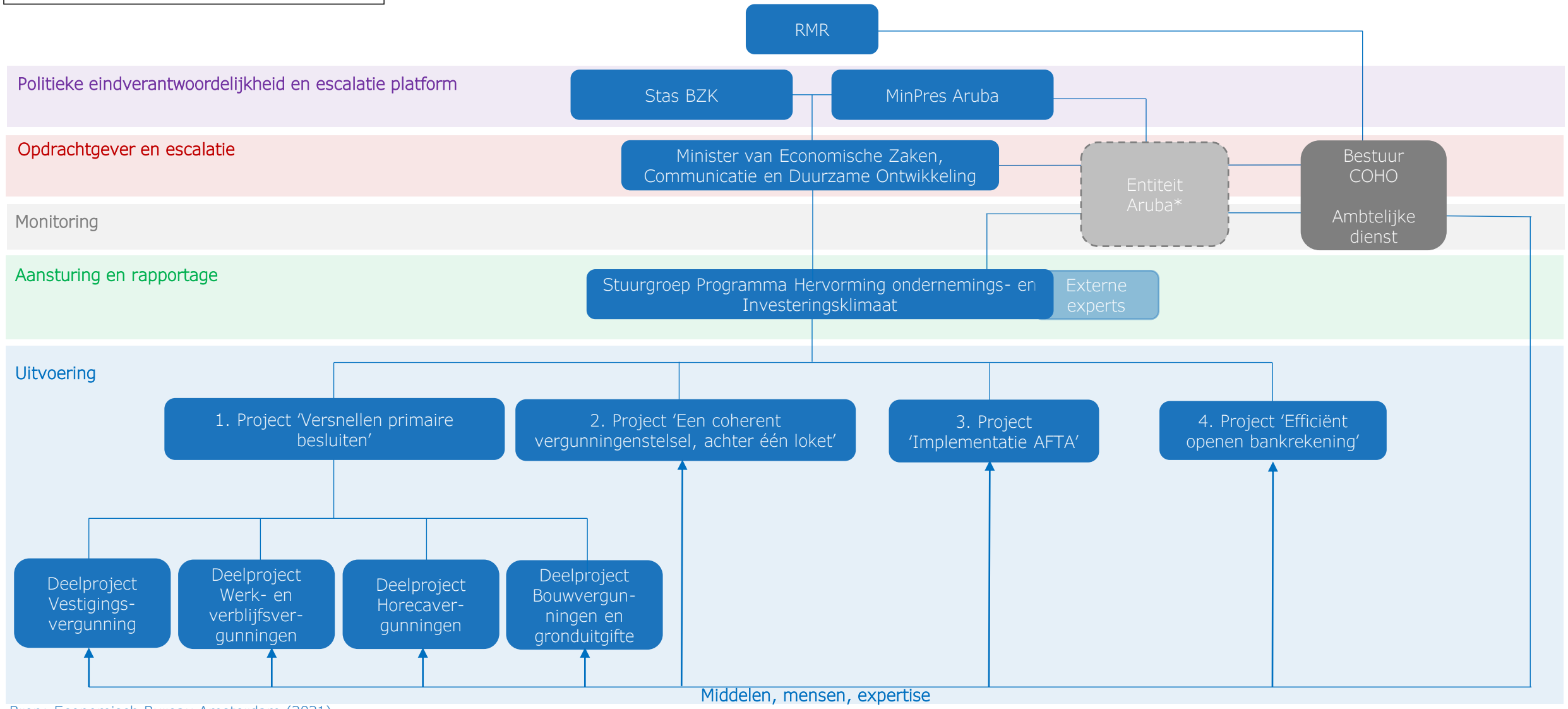
Rollen Entiteit Aruba
1. Escalatie
2. Monitoring
3. Ondersteuning stuurgroep en procesbewaking

Nb: ondersteuning stuurgroep

Voorstel governance

Rollen COHO
1. Escalatie
2. Monitoring
3. Faciliteren van uitvoering

Nb: geen rol in stuurgroep en in uitvoering



Bron: Economisch Bureau Amsterdam (2021)

* Benaming n.t.b. door Aruba

economisch-bureau.nl

Bijlage A Literatuur en interviewpartners

Literatuur

- Economic Policy a strong and resilient economy 2019-2022, *Overheid van Aruba.*
- Investment Strategy 2019-2024, *Overheid van Aruba.*
- Entrepreneurs-Policy-2018-2021, *Overheid van Aruba.*
- Van Red Tape naar Red Carpet (mei 2020), *Taskforce verminderen Red Tape Aruba*.
- 'Nos Plan, Nos Futuro', National Strategic Plan 2020-2022 (januari, 2020), *Overheid van Aruba.*
- A Roadmap for SDG implementation in Aruba (december 2017), *United Nations.*
- Master Plan 'Repositioning Our Sails': Aruba's mission driven model for economic recovery & resilience (november, 2020), *committee economic recovery and innovation Aruba, Overheid van Aruba.*
- SME Policy in Caribbean OCTs: Application of the SME Policy Index (december 2016), *Ecorys.*
- Improving the Regulatory and Business for BSOs Supporting SMEs in the Caribbean OCTs9 (december 2016), *Addy G.N. en T. de la Cruz.* – PART I regulatory study.
- Improving the Regulatory and Business for BSOs Supporting SMEs in the Caribbean OCTs9 (december 2016), *Addy G.N. en T. de la Cruz. – PART II country reports.*
- Doing Business in Aruba: study proposal, *Worldbank Group.*
- Cost of Doing Business in Aruba (oktober 2019), *Centrale Bank van Aruba.*
- Entrepreneurship and an Enabled Business Environment (december 2019), *Overheid van Aruba.*
- Aruba Diversification for sustainable growth and reduction of risk. Steps Toward the Design and Implementation of a Strategy (december 2005), *FIAS/Wereldbank.*
- Building a better citizen experience: e-Government roadmap 2021-2025, *Conexion / Overheid van Aruba.*
- Cost of Doing Business Bonaire (november 2016), *PwC.*
- Jaarverslag Exprodesk (2020).
- Jaarverslag IDEA (2020).
- Half year report IDEA (juni, 2021).
- Nota Nationaal Energiebeleid (december 2020), *Ministerie van Algemene Zaken van Aruba.*
- Half year report ARINA 2020.
- Aruba: 2021 Article IV Consultation Discussions-Press Release; Staff Report; and Staff Supplement (april, 2021), *Internationaal Monetair Fonds.*

Literatuur

- Aruba: Technical Assistance Report; National Accounts Review Mission (maart 2020), *Internationaal Monetair Fonds.*
- Aruba : 2019 Article IV Consultation Discussions-Press Release and Staff Report (juni 2019), *Internationaal Monetair Fonds.*
- Aruba : Technical Assistance Report-Towards a Sustainable Tax System (december 2018), *Internationaal Monetair Fonds.*
- Landsverordening administratieve rechtspraak, AB 1993 no.45.
- Landsverordening voorkoming en bestrijding witwassen en terrorismefinanciering, AB 2011 no. 28.
- Handbook for the prevention and detection of money laundering and financing of terrorism for service providers (financial and designated non-financial), the Central Bank of Aruba, 1 january 2020.
- Landsverordening toelating en uitzetting, AB 1993 no. GT 33.
- Beleid arbeidsparticipatie Aruba 2018, Ministerie van Sociale Zaken en Arbeid, versie 1 oktober 2018.
- Vestigingsverordening bedrijven, AB 1990 no. GT 55.
- Beleidsrichtlijnen Vestigingsverordening, DEHZI, mei 2019.
- Handelsregisterverordening, AB 1991 no. GT 15 (m.v. AB 1991 no. GT 15A).
- Landsverordening op het notarisambt, AB 1990 no. GT 69 (m.v. 1990 no. GT 69A).
- Landsverordening toelating en uitzetting, AB 1993 no. GT 33.
- Bouw- en woningverordening, AB 1999 no. GT 9.
- Ruimtelijk ontwikkelingsplan met voorschriften, ROPV, 2021.

Interviewpartners

- Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (6 gesprekken).
- Free Zone (2 gesprekken).
- Aruba Hotel & Tourism Association.
- BDO accountants en belastingadviseurs.
- Aruba Trade & Investment Association.
- San Nicolas Business Association.
- Kamer van Koophandel.
- Comerciantenan UNI.
- Federacion di Trahadornan di Aruba.
- Aruba Bankers' Association (2 gesprekken).
- Centrale Bank van Aruba (2 gesprekken).
- Aruba Tourism Authority.
- Departemento di Impuesto.
- Department of Integration and Management of Foreigners (2 gesprekken).
- Departamento di Progreso Laboral.
- Directie Wetgeving en Juridische Zaken (2 gesprekken)
- Tijdelijke Werk Organisatie / COHO.
- Sociaal Economische Raad.
- Raad van Advies.
- Orde van Advocaten.
- Directie Infrastructuur en Planning (2 gesprekken).
- Douane.
- Dienst Openbare Werken.
- Tijdelijke Werk Organisatie Aruba.
- Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten.
- Verschillende individuele ondernemers / vertegenwoordigers van ondernemingen op Aruba.

Bijlage B Overzicht verbeteringen en acties

Overzicht verbeteringen en acties

Zie Bijlage B - Overzicht verbeteringen en acties.

Bijlage C
Projectbeschrijvingen

Projectbeschrijvingen

Zie Bijlage C.1 – Project 1

Zie Bijlage C.1 – Project 2

Zie Bijlage C.1 – Project 3

Zie Bijlage C.1 – Project 4