

Bijlage 7.5 Reactiebrief URK 3



Regering *van* Aruba

Ministerie van Financiën
en Overheidsorganisatie
L.G. Smith Blvd. 76
Oranjestad, Aruba
Tel. (297) 528 4900

College Aruba financieel toezicht
Prof. dr. A. F.P. Bakker
L.G. Smith Boulevard 68
La Picola Marina
Oranjestad, Aruba

uw referentie
Cft 201500297

ons referentie
MFO/CAFT 0005-15

Datum
10 december 2015

Betreft

Reactie op advies CAft 3e uitvoeringsrapportage 2015 Aruba

Geachte heer Bakker,

Met kenmerk Cft 201500297 d.d. 27 november 2015 hebben wij van u een reactie ontvangen op de derde uitvoeringsrapportage 2015 Aruba. Wij danken u voor uw reactie en willen tegelijkertijd van onze zijde enig commentaar geven op de door u getrokken conclusies en gedane aanbevelingen.

Deze brief is in afschrift aan de Voorzitter van de Staten verstuurd.

Inleiding

Wij hebben meermalen voorgesteld om alvorens van uw reactie en of advies aan ons aan te bieden en te publiceren, deze eerst aan ons als eindconcept voor te leggen ten behoeve van het leveren van commentaar op mogelijke feitelijke onjuistheden of voorstellingen van zaken die tot een vertekend beeld zouden kunnen leiden. Uw reactie op ons voorstel was dat de LAft voldoende waarborgen biedt voor hoor en wederhoor in het begrotingstraject. Het is evenwel spijtig om te moeten vaststellen dat wij een concept van deze reactie niet voorgelegd hebben gekregen. Wij spreken wederom de hoop uit dat u samen met de opening van een kantoor in Aruba de communicerende samenwerking wilt bestendigen.

Rapportage

Uw college geeft in haar advies aan dat in voldoende mate de aanbevelingen van CAft in het kader van de verbetering van de rapportage zijn opgevolgd. Hierdoor is de inhoud van de derde uitvoeringsrapportage vollediger ten opzichte van de voorgaande rapportages, en geeft een relatief duidelijk beeld van de begrotingsrealisatie tot en met het derde kwartaal 2015. Dezerzijds is het Land content om te vernemen dat het gehanteerde rapportage formaat nu beter is afgestemd op de informatiebehoeftes, en dat uw college positief staat tegenover het beleid om voortaan een vereenvoudigd en eenduidig meerjaren kader te gaan hanteren.



Samen met uw college zal invulling worden gegeven aan het advies om de onderbouwing van de begrote middelen en uitgaven in zowel de begroting als de uitvoeringsrapportage te verbeteren.

Hantering van BBP

Uw college geeft als aanbeveling om voortaan recentere ramingen van het BBP van de Centrale Bank van Aruba te gebruiken om hiermee overschrijdingen van de tekortnorm te vermijden.

Wij stellen samen met u vast dat de Centrale Bank van Aruba met regelmaat haar prognose inzake het BBP aanpast. U zal het met ons eens zijn dat dit geen aanleiding i.e. geen directe noodzakelijkheid vormt om telkenmale de begroting aan te passen en als gevolg hiervan met suppletoire begrotingen te komen. U heeft immers kunnen vaststellen dat het Land omwille van transparantie, in de regel alleen gepubliceerde BBP's van de CBA hanteert.

Van belang is dat er tussen het Land en CAft heldere afspraken worden gemaakt over de te hanteren officieel gepubliceerde prognose BBP's.

Begrotingsuitputting

Uw college concludeert uit de derde kwartaalrapportage 2015 dat de begrotingsuitvoering achter op het schema ligt. Tegelijkertijd wordt vermeld dat de uitgaven in het derde kwartaal 74.3% bedragen en de middelen 69.1% van wat begroot is. Dit betekent dat de uitgaven tot en met het derde kwartaal onder de 75%-norm zitten. Verder haalt uw college aan dat in de voorgenomen begrotingswijzigingen voor 2015 (BW2015), de uitgaven hoger zullen uitvallen dan begroot en dat deze overschrijding naar verwachting met incidentele middelen bekostigd zal worden. Uw college betwijfelt dat de geraamde extra middelen voor een bedrag van AFL. 63 miljoen in de begrotingswijziging, op korte termijn realiseerbaar zijn.

Wij stellen vast dat het verondersteld achterlopen op het schema, een puur rekenkundige exercitie is (c.q. $\frac{3}{4}$ van de begrotingsuitputting) i.e. dat de middelen met 5.9% achterlopen op de begroting 2015. Het is van belang om in de conclusie mee te nemen dat de kohieren van grondbelasting aan het einde van het derde kwartaal uitgebracht zijn en dat overige ontvangsten als gevolg van de bij u bekend zijnde seizoensinvloeden, pas in het vierde kwartaal verwerkt worden.

Financieringstekort

Uw college voorspelt, gebaseerd op een "worst case scenario", dat het financieringstekort van het Land eind 2015 4.5% zal bedragen en signaleert ook dat door de begrotingswijziging 2015, de financieringsbehoefte in 2015 met AFL. 20 mln. verhoogd wordt.

Het Land is van mening dat de extra voorgestelde middelen wel degelijk realiseerbaar zijn. Bovendien geven de PEFA bevindingen aan dat het Land consequent is in de geboekte resultaten, en dat die niet veel afwijken van wat in de begroting wordt opgenomen. Conform onze voorcalculatorische doorrekeningen op basis van de meest actuele begrotingsgegevens en rekening houdend met de PEFA bevindingen, zal het financieringstekort eind 2015 2.6% bedragen met een afwijking van maximaal 0.1%. Wij verwijzen u verder naar de begrotingswijziging 2015.

De informatie in de derde kwartaalrapportage 2015 is inmiddels achterhaald: in onderstaand tabel 1 wordt een nadere toelichting gegeven op de financieringsbehoefte over 2015.



Tabel 1: Financieringsbehoefte 2015

Alle bedragen zijn in AFL. mln.	B2015	B2015 (incl. BW)	Vershil
1. Financieringstekort	168.3	139.9	-28.7
2. Aflossingen	116.0 ¹	176.5	+60.5
3. Financieringsbehoefte [1+2]	284.3	316.1	+31.8

De aflossingen zijn gestegen met AFL. 60,5 mln. afkomstig van de SVb kwijtschelding, terwijl het financieringstekort is verlaagd met AFL. 28.7 mln.

Omdat het merendeel van de tegenvallers van incidentele aard zijn, heeft het Land besloten om deze ook te dekken met incidentele middelen, waarmee het Land invulling geeft aan aanbeveling #1 van uw college om zoveel mogelijk additionele maatregelen te nemen, om de rest van 2015 binnen de financiële kaders te blijven. De drie nu voorgestelde begrotingswijzigingen die het meest zullen opleveren zijn de verkoop van onroerende goederen en gronden, de actualisering van het dividendbeleid en de kwijtschelding door de Sociale Verzekeringsbank (SVb). Het verkoopproces is al opgestart en naar stellige verwachting zullen de gebouwen dit jaar overgedragen zijn. De aanpassing van het dividendbeleid is reeds met de deelnemingen besproken en het Land is nu in afwachting van de slotdividenden. Voor wat betreft de SVb kwijtschelding is deze reeds wettelijk geregeld en dient conform LAft budgettair verwerkt te worden (zie bijlage 1). Hiermee is gevolg gegeven aan aanbeveling nummer #2 van uw college Met betrekking tot aanbeveling #4, tracht het Land met de nieuwe consolidatiemaatregelen van MRJ 2017-2020 en de meest renderende legaat van MRJ 2014-2018 (die in de nieuwe maatregelen van MRJ 2017-2020 opgenomen zijn) de groei van de personeelsuitgaven structureel te verlagen.

Financieel beheer

Uw college stelt nu vast dat er behoorlijk wat moet gebeuren op het gebied van financieel beheer en dat de score van de self assessment van 42% laat zien dat het financieel beheer nog niet op orde is.

In samenhang met de informatie in de derde uitvoeringsrapportage 2015 is het voor ons onbegrijpelijk dat u in uw reactie wederom terug grijpt naar de PEFA self-assessment nulmeting welke Aruba in juli 2015 heeft verricht. Wij zijn het met u eens dat het proces om te komen tot een verbetering van de kwaliteit van het financieel beheer nog niet voltooid is, evenals de wens van het Land om de kwaliteit van het financieel beheer nog verder te willen verhogen in samenwerking met uw college.

¹ De aflossingen zijn gecorrigeerd met een verlaging van Afl. 12.2 mln. als gevolg van een met kredietverleners overeengekomen uitstel van betaling.



Het is u bekend dat Land Aruba sinds 2008 in verband met het Europees Ontwikkelings fonds (EOF) in PEFA formaat rapporteert over het financieel beheer. Ook het EOF toetst sinds 2008 het financieel beheer conform de PEFA systematiek. Aruba scoort ruim voldoende op de gestelde eisen. U bent in het bezit van deze EOF PEFA rapporten. Het Land werkt sinds 2010 (reeds vóór het tijdperk CAft) gestaag aan haar financieel beheer en heeft al meerdere vorderingen gemaakt ter versterking en verbetering van het financieel beheer. Denk aan o.a.: project DETOX (data verschoning); project E1 (vernieuwing van het centraal financieel administratief systeem van het Land); project PSA (vernieuwing van het payroll systeem) en het in maart 2015 aan de Staten aangeboden verbeterplan.

Vervolgens heeft u in juli 2015 het concept PEFA self assessment rapport van ons ontvangen. Uit dit PEFA rapport blijkt dat we op 17 van de 28 PEFA indicatoren hoger of gelijk scoren dan de zogenaamde core-score (norm). U heeft medio augustus doorgegeven geen inhoudelijk commentaar te hebben op dit concept. Volledigheidshalve worden deze scores in een overzicht als bijlage 2 bijgevoegd. Daarnaast geeft u in uw reactie op de derde kwartaalrapportage 2015 zelf aan dat u heeft vastgesteld dat 9 PEFA indicatoren positief worden beïnvloed door de thans in gang zijnde verbeteracties. U heeft aangegeven content te zijn met een zogenaamde hybride aanpak, omdat hiermee het beste van de systematieken wordt gebruikt en meer tegemoet wordt gekomen om het bestuur, management en medewerkers te helpen bij het realiseren van de gestelde doelen door kansen (of mogelijkheden) te benutten en risico's te beheersen. Door deze aanpak wordt in ieder niet enkel en alleen vanuit een lage(re) PEFA score gehandeld, maar wordt geheel conform de frame-work gedachte van PEFA, het financieel beheer vanuit de onderkende processen tezamen met de PEFA indicatoren verbeterd. Tevens wordt ook de capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) die beschikbaar is, in acht genomen.

Tijdens een drietal overleggen met het secretariaat van uw college, tijdens het overleg met u en uw collegeleden maar ook schriftelijk, hebben wij u gevraagd om conform artikel 19 lid 2 inhoudelijke aanbevelingen en formats aan te leveren, rekening houdend met de bevindingen van de CAD en rapporten van de ARA. Omdat wij deze tot op heden nog niet hebben mogen ontvangen, doen wij wederom het verzoek aan u.

Tot slot

In gezamenlijk overleg en met de juiste en volledige berichtgeving zetten wij wederom een stap in de goede richting in het bereiken van begrotingsevenwicht.

Hoogachtend,



Minister van Financiën en Overheidsorganisatie
mr. Angel R. Bermudez

Bijlage 1: Budgettaire verwerking SVb kwijtschelding

Bijlage 2: PEFA scores 2008-2015



Bijlagen

Bijlage 1: Budgettaire verwerking SVb kwijtschelding

Alle bedragen zijn in Afl. mln.

	SVb	Land
A] Vordering schommelfonds AOV/AWW:	+ 60.5	-60.5
Kwijtschelding in verband met onderlinge kwijtscheldingen tussen de verschillende fondsen:	-60.5	+60.5
Resultaat:	0	0
B] Deze kwijtschelding is als volgt verwerkt in OB2015 (incl. BW):		
Kapitaaluitgaven:		-60.5
Financieringsmiddelen:		+60.5
Resultaat:		0

Toelichting:

Deze kwijtschelding is een boekhoudkundige correctie die de financiële positie van het fonds niet aantast. Uit de laatste informatiewisseling tussen Land en SVb c.q. de meerjaren raming 2015-2020 blijkt dat de liquiditeitsprognose positief is.



Bijlage 2: PEFA scores 2008-2015

Development PEFA- scores

Indicator	1. Credibility of the Budget	2008	2010	2012	2013-2014	2015
PI-1	Aggregate expenditure out-turn compared to original approved budget	A	B	A	A	B
PI-2	Composition of expenditure out-turn compared to original approved budget	A	A	A	A	A
PI-3	Aggregate revenue out-turn compared to original approved budget	A	C	A	A	A
PI-4	Stock and monitoring of expenditure payment arrears	A	A	A	A	B
2. Key Cross-Cutting Issues - Comprehensiveness and Transparency						
PI-5	Classification of the budget	A	A	A	B	A
PI-6	Comprehensiveness of information included in budget documentation	A	B	B	B	B
PI-7	Extent of unreported government operations	A	A	A	A	A
PI-8	Transparency of inter-governmental fiscal relations	na	na	na	na	na
PI-9	Oversight of aggregate fiscal risk from other public sector entities	C	C	B	B	C
PI-10	Public access to key fiscal information	C	B	A	A	B
3. Budget Cycle						
3.1 Policy Based Budgeting						
PI-11	Orderliness and participation in the annual budget process	C	C	C	C	C+
PI-12	Multi-year perspective in fiscal planning, expenditure policy and budgeting	B	C	B	B	D+
3.2 Predictability and Control in Budget Execution						
PI-13	Transparency of taxpayer obligations and liabilities	A	A	A	A	A
PI-14	Effectiveness of measures for taxpayer registration and tax assessment	B	B	B	B	B
PI-15	Effectiveness in collection of tax payments	B	no score	B	B	B
PI-16	Predictability in the availability of funds for commitment For expenditures	A	B	B	B	B+
PI-17	Recording and management of cash balances, debt and guarantees	A	A	A	A	B+
PI-18	Effectiveness of payroll controls	C	C	A	A	D+
PI-19	Competition, value for money and controls in procurement	C	D	C	C	C+
PI-20	Effectiveness of internal controls for non-salary expenditure	A	B	B	B	C
PI-21	Effectiveness of internal audit	C	D	D	D	D+
3.3 Accounting, Recording and Reporting						
PI-22	Timeliness and regularity of accounts reconciliation	B	B	B	B	B+
PI-23	Availability of information on resources received by service delivery units	A	A	A	A	D+
PI-24	Quality and timeliness of in-year budget reports	C	D	B	B	B
PI-25	Quality and timeliness of annual financial statements	D	D	B	B	D+
3.4 External Scrutiny and Audit						
PI-26	Scope, nature and follow-up of external audit	D	D	B	B	D+
PI-27	Legislative scrutiny of the annual budget law	B	B	B	B	D+
PI-28	Legislative scrutiny of external audit reports	D	D	D	B	D+

Note: Period 2008- 2014 EU Assessment, Year 2015 Baseline self- assessment

Verbeterplan Financieel Beheer Aruba

Versie februari 2016

Inleiding

Verbeteren is een iteratief proces en zeker verbeteringen op het gebied van het financieel beheer. In de afgelopen jaren zijn diverse acties uitgevoerd en maatregelen getroffen om te komen tot een adequaat financieel beheer. In dit kader is in maart 2015 onder meer een verbeterplan financieel beheer opgesteld. In lijn met het iteratieve proces heeft in juli 2015 een zogenaamde self-assessment (nulmeting) plaatsgevonden aan de hand van het PEFA-normenkader (Public Expenditure and Financial Accountability). Een belangrijke resultante van de PEFA self-assessment is dat het financieel beheer van Aruba voor verbetering vatbaar is. Op 17 van de 27 gescoorde PEFA indicatoren wordt gelijk of hoger gescoord dan de PEFA norm. Op 10 van de 27 PEFA indicatoren wordt lager gescoord dan de PEFA norm.

Het ministerie van Financiën en Overheidsorganisatie ziet het nu als een van haar belangrijkste speerpunten om in navolging van het eerdergenoemde verbeterplan financieel beheer, te komen tot een nieuw financieel verbeterplan inclusief een systematiek.

Definitie financieel beheer

Vooraleer een definitie wat onder financieel beheer wordt verstaan:

“het geheel van beslissingen, handelingen en regels die zijn bedoeld voor de sturing en beheersing van, alsmede de verantwoording over, de financiële transacties en de saldi waarvoor de minister (mede)verantwoordelijkheid draagt”.

De administraties, die ten behoeve van het financieel beheer worden bijgehouden, worden eveneens tot het financieel beheer gerekend. Administraties zijn immers onlosmakelijk met een goed beheer verbonden.

Financieel beheer bestaat uit:

- a) Een geheel van systemen dat aan bepaalde eisen dient te voldoen en waarin activiteiten (processen) plaatsvinden.
Het gaat hierbij zowel om de feitelijke verrichte beheershandelingen als om de administratie van deze handelingen;
- b) Een geheel van uitkomsten (producten) waarin de processen resulteren en welke aan bepaalde eisen dienen te voldoen.
Het gaat hierbij om de uitkomsten van het financieel beheer waaronder ook de financiële verantwoording valt.

Omdat deze definitie heel breed is, wordt in samenhang met de door de interne controle afdelingen en auditdiensten verrichte controles en de self assessment gericht op: het voldoen aan de vastgelegde procedures en interne en externe regelgeving bij het verrichten van, het registreren van en de verantwoording over de financiële gevolgen van transacties die Aruba uitvoert. In aanvulling hierop valt het proces van begrotingsvoorbereiding en het proces van allocatie van de middelen binnen de scope van financieel beheer.

Doel en afbakening verbeterplan Financieel beheer

De doelstelling van het voorliggende verbeterplan Financieel Beheer is het op een voldoende niveau brengen en houden van de rechtmatigheid, ordelijkheid en controleerbaarheid van het Financieel beheer van Aruba.

Direct wordt vermeld dat het verbeteren van het financieel beheer in principe geen eindig proces is. Altijd zijn verbetermaatregelen nuttig en noodzakelijk binnen de dynamiek van de overheid. In het voorliggende verbeterplan en te hanteren systematiek is het continu verbeteren opgenomen.

Systematiek

In bijlage A is de systematiek van totstandkoming, uitvoering tot en met rapportage beschreven van het verbeterplan financieel beheer Aruba. Deze systematiek betreft een aanpassing en tegelijkertijd een verscherping van de huidige verbeterplansystematiek. Aan de hand van deze systematiek wordt geborgd dat vanuit de diverse ministeries en diensten, de verbeterpunten zichtbaar worden en worden aangedragen, die allen moeten bijdragen tot een adequaat financieel beheer.

Actualiteit

Het verbeterplan is geen statisch plan, maar kan te allen tijde worden aangepast indien op basis van bijvoorbeeld nieuw uitgevoerde risicoanalyses of audits, daar aanleiding voor bestaat. Bovendien kan met de beschikbare capaciteit niet alles tegelijk worden opgepakt. Enige fasering van verbetermaatregelen is gewenst.

Hiermee is het voorliggende verbeterplan specifiek gericht op het jaar 2016 met in eerste instantie een doorlooptijd tot en met april 2017.

Verbetermaatregelen

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V1.	Borgen van informatie(voorziening) in rapportages	1
	<p>Uit de self-assessment, diverse uitgevoerde audits en de bevindingen van het CAft, is vastgesteld dat de kwaliteit van de financiële dossiers en de naleving van de procedures aandacht behoeven om te geraken tot een ordelijk financieel beheer. De oorzaken liggen niet enkel en of zo zeer op het vlak van de opzet, en het bestaan van diverse regelgevingen, procedures en werkinstructies, maar meer op de werking (naleving). Om binnen de in dit verband van toepassing zijnde PEFA indicatoren maar ook de sub-indicatoren tot verbeteringen te komen worden voor nu de volgende maatregelen getroffen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Waarderingsgrondslagen opstellen en vaststellen inclusief afstemming met aangewezen externe stakeholders (CAD/ARA);• Opstellen Concept ontwerp Landsverordening overheidsaanschaffingen en vaststellen na doorlopen juridisch traject;• Analyse raakvlakken en aanwijzen knelpunten tussen Comptabiliteitsverordening (CV) en LAft ten einde de overeenstemmingen te zoeken, op effectieve wijze te regelen en te komen tot een ontwerp Landsverordening financieel beheer• Actualisering administratieve organisatie interne processen Directie Financiën;• Verder optimaliseren van de maandafsluitingen waardoor de rapportageactiviteiten op efficiënte en effectieve wijze kunnen worden verricht.• Inzichtelijk maken, evalueren en optimaliseren van de verantwoordingsketen met de bijbehorende rol- en taakverdeling om te geraken tot periodieke rapportages (URK en jaarrekening)• Opzetten van machtigingsregister conform LAft	

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V2.	Begroting en Financieel-economisch Beleid	1
	<p>Op basis van de PEFA-scores ten aanzien van de betrouwbaarheid van de begroting heeft Aruba goed gescoord. Desalniettemin, na de invoering van de LAft is in feite het looppad van de begrotingsbehandeling complexer en in zekere zin ook korter geworden, waardoor de tijdslijn moet worden herzien. Verder moet nog goed worden gekeken naar de samenhang en of tegenstellingen tussen bijvoorbeeld de Comptabiliteitswetgeving en de LAft. Een concreet voorbeeld is dat de LAft aan het College Aruba Financieel Toezicht een belangrijke rol in de begrotingscyclus heeft aangereikt. Gevraagd of ongevraagd adviseert het college de Minister van Financiën en Overheidsorganisatie over een ontwerpbegroting of een ontwerp tot wijziging van de begroting. In de LAft wordt een termijn van veertien dagen genoemd. Hierdoor is het van belang dat de planning en control cyclus wordt geactualiseerd met dien verstande dat meerjarenramingen gemaakt kunnen worden en dat een herziend begrotingsmodel wordt ontworpen om aan de gestelde eisen te kunnen voldoen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upgrading planning en control cyclus rekening houdend met meerjaren ramingen; • Actualiseren van het begrotingsproces als gevolg van de LAft; • Ontwikkelen van een nieuw begrotingsmodel; • Aanpassen/actualiseren van de comptabele wet- en regelgeving; • Advisering, coördinatie en ondersteuning in opstelling- en vaststellingsproces, inclusief wijzigingen in de begrotingen (start begroting 2017). 	
<p>Algemene Opmerking: Gedurende dit proces moet worden vermeld dat de Staten ook een belangrijke rol zal gaan spelen in de te voeren besprekingen en in het besluitvormingsproces.</p>		

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V3.	Kasbeheer en financieringen (Treasury)	1
	<p>Herziening van het proces van de samenstelling van de begroting en de vaststelling van het financieel-economisch beleid zal de activiteiten op gebied van treasury ook beïnvloeden. Aruba scoort ruim voldoende op de procedures voor het aangaan van leningen en uitgeven van garanties. Het gaat er met name om dat de huidige processen in kaart worden gebracht en geanalyseerd worden, met als doel dat financiële overzichten uit de geautomatiseerde systemen rollen en weinig menselijke handelingen vereist zijn om overzichten vast te stellen. Het beoogde doel van het financieel beheer om maandafsluitingen te implementeren zal met name de doelmatigheid van de processen van Treasury bevorderen. Ten einde dit proces in stand te houden en op een aantal gebieden de doelmatigheid te bevorderen, zullen de onderstaande activiteiten op dit gebied worden verricht.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimalisering bedrijfsvoering; • Opstelling en uitvoering financieringsplannen 2016 en 2017 aangesloten op P&C-cyclus en MJR; • Voorbereiding aanpassing machtingsstructuur financieringen land; • Voorbereidingen overname uitgifte schatkistpapier van CBA. 	

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V4.	Inhaalactie belastingachterstanden	1
	<p>De Departamento di Impuesto (hierna: "DIMP") kent een groot aantal belastingmiddelen waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen directe en indirecte belastingen. Directe belastingen betreffen belastingen op inkomen en winst welke door de belastingplichtige zelf aan de Ontvanger der Belastingen (hierna: "Ontvanger") dient te worden betaald. Indirecte belastingen betreffen belastingen die worden afgewenteld op de consument en die afgedragen worden door de ondernemer, aangezien ze in de prijs van de goederen en/of diensten zijn opgenomen zoals dat bij accijns en/of de BBO het geval is. Door de jaren heen zijn door bekende oorzaken forse achterstanden bij DIMP ontstaan in het opleggen van aanslagen, het afdoen van bezwaarschriften, het innen van betalingen en het actief invorderen van de openstaande belastingschulden. Het is voor DIMP duidelijk dat bij het uitrollen van een concreet plan om deze achterstanden in te halen een mogelijkheid ligt om extra belastingontvangsten binnen te halen. Tegelijkertijd dient te worden opgemerkt dat deze openstaande belastingaanslagen veelal betrekking hebben op oude jaren. Bovendien dient bij de uitvoering van deze plan rekening te worden gehouden met de mogelijkheid dat sommige belastingschulden op korte termijn zullen verjaren en dient de "betalingscapaciteit" van de belastingplichtigen, indien zij worden geconfronteerd met de verplichting om ineens alle openstaande bedragen te betalen, ook onder de loep te worden genomen.</p> <p>De achterstand in de heffing zal worden ingehaald door middel van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het registreren en verwerken van de reeds ingediende aangiften IB en WB tot en met het boekjaar 2013 en aan te vangen met de registratie en verwerking van de aangiften IB en WB 2014; • Het wegwerken van de openstaande bezwaarschriften aan de hand van een concreet actieplan en richtlijnen voor een versnelde afhandeling. <p>De achterstand in de invordering van openstaande belastingschulden zal worden ingehaald door middel van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het oninbaar lijden en/of saneren van oude belastingschulden; • Het afsluiten van flexibele betalingsregelingen; • Het aanscherpen van de (dwang)invordering. 	

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V5.	Vorderingenbeheer en studieleningen portefeuille	1
	<p>Knelpunten op het gebied van vacatures, niet optimaal functionerende (debiteuren)administratie, onvoldoende automatisering en onduidelijke regelgeving zijn een aantal oorzaken waardoor sprake is van een opgelopen studievorderingen op (voormalige) studenten. In november 2015 is er een rapport uitgebracht naar aanleiding van een analyse rondom de problematiek rond de inning van studieschulden. Op basis van dit rapport zal in het komend boekjaar gewerkt worden aan in ieder geval:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie en her-opzet van de structuur en processen binnen de afdeling invordering; • In kaart brengen alle inkomstenstromen en hoe de data bij Directie Financiën wordt ingeleverd • Opzet van een administratief systeem waarmee monitoring van vorderingen, schulden en inning 	

	kan plaatsvinden <ul style="list-style-type: none"> • Opzetten en borgen van taken en verantwoordelijkheden inzake juistheid en volledigheid debiteurenbestanden (DWJZ en andere externe stakeholders zoals de KvK) • Sourcingstraject doorlopen om efficiency en effectiviteit te waarborgen
--	---

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V6.	Processen Departamento Aduana Aruba	1
	<p>Het plan van aanpak Verandermanagement van 2 december 2015 geeft aan hoe de DAA de primaire processen en de secundaire processen zal versterken. De DAA zal het primaire proces verbeteren met als doelen, een beter aangiftegedrag en een verbeterde compliance. De DAA zal de ondersteunende processen versterken met als doel te kunnen sturen op basis van SMART managementinformatie en effectieve bedrijfsprocessen. De DAA zal deze doelen bereiken door een functionele/procesmatige versterking door te voeren op zes gebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterking primaire proces: Het team Asycuda Risicoanalyse en Informatie Afdeling Aruba (team ARIAA) is er op gericht om het aangiftegedrag en de compliance te bevorderen.; • Versterking van de financiële functie met als doel de minister, de directeur en de sectiechefs te voorzien van SMART managementinformatie. Implementatie van een Management Information System zal hiertoe moeten bijdragen; • Versterking van de afstemming van de bedrijfsprocessen/bedrijfsvoering met als doel een effectieve en efficiënte dienstverlening naar de klanten. Niet alleen de bedrijfsprocessen binnen de secties en de teams maar ook tussen de secties en de teams worden op elkaar afgestemd; • Versterken van de personeelsfunctie met als doel een adequaat personeelsbeleid (instroom – doorstroom – uitstroom), een professioneel opleidingsplan en een passende beoordelingssystematiek; • Versterking risicobeheersing met als doel een effectieve bepaling van het risicoprofiel van de ingevoerde goederen en een effectief risicomangement binnen de algehele organisatie DAA.; • Risicogerichte administratieve controle met als doel het aangiftegedrag en de compliance aan wet- en regelgeving te vergroten. 	

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V7.	Informatie Technologie Departamento di Impuesto	1
	<p>Voor de structurele verbeteringen op het gebied van IT als ondersteuning van de primaire processen zijn een aantal Quick-scans uitgevoerd. In grote lijnen wordt gekozen voor een zogenaamde driesporen traject:</p> <p>Spoor 1: Audit aanbevelingen opvolgen.</p> <p>Het terugbrengen i.c. oplossen van het aantal aanbevelingen i.c. geconstateerde tekortkomingen tot een aanvaardbaar niveau brengen. Daarna volgt een continue bewaking. Als gevolg van de invoering van nieuwe applicaties en het continu uitvoeren van audits zal er in ieder geval tot en met 2017 altijd een (nader te bepalen) aantal aanbevelingen open staan</p>	

	<p>Spoor 2: Het nemen van structurele maatregelen. Doel is het ontwikkelen van nieuw instrumentarium/maatregelen voor de documentatie van producten en diensten.</p> <p>Spoor 3: Het nemen van organisatorische maatregelen. Doel is het organisatorische inrichten van een afdeling die zorg draagt voor inbedding en uitvoering van de EDP resultaten. Deze afdeling zal worden belast met het (laten) voorzien van alle bestaande en nieuwe producten en diensten inclusief QA.</p> <p>Op basis van de drie sporen kunnen de navolgende (hoofd)verbetermaatregelen worden benoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwerpen IT-security beleid (standaard processen); • Ontwerpen objectonafhankelijke normenkader; • Inbedden van het (QA) kwaliteitssysteem; • Evaluatie en (her) prioritering IT afdeling; • Inrichten van Informatie Management; • Inventarisatie en evaluatie gebruikte applicaties en gebruikers per applicatie; • Audit naar inrichting van SAP en technische infrastructuur.

Nr.	Omschrijving	Prioriteit
V8.	Informatie Technologie Directie Financiën	1
	<p>Binnen de directie financiën heeft op verzoek van de minister van financiën en overheidsorganisatie, in het vierde kwartaal 2015 een quick scan plaatsgevonden van de organisatie van de IT-afdeling. Voor de structurele verbeteringen op het gebied van IT als ondersteuning van de primaire processen zijn een aantal Quick-scans uitgevoerd. In grote lijnen wordt gekozen voor een zogenaamde drie-sporen traject:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbetering en afronden van de administratieve organisatie rondom de IT; • Inventariseren en (her)prioriteren van Enterprise-One gebruikers; • Inrichten van het Informatie Voorzienings proces inclusief Informatie Management en rapportage. 	

Systematiek verbeterplan financieel beheer Aruba

1. Inleiding

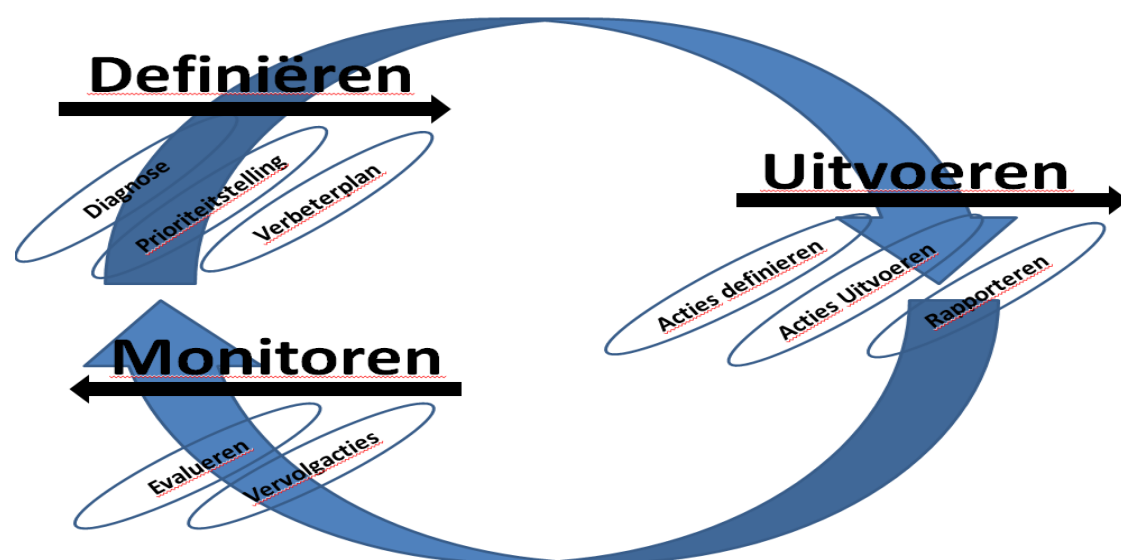
Gedurende het jaar wordt doorlopend aandacht besteed aan verbetermaatregelen met betrekking tot de bedrijfsvoering in het algemeen en het financieel beheer in het bijzonder.

Een verbeterplan benoemt maatregelen om onderkende risico's dan wel leemtes te beheersen, te verminderen dan wel weg te nemen. Onderkenning van deze risico's vindt onder meer plaats aan de hand van informatie uit risico analyses, interne rapportages en de bevindingen uit onderzoeken van audit diensten en interne controle organen.

Met het oog op kostenbewust, governance en compliance zijn in het algemeen de volgende constatering en aanleiding tot het definiëren van verbeterpunten:

- Niet het goede doen (ineffectief)
- Het niet goed doen (inefficiënt)
- Het niet op het juiste moment doen (inflexibel)
- Het niet met de juiste (hulp)middelen en dergelijke doen
- Het niet door de juiste personen/afdelingen doen

De totstandkoming van het verbeterplan ziet er schematisch als volgt uit.



De drie genoemde fasen zien er op hoofdlijnen als volgt uit.

1.1. Definitiefase

In deze fase wordt er een diagnose opgesteld op basis van de onder punt 2.1. genoemde documenten en/of constatering en. Dit levert inzicht op in de te verbeteren punten. Op basis van dit inzicht wordt samen met de betrokkenen prioriteit aangebracht in de verschillende verbeterpunten. Vervolgens worden de verbeterpunten

gerecapituleerd in een verbeterplan waarin de te nemen acties en een tijdpad worden beschreven (evt. bijgesteld op basis van ontwikkelingen).

1.2. Uitvoeringsfase

De verbeterpunten in het verbeterplan worden uitgewerkt in concreet te nemen acties. Na de toewijzing van de actiepunten kan een start worden gemaakt met de uitvoering van het verbeterpunt. MinFO heeft tijdens de uitvoering een monitorfunctie. Over de uitvoering van het verbeterplan in het algemeen en de actiepunten in het bijzonder, wordt periodiek gerapporteerd aan MinFO. Evt. kan aan de hand van de resultaten een herziening plaatsvinden.

1.3. Monitoringsfase

Periodiek (maandelijks of per kwartaal, afhankelijk van de prioritering) en aan het einde van iedere verbeterpunt (of actiepunt binnen een verbeterpunt) wordt geëvalueerd hoe dit proces is verlopen. Evaluatie kan in voorkomend geval resulteren in te nemen vervolgacties. Op deze wijze worden verander-/verbetertrajecten stapsgewijs en beheerst ingevoerd. Gestreefd wordt naar een lerende organisatie waarbij veranderingen en verbeteringen niet langer bedreigingen zijn die allerlei valkuilen met zich mee brengen.

In de volgende paragrafen worden deze fasen verder uitgewerkt.

2. Definiëren verbeterplan

2.1. Diagnose

Onderstaande niet limitatieve documenten zijn te identificeren die kunnen leiden tot het opnemen van verbeterpunten in het verbeterplan:

- Uitkomsten naar aanleiding van de Control Self Assessment (CSA).
- Bestuurs- en bedrijfsrapportages van diensten.
- Verbeterplannen van de diensten.
- Rapporten van de Centrale Accountants Dienst (CAD).
- Rapporten van de Algemene Rekenkamer Aruba (ARA).
- Zwaarwegende onderwerpen (kwaliteitsprogramma) aangegeven door MinFO.
- Ambities van de Ministerraad.

Het proces Diagnose resulteert in een zogenaamd bruto verbeterpunten overzicht.

2.2. Prioriteitsstelling

In deze stap wordt in concept vastgesteld welke prioritering toegekend moet worden aan geïdentificeerde verbeterpunten. Geprioriteerde verbeterpunten worden opgenomen in het verbeterplan.

In het verbeterplan krijgen verbeterpunten het predikaat Prioriteit 1 of 2 krijgen. Verbeterpunten met een hoger risicoprofiel krijgen een hoge prioriteit.

2.3. Verbeterplan

Verbeterpunten

ARA

Op basis van de activiteiten in de fase prioriteitsstelling wordt het verbeterplan opgesteld. Dit verbeterplan omvat ten minste het volgende:

- Een omschrijving van de verbeterpunten.
- Een prioritering.
- Een verantwoordelijkheidsverdeling
- Een tijdpad.

CAD
Verbeterplan
Aruba

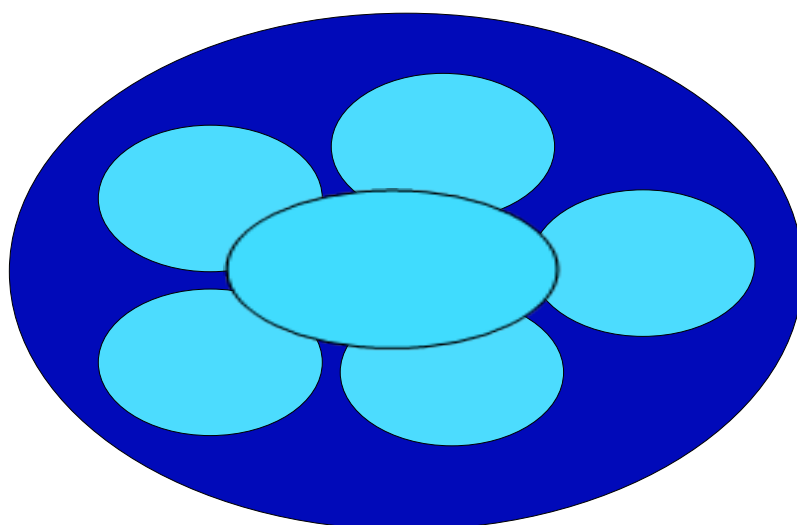
interne
rapportages

Onderwerpen

MinFO/MR

Aan de hand van het opgestelde interne verbeterplan wordt het externe verbeterplan opgesteld en door DirFin aan de MinFO aangeboden. MinFO beoordeelt het plan en informeert DirFin als dit plan naar haar mening bijstelling behoeft. Na instemming door MinFO wordt het externe verbeterplan door MinFO formeel aangeboden aan de MR waarna vaststelling kan plaatsvinden.

Schematische weergave verbeterplan



3. Uitvoeren

3.1. Acties definiëren

Op basis van het verbeterplan wordt, onder verantwoordelijkheid van de actieverantwoordelijken (per verbeterpunt) het format verbeterpunt (zie bijlage 1) opgesteld, dat tenminste bevat:

- Een omschrijving van het verbeterpunt.
- Een analyse per verbeterpunt naar actiepunten incl. vermelding van de geplande resultaten.
- De prioriteitsstelling v.w.b. de volgorde van de verbeteracties.
- Een verantwoordelijkheidsverdeling naar medewerker en/of afdeling van een bedrijfsgroep i.c. uitvoerder
- Een tijdpad.

Alle formats verbeterpunten tezamen leiden tot een plan van aanpak.

Dit plan van aanpak is in principe bestemd voor de actieverantwoordelijken, maar zal door MinFO met name gehanteerd worden in de hierna beschreven Monitoringfase. Met behulp van het plan van aanpak zal de actieverantwoordelijke de uitvoering van de verbeterpunten starten.

3.2. Acties uitvoeren

Het verbeterpunt wordt conform het plan van aanpak uitgevoerd. Daartoe worden minimaal uitgevoerd:

- Het uitvoeren van activiteiten conform het opgestelde plan van aanpak.
- Bewaking van de voortgang van het verbeterpunt en communicatie daarover.
- Samenhang met andere aspecten van de bedrijfsvoering.
- Een adequate terugkoppeling naar DirFin i.e. MinFO.
- Het signaleren van knelpunten en beslispunten/momenten.

3.3. Rapporteren

Communicatie tussen de actieverantwoordelijke en DirFin over de voortgang van het verbeterplan (en/of verbeterpunt) geschiedt door middel van Verbeterpunten Informatie Formulier (zie bijlage 2). Voor de Prioriteiten 1 geldt een maandelijkse rapportage verplichting over de voortgang van het verbeterpunt en de (eventuele) deelstappen. Over de verbeterpunten met prioriteit 2 dient per kwartaal gerapporteerd te worden over de voortgang van het verbeterpunt en de (eventuele) deelstappen.

Aan de hand van de ontvangen wordt een voortgangsrapportage opgemaakt.

4. Monitoring

4.1. Evalueren

MinFO bewaakt de voortgang, realisatie en samenhang tussen de uit te voeren verbeterpunten. Acties die in ieder geval worden ondernomen zijn:

- Ontvangen van de voortgangsrapportages per verbeterpunt.
- Bewaken van de voortgang van de verbeterpunten (bijlage 3).
- Communicatie met actieverantwoordelijken over de verbeterpunten.
- Communicatie met de CAD en ARA over de voortgang van het verbeterplan (in principe per kwartaal).
- Voordat een verbeterpunt definitief wordt afgedaan kan door de afdeling interne controle van de dienst getoetst worden op afdoening van het verbeterpunt. Voor zover mogelijk zal in het kader van de verbetering van de functie van de auditdiensten ook aan de CAD gevraagd worden om een audit te verrichten naar de opzet, bestaan en werking van een samenvattend verbetermaatregel.
- Bespreking van de - in concept - bevindingen van de uitgevoerde toets met de actie-verantwoordelijke.
- Vaststellen van de bevindingen en terugkoppeling naar de actieverantwoordelijke.
- Opstellen van een recapitulerend overzicht van alle verbeterpunten ten behoeve van MR.

Het is binnen de systematiek wenselijk om de voortgang en afdoening van een of meer (met elkaar samenhangende) verbetermaatregelen aan een audit te onderwerpen. Hiermee wordt een tweeledig doel bereikt: Er komt een onafhankelijk oordeel over de verbetermaatregel en de auditdiensten worden direct(er) betrokken bij het proces welke laatste weer aansluit bij de bevindingen uit de PEFA nulmeting.

4.2. Vervolgacties

In voorkomend geval kan op basis van de door de afdeling interne controle of auditdienst (CAD en of ARA) gehouden review en/of audit geconcludeerd worden dat het verbeterpunt en/of één of meerdere acties binnen het verbeterpunt niet/niet volledig zijn afgedaan, of de gestelde doelstellingen niet/niet volledig zijn bereikt. In deze gevallen kan sprake zijn van het herzien van de te nemen acties en wordt het verbeterpunt herschreven inclusief het plan van aanpak.

Format Verbeterpunt

Verbeterpunt

Korte omschrijving van het verbeterpunt

Probleemanalyse + motivering

Beschrijving van de huidige situatie inclusief formulering van het onderkende problemen en de motivering om het als verbeterpunt op te nemen.

Beschrijving van de gewenste situatie

Beschrijving van de gewenste situatie inclusief de meetbare doelen (op te leveren producten) en de haalbaarheid (technisch, organisatorisch en financieel) van het verbeterpunt.

Met het in kaart brengen van de meetbare doelen kan het effect van het verbeterpunt worden afgelezen en is men in staat om een eventueel ingeslagen traject bij te stellen.

Door de meetbare doelen te definiëren, door het benoemen van op te leveren producten, zijn deze doelen objectief meetbaar.

Geplande aanpak

In het Plan van aanpak is opgenomen:

- Welke actiepunten worden benoemd om de verschilpunten aan te pakken;
- Meetbare doelen (op te leveren producten);
- Wie (welke afdeling) de actiepunten gaat uitvoeren;
- Evt. Kosten (geld, middelen);
- Geplande realisatiedatum per actiepunt.

Nr.	Omschrijving	Product	Uitvoering door:	Gereed:

Samenhang met andere verbeterpunten en/of aspecten van de bedrijfsvoering

Het uitvoeren van het verbeterpunt kan bepaalde aspecten van andere verbeterpunten raken

Verbeterpunten Informatie Formulier (VIF)

Verbeterpunt:			
Actieverantwoordelijke:			
Rapportagedatum:		Rapportage periode:	

Op te leveren producten:

Nr	Omschrijving:	Geplande realisatiedatum	Bijgestelde realisatiedatum	Reële realisatiedatum
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Toelichting:				
Belangrijkste gebeurtenissen afgelopen periode (bereikte mijlpalen, gereed product):				
Vooruitblik komende periode:				
Aandachtspunten en mogelijke problemen/afwijkingen				

Alleen invullen bij afwijking

	<u>Onderschrijding</u> Te vroeg	Overschrijding Te laat
Oorzaak:		
Omvang:		
Consequenties:		
Alternatieven:		
Aanbeveling actieverantwoordelijke:		