

Openbaar Lichaam Sint Eustatius

Strategische personeelsplanning

Eindrapportage (versie 1.2)
Maart 2023



Door:

Gerard Evers, eurohrm

Martin van den Blink, Balance Consultancy



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	Achtergrond	4
1.2	Thematische aanpak	5
1.3	SPP in de context van Sint Eustatius	6
1.4	SPP op hoofdlijnen	7
1.5	Opdrachtformulering	8
1.6	Opbouw van deze rapportage.....	8
2.	SPP proces en afbakeningen.....	9
3.	De vraagzijde (formatie)	13
4.	De aanbodzijde (bezetting).....	18
4.1	De huidige bezetting	18
4.2	Vlootschouw.....	19
4.3	De externe arbeidsmarkt.....	25
4.4	De verwachte bezetting	27
5.	Gaps en oplossingsrichtingen	28
5.1	Gaps.....	28
5.2	Oplossingsrichtingen	29
6.	Conclusies en suggesties voor vervolg.....	31
7.	Slot.....	33

1. Inleiding

Eind januari 2023 is een eerste versie van dit verslag als tussenrapportage toegezonden aan BZK. Daarna is het verslag verder aangepast en op 16 februari 2023 doorgesproken met Malvern Dijkshoorn, Claudia Toet, Marion Schroen en Francisca Gibbs. Nadien is er een koppeling gemaakt met de evaluatie Fijnstructuur. Het nu voorliggende eindverslag is daarmee een verbeterde versie van de versie uit januari 2023.

1.1 Achtergrond

In 2018/2019 heeft een reorganisatie binnen het Openbaar Lichaam Sint Eustatius plaatsgevonden. Gezamenlijk met stakeholders en management heeft destijds een analyse plaatsgevonden van alle wettelijke taken en taken die afleidbaar zijn van de missie en visie van het OLE. Dit heeft geleid tot een fijnstructuur en een nieuwe organisatiestructuur van waaruit het Openbaar Lichaam sindsdien werkt. Deze fijnstructuur is recentelijk geëvalueerd. De hoofdconclusies zijn dat¹:

1. Deze organisatiestructuur voldoende basis biedt voor de maatschappelijke opgaven die er liggen en de resultaten die moeten worden behaald.
2. Deze oporganisatiestructuur als hiërarchisch concept en de aanpasbare invulling daarvan toekomstbestendig is.

Recent is er ook gewerkt aan de toekomstvisie van het Openbaar Lichaam. Om op die toekomst goed voorbereid te zijn wil het Openbaar Lichaam ook een Strategische Personeelsplanning (SPP) uitvoeren. Die moet inzicht geven in de noodzakelijke Instroom, doorstroom en uitstroom. Met deze strategische personeelsplanning wil het Openbaar Lichaam toewerken naar de juiste mens op de juiste plek. Nu en in de toekomst. Kwalitatief en kwantitatief. Met deze strategische personeelsplanning heeft het Openbaar Lichaam voor ogen om meer in control te komen. Op advies van de Commissie financieel toezicht wil men naast de kwalitatieve en kwantitatieve uitwerking, in het bijzonder de ontwikkeling van de personeelslasten opnieuw bezien.

SPP verschaft een belangrijke schakel tussen enerzijds organisatiestrategie (externe omgeving, ontwikkeling, positionering) en anderzijds de hieraan gerelateerde toekomstige gewenste formatie (het 'dream team') binnen een strategische horizon van stel 3 jaar (bijvoorbeeld begin 2026). Die gewenste formatie in 2026 wordt benoemd in termen van kwantiteiten (handjes), kwaliteiten (competenties), kosten (dollars) en type arbeidsrelatie (interne en externe flexibiliteit).

Daarnaast heeft SPP ook betrekking op de aanbodzijde: de huidige groep medewerkers, ontwikkelingen daarbinnen, aanwezige en ontwikkelbare kwaliteiten (vlootshouw) en de straks te verwachten bezetting bij ongewijzigd beleid. Tenslotte de hamvraag: past de toekomstige verwachte bezetting bij de toekomstige gewenste formatie, en indien dat niet zo is, welke preventieve acties kunnen dan worden overwogen om de voorspellingen juist niet te laten uitkomen (self-denying prophecy!).

¹ Zie Rapportage Evaluatie Fijnstructuur Openbaar Lichaam Sint Eustatius, januari 2023, pg.24.

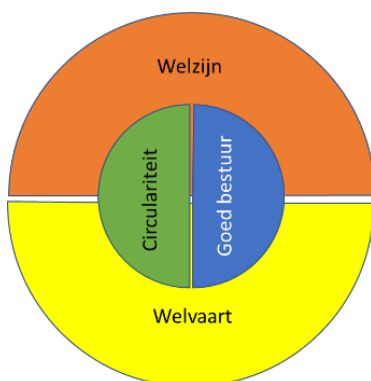
Daarbij moet ook meegenomen worden dat de organisatie en de medewerkers van ver moeten komen. Tot 2018/2019 was er nooit genoeg geld om te investeren in medewerkersontwikkeling en die achtersynd loop je niet zo maar in.

De organisatiestrategie is in 2022 ingebed in het Afsprakenakkoord Sint Eustatius 2022-2023 en in het Meerjaren Uitvoeringsplan van Sint Eustatius 2022-2026. Met dit Meerjaren Uitvoeringsprogramma wil de overheid van Sint Eustatius een punt op de horizon creëren waar naar toegewerkt gaat worden. Het geeft richting aan de inspanningen en de partijen die daarbij betrokken zijn. Het brengt de verschillende plannen van organisaties en beleidsterreinen samen.

Het is de verwachting dat met dit Meerjaren Uitvoeringsprogramma de focus kan worden verlegd naar de langere termijn en inzicht ontstaat in de onderlinge samenhang. Door de koppeling van de maatregelen aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties, is ook aansluiting gevonden bij de uitdagingen waar de mensheid voor staat.

1.2 Thematische aanpak

De vier thema's die leidend zijn in het Meerjaren Uitvoeringsplan zijn: Welzijn, Welvaart, Circulariteit en Goed Bestuur. Deze thema's staan niet los van elkaar, maar hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Goed bestuur en circulariteit vormen de kern: deze thema's zijn minder zichtbaar voor de burger, maar zijn cruciale kaders voor welzijn en welvaart. Welzijn en welvaart raken de burger en zijn daardoor zichtbaar.



Hieronder leest u een korte samenvatting wat de visie is op de afzonderlijke thema's. Dit is van belang voor de doorkijk welk personeel nodig is voor de komende periode. Het vormt het kader/fundament voor het Strategische Personeelsplan.

A. Welzijn

Wij stellen ons een veerkrachtige, cultureel betrokken, trotse en productieve gemeenschap voor met zelfredzame burgers die hun individuele capaciteiten optimaal ontplooiën en benutten. Wij streven naar een eiland met een hoog welzijnsniveau waarin alle burgers gezond zijn en gelijke kansen hebben om te groeien en te ontwikkelen. De eigen, unieke sociaal-maatschappelijke context is de basis voor de duurzame ontwikkeling van Sint Eustatius. De maatregelen met betrekking tot het welzijn hebben tot doel tot een zelfredzame bevolking te komen die zich staande kan houden in een steeds veranderende omgeving.

B. Welvaart

Wij stellen ons een donuteconomie² voor, waar economische ontwikkeling plaatsvindt binnen de “veilige en rechtvaardige sociale ruimte”: de bandbreedte tussen het minimale sociale fundament en de ecologische plafonds. Wij creëren de randvoorwaarden, stimuleren duurzame economische en ruimtelijke ontwikkelingen actief en optimaliseren zo het verdienmodel voor Sint Eustatius en haar inwoners. De maatregelen met betrekking tot welvaart hebben tot doel voldoende zinvolle werkgelegenheid, een robuuste infrastructuur en een verbetering in de inkomsten te creëren.

C. Circulariteit

Wij stellen ons een ‘Green Statia’ voor, waar natuurherstel en -behoud, lokale voedselproductie, watermanagement, energietransitie en afvalbeheer de kaders vormen waarbinnen welzijn en welvaart gerealiseerd worden. Wij creëren een schoon, duurzaam en energie-neutraal eiland wat minder afhankelijk is van fossiele brandstoffen en ontwikkelingen op de internationale energiemarkt en zo mede de bestaanszekerheid van de inwoners van Sint Eustatius borgt. De maatregelen met betrekking tot circulariteit hebben tot doel tot een duurzame inzet van natuurlijke hulpbronnen te komen en een evenwichtige ruimtelijke ontwikkeling te faciliteren.

D. Goed bestuur

Wij stellen ons een sterke en professionele overheidsorganisatie voor die een deugdelijk begrotings- en financieel beheer voert en waarin de democratische rechtsstaat is geborgd. Wij streven naar een openbaar bestuur dat dienend is aan de gemeenschap, kan inspelen op de wensen van de politiek en gekenmerkt wordt door een hoge mate van professionaliteit, integriteit, slagvaardigheid, controleerbaarheid en transparantie. De maatregelen met betrekking tot goed bestuur hebben tot doel de kwaliteit en de effectiviteit (inclusief uitvoeringskracht) van de publieke sector te verhogen, het financieel beheer en het financieel toezicht te beheersen en op te orde krijgen en de participatie van burgers en de kennis van de werking van het openbaar bestuur te vergroten.

1.3 SPP in de context van Sint Eustatius

SPP voor Sint Eustatius moet worden gezien in het licht van de historie. Het eiland komt zoals gezegd van ver, er is gedurende langere tijd sprake geweest van verwaarlozing en achterblijvende ontwikkeling, die pas in de afgelopen vier jaren herstellende is. De omvang van de formatie moet vanuit dat perspectief worden gezien vanuit de toekomstige visie wat de komende jaren nodig zal zijn, in combinatie met discussies rond uitbesteding van taken zoals security en schoonmaak.

Krimp in de formatie is geen doel op zich, de kerntakendiscussie moet eerst worden doorgesproken en uitgewerkt. Daar komt bij dat in het voorjaar van 2023 verkiezingen voor de samenstelling van de Eilandraad zullen plaatsvinden waarbij de uitkomsten daarvan ongetwijfeld ook zullen leiden tot nieuwe politieke keuzen. Kortom: SPP is een proces in een dynamisch politiek en economisch krachtenveld, en geen simpele uitkomst van een rekenmodel. Dat betekent ook dat SPP doorlopend moet worden gecheckt op actualiteit en waar nodig aanpassingen zal behoeven.

² [https://nl.wikipedia.org/wiki/Donut_\(economisch_model\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Donut_(economisch_model)) of [https://en.wikipedia.org/wiki/Doughnut_\(economic_model\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Doughnut_(economic_model))

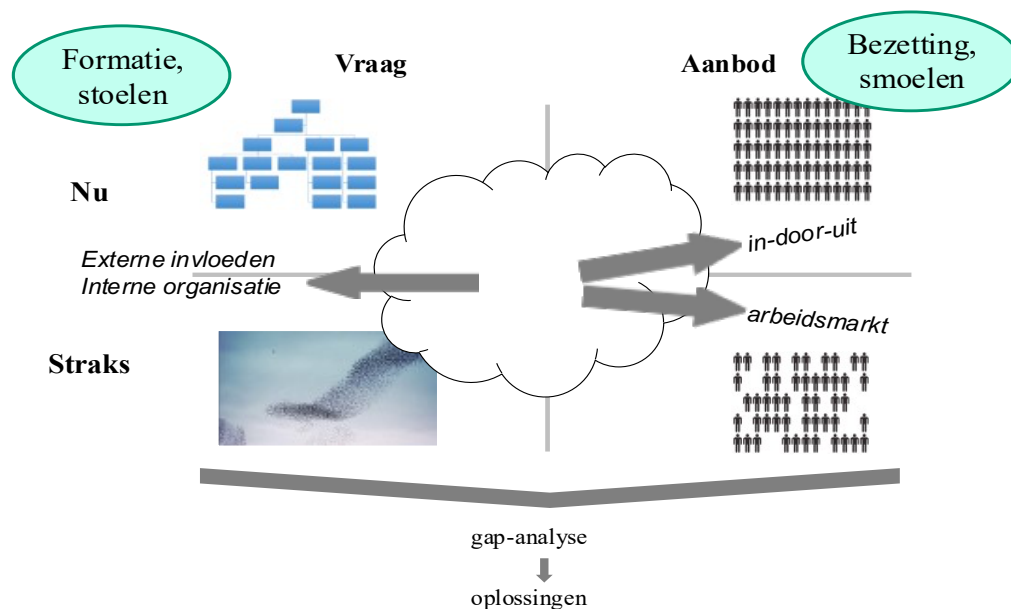
Daarbij komt dat Nederland extra geld beschikbaar stelt voor versterking van de uitvoeringskracht en de professionalisering, in de vorm van een Regio Envelop voor de BES-eilanden. De inzet daarvan zal moeten gebeuren aan de hand van een gezonde discussie over de prioriteiten en de gewenste effecten daarvan.

Vanuit dat perspectief is SPP voor Sint Eustatius ingevuld door een bottom-up benadering waarin zoveel mogelijk discussie en input vanuit decentraal niveau is verzameld en geanalyseerd, waardoor herkenbaarheid en draagvlak door de gehele organisatie heen worden bevorderd.

1.4 SPP op hoofdlijnen

SPP levert een kwantitatieve opgave van het benodigde aantal medewerkers in de toekomst, een kwalitatieve inschatting van het personeel op basis van de vlootstouw-methodiek, inzicht in de noodzakelijke instroom, doorstroom en uitstroom in de toekomst en biedt hiermee een stevige basis voor het HR-beleid om de juiste mens op de juiste plek te plaatsen, alsmede zicht op de ontwikkeling van het personeelsbudget in de komende jaren.

Inhoud SPP op hoofdlijnen



1.5 Opdrachtformulering

De verleende opdracht is als volgt:

1. Werk samen met een kleine begeleidingsgroep, waar HR deel van uitmaakt, bespreek de randvoorwaarden en gevoeligheden waarmee rekening moet worden gehouden en draag gedurende het project zorg voor een strakke coördinatie.
2. Bepaal in nauw overleg met de begeleidingsgroep een definitieve lijst met functies met bijbehorende gegevens over leeftijd, salarispositie, etc., waarvoor de SPP wordt uitgevoerd.
3. Voer gesprekken met het management van elk cluster om input te krijgen voor de SPP van dat cluster.
4. Positioneer per cluster alle medewerkers binnen de systematiek van de vlootschouw.
5. Voer de 'gap-analyse' uit tussen de huidige situatie van vraag en aanbod en de toekomstige situatie van vraag en aanbod. Kom met aanbevelingen hoe hiermee om te gaan.
6. Kom met een aanpak om SPP binnen de organisatie levend te houden.
7. Evalueer de opdracht.

1.6 Opbouw van deze rapportage

In hoofdstuk 2 wordt het SPP-proces beschreven, en worden de gemaakte keuzen toegelicht.

Hoofdstuk 3 beschrijft het model dat is ontwikkeld aan de vraagzijde (gewenste formatie). Een combinatie van effecten van verwachte externe ontwikkelingen en interne beleidskeuzen.

Hoofdstuk 4 gaat in op de aanbodzijde (bezetting), nu en in de toekomst. Ook de vlootschouw komt hierin aan bod.

Hoofdstuk 5 laat de verwachte gaps /discrepanties zien, en komt ook met oplossingsrichtingen.

Hoofdstuk 6 omvat de belangrijkste conclusies, evaluatie, en suggesties voor structurele borging van SPP in de toekomst.

In hoofdstuk 7 sluiten we deze rapportage af met de opmerking dat het Strategische Personeelsplan een levend, dynamisch document is, dat periodiek gereviseerd zal moeten worden.

We hebben twee bijlagen toegevoegd:

Bijlage 1. Verwachte pensioenstroom

Bijlage 2. Vlootschouwingen uitkomsten per cluster

2. SPP proces en afbakeningen

Het proces van SPP omvat diverse stappen. In de week van 26 t/m 30 november 2022 waren Martin van den Blink en Gerard Evers op het eiland. Op 26 september is gestart met een plenaire aftrap waarbij de volgende personen aanwezig waren: Malvern Dijkshoorn (eilandsecretaris), Marion Schroen (hoofd Bestuursondersteuning), Francisca Gibbs (Unithoofd Interne Dienstverlening), Anthony Reid (directeur Economie, Natuur en Infrastructuur), Vishal Oedjaghir (directeur Transport). Op een later tijdstip is Carol Jack (directeur Sociaal) via een Teams-sessie bijgepraat.

Gedurende de rest van de week zijn er diverse meetings geweest, plenair en bilateraal, waarbij de diverse te nemen stappen zijn besproken, beschikbare data in beeld is gebracht, en een aantal keuzen zijn gemaakt. Tijdens de afsluitende bijeenkomst op vrijdag is een Excel model aangereikt en huiswerk benoemd. De diverse clusters is gevraagd dit huiswerk uit te werken en aan te leveren. Hiervoor zijn ook diverse bilaterale meetings geweest, digitaal (Teams).

De afbakeningen hebben betrekking op:

- De planningshorizon: 3 jaar vanaf september 2022, dus circa begin 2026.
- De peildatum voor het hier-en-nu: bezetting, vacatures en externe inhuur per 1 september 2022.
- De indeling in 5 clusters³: Bureau Bestuurondersteuning⁴, Bedrijfsvoering en Klantenservice, Economie, Natuur en Infrastructuur, Sociaal en Transport . Deze gegevens in de tabel hieronder zijn per september 2022;
- De aansluiting met de evaluatie Fijnstructuur: door verschillen in peildata kunnen getalsmatige verschillen tussen SPP en de evaluatie ontstaan. We hebben deze cijfers zo goed mogelijk verwerkt.

³ Strikt genomen omvat OLE 4 clusters (zie fijnstructuur) en daarnaast een stafafdeling Bureau Bestuurondersteuning. Vanuit de SPP opzet om nagenoeg alle onderdelen van OLE mee te nemen, is hier gekozen voor de generieke term 'cluster', waardoor ook BBO als cluster wordt gezien.

⁴ Bij BBO is ook sprake van 2 griffiers. Deze horen niet echt bij de ambtelijke organisatie, en zijn uit de gegevens weggelaten.

cluster	omschrijving	afk	Huidige bezetting	Vacatures	Externe inhuur	Total formatie
1	Bureau Bestuurs-ondersteuning	BBO	10	1	0	11
2	Bedrijfsvoering en Klantenservice	BVK	29	3	0	32
3	Economie, Natuur en Infrastructuur	ENI	46	3	0	49
4	Sociaal	SOC	24	3	3	30
5	Transport	TRA	47	3	0	50
totaal			156	13	3	172

- De indeling in functiegroepen. Gekozen is om te werken in 8 functiegroepen. Onderstaande tabel geeft hiervan een overzicht. Onder los generiek verstaan we losse functies (dus niet in een functiereeks) die op meerdere plekken in de organisatie voorkomen. Specifieke functies zijn functies die slechts eenmalig voorkomen in de organisatie.
- De projectmedewerkers, deze zijn niet in de analyse opgenomen. De reden is dat hiervoor specifieke incidentele financiële middelen aanwezig zijn. De SPP-focus is gericht op de structurele, reguliere begroting annex middelen.

Functie-groep	omschrijving	afk	Huidige bezetting	Vacatures	Externe inhuur	Totale formatie
1	Administratief	adm	18	1		19
2	Beleid	bel	29	2	2	33
3	Controle en Inspectie	insp	39	1		40
4	Los generiek	los	5	1		6
5	Management	man	13	3		16
6	Secretarieel	secr	5	0		5
7	Specifiek	spec	21	4	1	26
8	Uitvoerend	uit	26	1		27
totaal			156	13	3	172

Thema urgentie: accent op kwaliteit

Een belangrijk thema is ook de gevoelde mate van *urgentie*. “Wat gebeurt er als we niets doen...?” Gevraagd is aan de deelnemers om in hun huiswerk met urgentiebolletjes aan te geven of zij problemen ervaren (2022) of verwachten (2026) rond kwantiteit, kwaliteit, kosten en/of flexibiliteit (in termen van type contract/arbeidsrelatie).

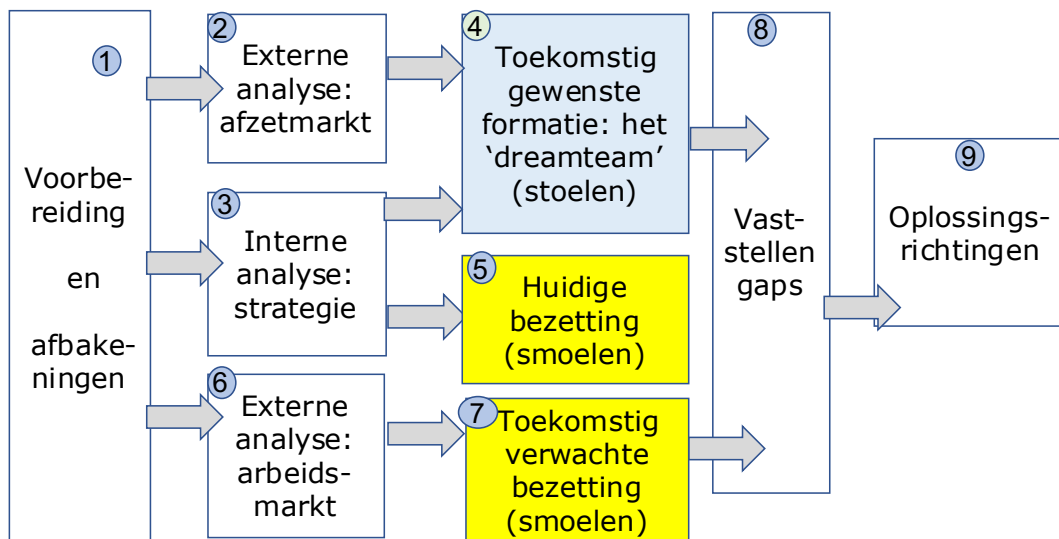
De uitkomsten uit het huiswerk zijn als volgt, gebaseerd op een subjectieve inschatting door de directeuren.

<i>dimensie</i>	2022	2026
Kwantitatief	● ● ●	●
Kwalitatief	●	● ●
Kosten	●	● ●
Flexibiliteit		

De clusters laten een duidelijk gemeenschappelijk beeld zien. Waar in 2022 de urgentie vooral ligt bij de kwantiteit (handjes), is dit in 2026 veranderd. De urgentie zal straks vooral kwalitatief zijn (competenties) en financieel (kosten).

Al met al was dit een succesvolle wijze om de diverse bouwstenen van SPP voldoende te kunnen uitwerken. Deze bouwstenen worden in de volgende figuur weergegeven.

Bouwstenen en samenhang



Thema complexiteit: keuze voor de light-versie

Een belangrijke keuze is ook de mate van *complexiteit*. In het in 2020 verschenen boek van Gerard Evers (Strategische Personeelsplanning a la carte, Vakmedianet, Alphen aan de Rijn) worden meerdere varianten van SPP geschetst en onderverdeeld in twee groepen: pragmatisch en professioneel.

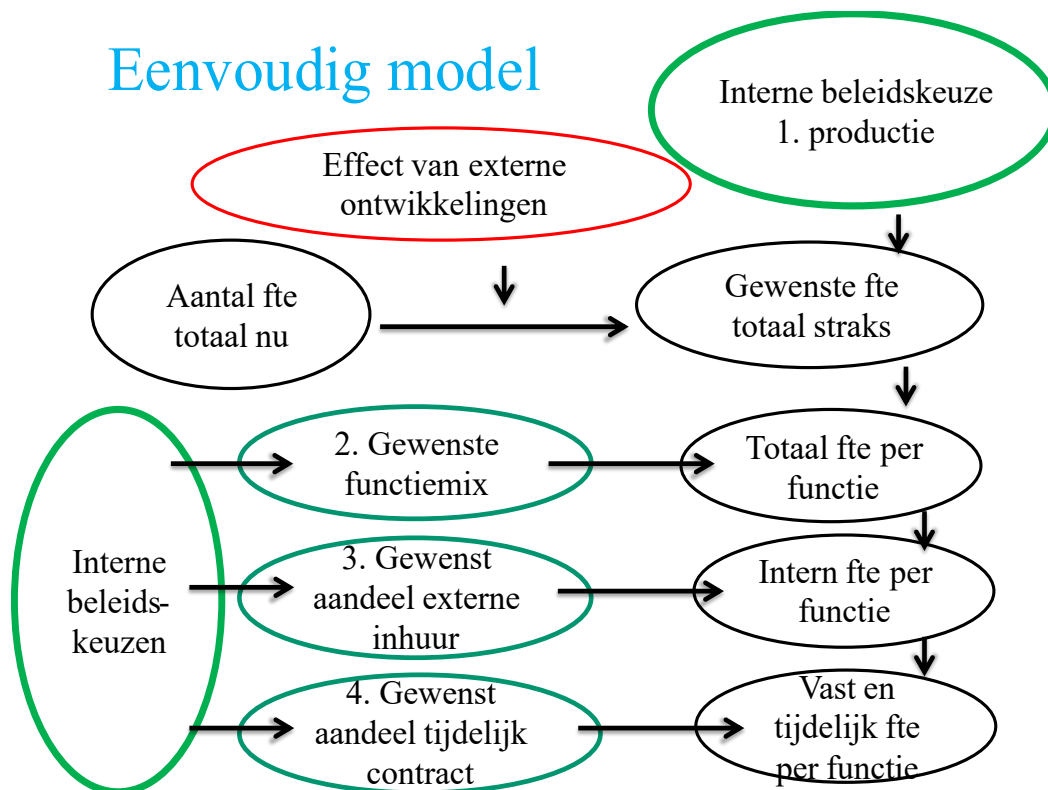
In ons jargon noemen we dat de 'light' en de 'bright'-versie. Het verschil zit in de mate van complexiteit. In onze ervaring kan hier de Pareto-regel worden gehanteerd. Circa 80% van de opbrengsten van SPP kunnen al worden bereikt met 20% van de tooling. Vanwege de omvang van de organisatie is besloten om dit traject op Sint Eustatius te doen met de 'light'-versie.

3. De vraagzijde (formatie)

Wat hebben we straks nodig aan personeel? In welke functiegroepen? Die kernvraag blijkt in de praktijk vaak heel lastig te beantwoorden, daarom volgen we de stappen van het SPP-proces. In het SPP proces is onderscheid gemaakt tussen externe invloeden enerzijds (bouwsteen 2) en interne beleidskeuzen (bouwsteen 3) anderzijds.

Onderstaand plaatje maakt dit duidelijk.

1. Begonnen is met de huidige formatie (fte nu/anno 2022).
2. Vervolgens worden de externe ontwikkelingen benoemd en geduid qua orde van grootte.
3. Dan volgen interne keuzen rond gewenste productie, met name de beleidsmatige keuze voor eventuele inhuur of outsourcing. Dit proces ligt politiek gevoelig en speelt al langer. Het heeft vooralsnog geresulteerd in het outsourcen van de security medewerkers en dezelfde lijn wordt misschien gevolgd voor het schoonmaakpersoneel.
4. Hieruit volgt de gewenste formatie voor de toekomst.
5. Aansluitend zijn er nog 3 interne keuzen: de gewenste functiemix (de verdeling van het werk over/tussen de verschillende functiegroepen, hetgeen op de schaalgrootte van een klein eiland vaak betekent dat sommige taken moeten worden gecombineerd bij mensen), de gewenste externe inhuur en de gewenste interne flexibiliteit (vast/tijdelijk).
6. Uiteindelijk resulteert het dreamteam voor 2026 (bouwsteen 4).



Deze stappen zijn toegelicht en via huiswerk in de periode oktober-november uitgewerkt. In een relatief simpel Excel model zijn de kwantitatieve effecten van deze keuzen in beeld gebracht. Dit Excel model kan zeker ook in de toekomst worden gebruikt om mogelijke gewijzigde keuzen door te rekenen op hun impact. De belangrijkste uitkomsten vatten we nu kort samen.

Ad. 1. **De huidige formatie** (bezetting plus vacatures plus externe inhuur) in fte gemeten is door HR in beeld gebracht. Voor OLE als geheel is het beeld per september 2022 als volgt (uitgedrukt in fte):

2022	administratieve	beleid	inspectie	los generiek	management	secretarieel	specifiek	uitvoerend	totaal
bezetting	18	29	39	5	13	5	21	26	156
vacatures	1	2	1	1	3	0	4	1	13
externe inhuur	0	2	0	0	0	0	1	0	3
Huidige formatie	19	33	40	6	16	5	26	27	172

Ad. 2. **De externe effecten** zijn invloeden waaraan je niets kunt veranderen. In de gesprekken is aangegeven om te zoeken naar sociologische en demografische effecten, technologische effecten, economische effecten en politieke effecten. In het diverse huiswerk van de clusters is uitvoerig ingegaan op deze effecten en hun mogelijke betekenis. De specifieke uitkomsten per cluster staan in de bijlage (nog te nummeren en toe te voegen).

In **algemene zin** ontstaat het volgende beeld:

- Sociologisch en demografisch: men verwacht vergrijzing, een brain drain van jongeren, migratiepatronen, netto bevolkingsgroei, éénoudergezinnen
- Technologisch: verdere digitalisering, efficiency omhoog, mogelijk arbeidsbesparende instrumenten of programma's (AFAS)
- Economisch: toerisme, groei lokale ontwikkeling, nieuwe bouwprojecten (hotels), toename activiteiten op luchthaven en zeehaven, cruise/jachten industrie neemt toe
- Politiek: (hernieuwde) taakverdeling OLE-Rijk, bestuurlijke afspraken, budgets, nieuwe wetgeving (meer beleid en secretarieel werk)

De inschattingen vanuit de clusters zijn dat deze externe ontwikkelingen naar verwachting zullen leiden tot een **toename aan werk en daarmee benodigde formatie** in de periode tot 2026. Cumulatief gesproken kan dit oplopen tot circa 10% voor de komende 3 jaar samen.

Deze groeicijfers zijn te interpreteren als generieke groei. Vergelijk het met het opblazen van een ballon. Als de inhoud toeneemt, dan worden alle stukjes van de oppervlakte groter. Vertaald naar SPP: een generieke groei met pakweg 5% betekent dat alle functies qua formatie gaan toenemen met 5%. In de concrete uitwerking hebben de clusters dit op de achtergrond meegenomen en direct verwerkt in hun eigen specifieke interne keuzen (zie verderop).

Ad. 3. **De interne keuzen rond productie.** Hierbij is aandacht gevraagd voor de toekomstig gewenste positionering, in termen van het bekende model van Treacy en Wiersema omtrent *product leadership, customer intimacy* en *operational excellence*. Vrijwel alle clusters herkennen zich in de volgende omschrijving:

“Een combinatie tussen Customer intimacy and operational excellence. Zowel interne als externe klanten dienen goed bediend te worden. Daarvoor moeten de processen efficiënt en effectief lopen en dien je in nauw contact te staan met al jouw typen klanten. Binnen het Sociaal Domein plaatsen wij de nadruk op alle waarde strategieën. De customer intimacy en operational excellence maakt dat wij ons klantvriendelijk en sterk gaan richten op onze interne processen die dit kunnen faciliteren. Hiernaast, gezien de fase waar wij ons nu in verkeren, lijkt het ook voor de hand liggend om goed te kijken naar onze producten en hoe deze aansluiten bij de behoeften van de mensen die wij horen te dienen”.

Deze positionering komt ook terug in de keuze van de 3 kritieke kwaliteiten die centraal zullen staan in de vlootschouw (zie par.4.2).

Verder is aan clusters gevraagd welk specifiek beleid zij overwegen rond specifieke mutaties in de formatie (interne keuzen), rond outsourcing, rond externe inhuur en rond tijdelijke contracten. Bij het formuleren van deze interne keuzen is de generieke externe ontwikkeling verdisconteerd. De specifieke mutaties die hieronder worden weergegeven, zijn daarmee een samenstel van externe effecten en interne keuzen. De eerder genoemde ballon wordt dus niet generiek opgeblazen, maar specifiek voor bepaalde functiegroepen

Wat betreft **specifieke mutaties** is het volgende beeld ontstaan⁵:

cluster	Extra fte	Outsourcing ⁶
BBO	2 administratie (ADM) 4 beleidsmedewerkers (BEL) ⁷ 1 beleidsmw (DE interne controller (BEL))	
BVK	1 projectmanager AFAS (SPEC)	IT hoofd (MAN) en beleid (BEL) outsourcen 1 Admin (ADM) outsourcen (balie)
ENI	Generieke groei van 5% in alle functies, in totaal circa 2 fte (niet verder uitgewerkt) 1 inspecteur VTH (INS)	Onderhoud en schoonmaak (UIT) 6 personen).
Sociaal	1 entomoloog (SPEC) 0,5 fte Heritage (SPEC)	Shelter (LOS GEN) 3 fte naar NGO

⁵ Met tussen haakjes de betreffende functiefamilie (afgekort)

⁶ Outsourcing betekent dat er een dienst wordt ingekocht van een externe partij (bv een ICT bureau). Daarvoor heb je geen stoel nodig. Externe inhuur (zie verderop) betekent dat er arbeid wordt ingekocht op andere voorwaarden dan bij interne arbeidscontracten. Daarvoor is wel een stoel nodig.

⁷ Deze zijn bedoeld ter ondersteuning van de eilandsecretaris (meer gedeputeerden, dus meer beleidsmedewerkers)

Transport	1 Extra AFISO (SPEC) 1 kapitein (SPEC) 1 uitvoerende (UIT) 1 supervisor(MAN) 1 beveiligger (UIT)	5 beveiligers (INS) en 2 back office (SPEC) ⁸
-----------	--	--

Samengevat betekent dit dat voor de clusters samen er sprake is van een gewenste uitbreiding van de huidige formatie met 18 fte, en tegelijkertijd een outsourcing ter grootte van 19 fte. Deze twee interne keuzen heffen elkaar dus macro gezien op. Indien de keuze wordt gemaakt om de luchthaven en de haven te verzelfstandigen verandert het hele plaatje, maar zo ver is het nu nog niet. Er wordt wel onderzoek gedaan naar de haalbaarheid om deze te vercommercialiseren.

Veranderingen in verdeling van werk over functies: de zogenaamde (functiemix) wordt door geen van de clusters overwogen. Het motto is soms “Hier geen veranderingen. Don’t change what work good”. (BBO, ENI, BVK).

Tegelijk wordt ook opgemerkt (SOC) dat meer processen geautomatiseerd raken en het gebruik van Afas naar hoger niveau gaat, waardoor meer tijd vrijkomt voor kwaliteit aan klant, het opstellen beleid en het formuleren van een duidelijke richtinggevende visie waar naar toe. Minder uitvoerend en meer sturend en beleidsvormend. In de uitwerking van het dreamteam zien we dat vooralsnog niet terug, dit zou bij een herhaling van de SPP-exercitie (bijvoorbeeld komend jaar) zichtbaar moeten worden.

Veranderingen in externe inhuur: de huidige externe inhuur betreft alleen het cluster Sociaal (2 beleid,1 specifiek). Het cluster verwacht dat dit in 2026 niet langer zal gelden en het betreffende werk dus intern zal worden verricht. De formatie zelf verandert daarmee niet, wel de samenstelling.

Vrijwel alle clusters spreken over het straks extern inhuren van IT via een SLA (Service Level Agreement) met een vaste kern van praktische IT-ondersteuning in de formatie⁹. Nu is de IT-functie ondergebracht in de categorieën Management, Beleid en Specifiek. Dat zou in de toekomst dan een verschuiving (interne verkleining) betekenen van Management en Beleid naar een geringe uitbreiding van de categorie Specifiek.

In de verstrekte gegevens (huiswerk) worden hieromtrent echter geen harde cijfers genoemd. Dat kan indien gewenst op een later moment in ons SPP-Excel model makkelijk worden doorgevoerd. Vooralsnog hebben we daarmee de toekomstig gewenste externe inhuur nog op 0 geplaatst.

⁸ Dit sluit aan bij de evaluatie Fijnstructuur, pg.5, waarin staat aangegeven dat het cluster Transport een aparte opdracht heeft gekregen om te gaan verkennen hoe zij haar taken op het gebied van luchtvaart en haven kan vermarkten.

⁹ Zie ook evaluatie Fijnstructuur, pg. 10, waarin de aanbeveling wordt gedaan om hierin samen met Saba (OLS) deze ICT ondersteuning via outsourcing vorm te geven

Het dreamteam per 2026

In een Excel model is de huidige (september 2022) formatie per cluster en op functiegroepniveau in beeld gebracht. Vervolgens is de input (huiswerk) vanuit elke cluster verwerkt. Externe ontwikkelingen en interne beleidskeuzen zijn cijfermatig verwerkt. Uiteindelijk is hieruit een beeld verkregen van de straks gewenste formatie, het dreamteam per 2026.

Onderstaande tabel geeft hiervan een samengevat beeld voor OLE op functiegroepniveau.

Gewenst 2026	adm	bel	insp	los	man	secr	spec	uitv	totaal
Interne formatie	20	38	37	2	16	5	29	24	171
externe inhuur	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale formatie	20	38	37	2	16	5	29	24	171
<i>Huidige formatie 2022</i>	<i>19</i>	<i>33</i>	<i>40</i>	<i>5</i>	<i>16</i>	<i>5</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>172</i>
Krimp of groei	+1	+5	-3	-3	0	0	+2	-3	-1

In termen van stoelen concluderen we dat de gewenste formatie (171 stoelen) slechts heel beperkt afwijkt van de huidige formatie (172 stoelen). Wel is sprake van een verschuiving qua samenstelling: meer beleid, minder los generiek en minder uitvoerend.¹⁰

Op het niveau van de onderscheiden 5 clusters kan het volgende overzicht worden samengesteld.

Gewenst 2026	BBO	BVK	ENI	SOC	TRA	totaal
Interne formatie	18	30	46	29	48	171
externe inhuur	0	0	0	0	0	0
Totale formatie	18	30	46	29	48	171
<i>Huidige formatie 2022</i>	<i>11</i>	<i>32</i>	<i>49</i>	<i>30</i>	<i>50</i>	<i>172</i>
Krimp of groei	+7	-2	-3	-1	-2	-1

¹⁰ Daarbij past onzerzijds wel de kanttekening dat als er meer beleid moet worden gemaakt, wie dat beleid dan moet gaan uitvoeren? Dit laat zien dat deze eerste versie van SPP mogelijk in e nabije toekomst nog verdere bijstelling behoeft.

We zien dat alleen bij het ‘cluster’ BBO sprake is van een (sterke) groei in formatie. De overige clusters krimpen licht of blijven gelijk. Per saldo (opnieuw) daalt de formatie met 1 fte in 2026 ten opzichte van 2022.

Vanuit dit perspectief is ook een koppeling mogelijk met de evaluatie fijnstructuur (pg. 7 en volgende). Daarin wordt een tabel opgesteld met de ontwerp fte per cluster¹¹. Daarachter staan kolommen met de reële fte en de gewenste fte. Op basis hiervan is het volgende overzicht mogelijk, waarbij we ervan uitgaan dat ‘reële fte’ betrekking heeft op september 2022 (de ‘huidige’ formatie en dat ‘gewenste fte’ betrekking heeft op het ‘dream team’ per begin 2026.

Cluster	Ontwerp fte	Reële fte	Gewenste fte
BBO	...	11	18
BVK	30	32	30
ENI	50	49	46
SOC	29,5	30	29
TRA	46	50	48
totaal		172	171

We zien dat de verschillen tussen de 3 kolommen gering zijn bij BVK en SOC. Bij ENI is een krimp zichtbaar, bij TRA een ietwat lastiger situatie vanwege de samenloop van outsourcing enerzijds en gewenste uitbreidingen anderzijds. Voor BBO zien we een duidelijke toename in formatie (zie ook voetnoot 11)

4. De aanbodzijde (bezetting)

Aan de aanbodzijde wordt gekeken naar de ‘smoelen’, de aanwezige medewerkers, de kwaliteit en de verwachte dynamiek (uitstroom). Ook wordt gekeken naar de externe arbeidsmarkt en de verwachte bezetting bij ongewijzigd beleid.

4.1 De huidige bezetting

De gegevens omtrent de huidige bezetting per functiegroep en per directoraat, zoals bekend per september 2022, zijn al eerder hierboven vermeld.

Deeltijd komt hoegenaamd niet voor. Personen zijn daarmee direct 1 fte.

Van de 156 werkenden zijn er 105 vrouw (twee derde) en 51 man (een derde).

¹¹ Het Bureau Bestuursondersteuning is niet op deze wijze meegenomen in de evaluatie fijnstructuur; ontwerp fte’s ontbreken hierdoor. Dit maakt het vergelijken van ontwerp fte en gewenste fte voor BBO niet mogelijk.

Qua leeftijd is vooral de groep ouderen (boven de 60 jaar) interessant vanuit pensioenvooruitzichten, en de groep jongeren (tot 30 jaar), die een indicatie vormt voor de jonge aanwas. Uit de cijfers blijkt dat er

- 11 medewerkers, jongeren t/m 30 jaar (7%)
- 53 medewerkers tussen 31 en 44 jaar (34%)
- 71 medewerkers tussen 45 en 59 jaar (45%)
- 21 medewerkers zijn die 60 jaar of ouder zijn (13%)

In bijlage 1 staat een overzicht van de verwachte pensioenuitstroom.

4.2 Vlootschouw

Een belangrijk element binnen SPP is de huidige kwaliteit van de medewerkers in het licht van wat straks aan kwaliteit gewenst wordt. Dat gebeurt aan de hand van een vlootschouw. We hebben de HR3P methode van Evers gebruikt (een 4x4 tabel). Een combinatie van overall performance nu (anno 2022) en het potentieel op 3 verschillende kritieke gewenste kwaliteiten. Op basis van het aangeleverde huiswerk is gekozen om 3 toekomstig gewenste kwaliteiten te benoemen. Het gaat dan om drie kerncompetenties:

- Plannen en organiseren
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

De vlootschouw is gedaan in de week van 12-16 december 2022, door per cluster met de betrokken directeur de kwaliteit per medewerker in te schatten¹². Dit kan beschouwd worden als een 0-meting. In dit proces zijn betrokken Malvern Dijkshoorn (eilandsecretaris), Marion Schroen (hoofd Bestuursondersteuning), Francisca Gibbs (Unithoofd Interne Dienstverlening), Anthony Reid (directeur Economie, Natuur en Infrastructuur), Vishal Oedjahir (directeur Transport), Carol Jack (directeur Sociaal), Elisabeth Jones (Sociaal), Dirkje de Jong (Sociaal) en Jeroen Hogeveen (interim unitmanager Finance).

Tijdens de besprekingen is een speciale werkwijze gevolgd waarbij vaste patronen zijn vermeden om het 'halo' en 'horn' effect te minimaliseren. Dit zou bij toekomstige sessies nog verder versterkt kunnen worden door de groep beoordelaars per directie te vergroten en aan te vullen met HR en bijvoorbeeld de eilandsecretaris.

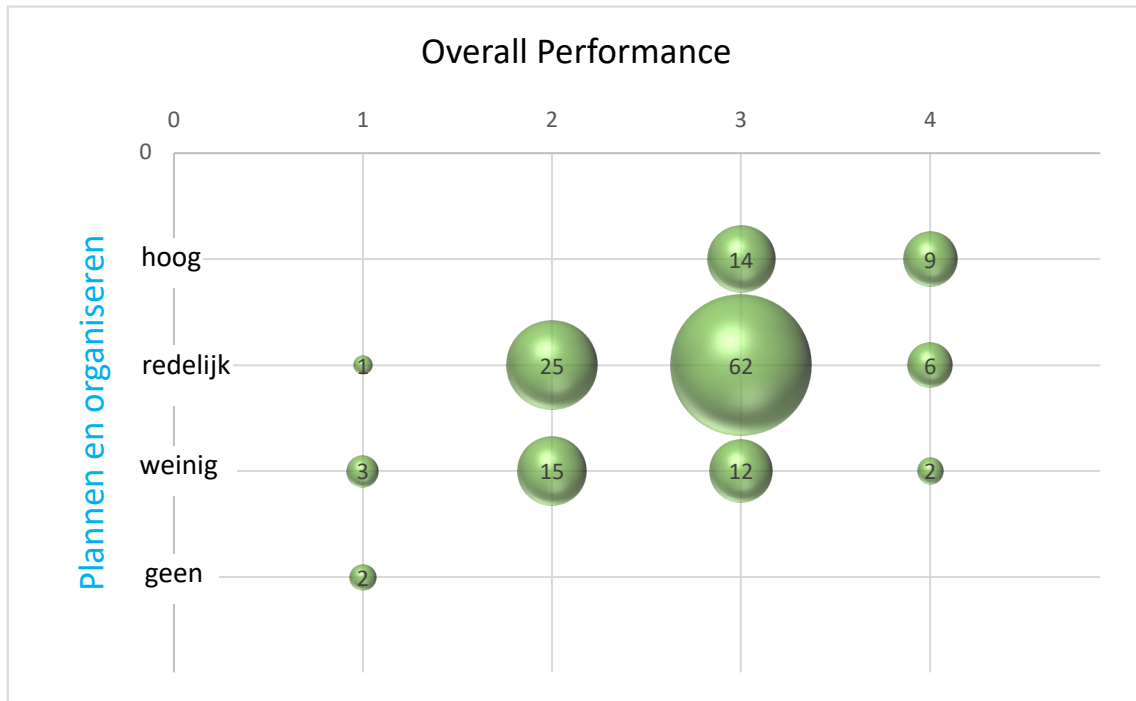
Uitkomsten op hoofdlijnen

Vervolgens is een nadere analyse van de uitkomsten gedaan, waarbij ook deelanalyses per cluster/directoraat, per leeftijdsgroep en per functiegroep zijn uitgevoerd. De belangrijkste resultaten staan hieronder. Meer detail is in de bijlage 2 opgenomen.

¹² In totaal zijn 151 werknemers beoordeeld. Dit aantal is iets lager dan de 156 medewerkers in het bezettingsoverzicht van OLE zoals dat per september 2022 is samengesteld. Voor de vlootschouw-analyse is dit echter niet van belang.

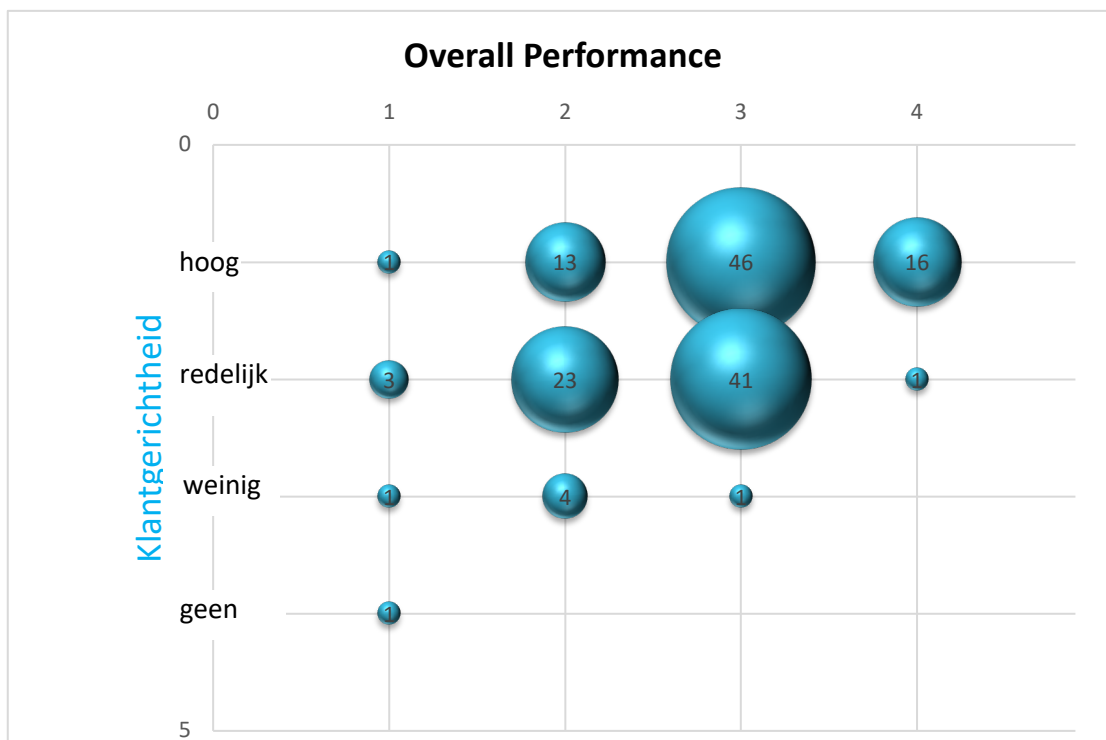
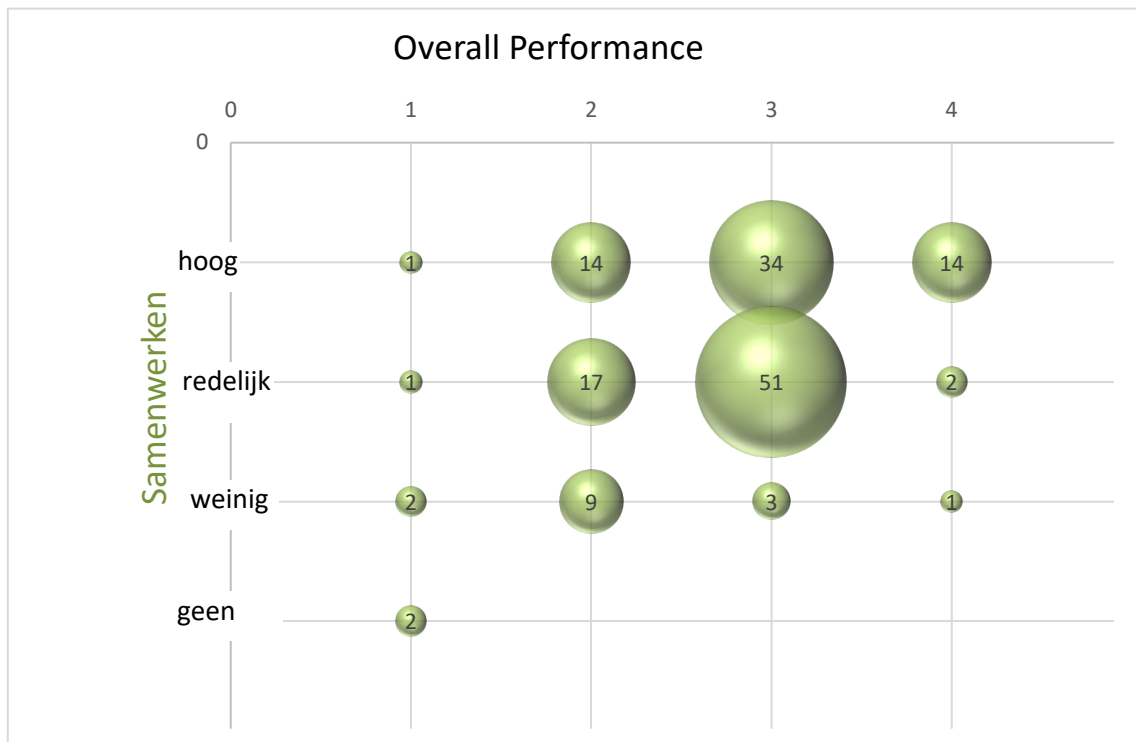
Legenda

Performance	Potentieel
1. Onvoldoende	1. Hoog
2. Matig	2. Redelijk
3. Voldoende	3. Weinig
4. Uitstekend	4. Geen



De grafiek kan visueel het best worden geïnterpreteerd van linksonder naar rechtsboven. Linksonder staan werknemers ('achterblijvers') met én een lage performance én een laag potentieel. Van daaruit naar rechts gaat de performance omhoog, en naar boven het potentieel. Helemaal rechtsboven zien we dan de 'goudhaantjes': werknemers met een uitstekende performance én een hoog potentieel.

Het beeld voor de twee andere competenties is als volgt:



De 'harde' cijfers van de organisatie als geheel op een rijtje

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de uitkomsten.

Performance		Potentieel	Plannen en organiseren	Samenwerken	Klantgerichtheid
Uitstekend	11%	Veel	15%	42%	50%
Voldoende	58%	Redelijk	63%	47%	45%
Matig	27%	Weinig	21%	10%	4%
onvoldoende	7%	Geen	1%	1%	1%

Afgerond presteert 70% van de medewerkers voldoende tot uitstekend en presteert 30% van de medewerkers matig tot onvoldoende. Dat laatste, bijna een derde van de medewerkers die onder de maat presteren, is reden tot zorg.

Afgerond heeft 80% van de medewerkers redelijk tot veel potentieel tot het ontwikkelen van de kerncompetentie Plannen & Organiseren en heeft 20% van de medewerkers daar weinig tot geen aanleg voor. Ontwikkeling van deze kerncompetentie levert het meeste op.

Afgerond heeft 90% van de medewerkers redelijk tot veel potentieel tot het ontwikkelen van de kerncompetentie Samenwerken en heeft 10% van de medewerkers daar weinig tot geen aanleg voor.

Afgerond heeft 95% van de medewerkers redelijk tot veel potentieel tot het ontwikkelen van de kerncompetentie Klantgerichtheid en heeft 5% van de medewerkers daar weinig tot geen aanleg voor. Deze kerncompetentie is daarmee het makkelijkst te ontwikkelen.

In de bijlagen laten we de cijfers van de te onderscheiden deelsegmenten zien. Deze zijn nog niet in de tussenrapportage opgenomen.

Bevindingen

Er is hoop. Samengevat leiden de cijfers tot een overwegend voldoende tot uitstekend presterende bezetting (69%) met een redelijk tot hoog ontwikkelpotentieel (87%) op de kerncompetenties. Hoewel een substantieel deel van de medewerkers nog onder de maat presteert (31%) is er voldoende basis voor doorontwikkeling van het huidige medewerkersbestand¹³.

Er is ook reden tot zorg. Als de cijfers uitwijzen dat 31% onder de maat presteert is dat een belangrijk signaal. Voor het management betekent dat vinger aan de pols en meer coaching, gecombineerd met het afspreken en monitoren van concrete (en haalbare) doelen om de te kort schietende medewerkers te begeleiden en een kans te geven.

¹³ Dit sluit aan bij de evaluatie Fijnstructuur, waar wordt gewezen op het beter gebruik maken van het aanwezige ontwikkelpotentieel (zie o.a. de aanbeveling op pg.8).

Het verbeterpotentieel is vrij hoog ingeschat door de directeuren. Er is voldoende verbeterpotentieel aanwezig in de organisatie. Hierbij zij twee kanttekeningen van belang.

Ten eerste is ontwikkelpotentieel niet direct te vertalen naar performance en ten tweede moeten medewerkers ook willen ontwikkelen om er uit te kunnen halen wat er in zit. Deze ontwikkelmotivatie bij de medewerkers is in dit SPP traject niet onderzocht.

Investeren in de ontwikkeling van de medewerkers heeft zin. Er is voldoende aanwijzing dat het investeren in de ontwikkeling van mensen binnen het OLE zinvol en nodig is. Een derde van het personeel dat minder goed presteert gecombineerd met een hoog ontwikkelpotentieel biedt voldoende basis om gedegen te investeren in de medewerkers van het OLE.

Ontwikkelen heeft vooral zin in combinatie met performance management. Investeren in medewerkers moet gepaard gaan met 'klassiek' beoordelen om zowel de ontwikkeling als de prestaties te monitoren. Het loont de moeite om het beoordelingssysteem te evalueren op aansluiting bij de gekozen kerncompetenties en dit naar behoefte van de organisatie te moderniseren. Maar moderniseren is niet loslaten, beoordelen heeft wel degelijk toegevoegde waarde in combinatie met ontwikkelen.

Investeren in Plannen & Organiseren levert het meeste op. Op basis van de bovenstaande cijfers maar ook op basis van de indrukken die uit de interviews naar voren zijn gekomen, heeft een investering in de kerncompetentie Plannen & Organiseren het meeste rendement. Structuur binnen de werkprocessen en het vergroten van de zelfredzaamheid van de medewerkers leveren naar onze mening in deze fase van de organisatie het meeste op. Concreet zou je dit kunnen vertalen naar het implementeren van Office 365 en de medewerkers daarin te scholen, het vergroten van de adviesvaardigheden en de vaardigheid om projectmatig te werken.

Hierbij past overigens wel de kanttekening dat uit de leeftijdsverdeling blijkt dat 58% van de medewerkers ouder is dan 45 jaar. Zoals bekend neemt de opleidingsbereidheid af met leeftijd, en kan bij oudere werknemers ook sprake zijn van onvoldoende cognitieve vaardigheden of skills om opleidingen succesvol te volgen en af te ronden. Daar komt bij dat zeker bij de oudste cohorten de terugverdientijd van opleidingen beperkt zal zijn. Al met al zien we hier een belangrijke uitdaging voor Sint Eustatius.

Een kwadrantspecifiek HR-beleid heeft toegevoegde waarde. Omdat de cijfers in de 16 cellen van de vlootschouwssystematiek elk hun eigen uitdagingen bieden, is een kwadrantspecifiek HR beleid een zinvolle stap. De structurele underperformers met een laag ontwikkelpotentieel hebben een andere aanpak nodig dan de degenen die matig performen, maar wel het potentieel in huis hebben.

Proces en aanbevelingen

Onzerzijds voegen we graag nog enkele observaties toe omtrent het gevolgde proces. De vlootschouw kan een uitstekend onderdeel zijn van een geïntegreerd en professioneel HR-beleid. Prestaties en ontwikkelmogelijkheden komen naast elkaar en in samenhang op tafel, waarbij organisatiebelang en medewerkersperspectief in balans kunnen komen tijdens een 'goed gesprek'. Daarvoor zal deze 'tool' wel verder ontwikkeld moeten worden, het liefst door een jaarlijkse herhaling en herijking.

Het is niet ongebruikelijk dat bij een eerste toepassing de subjectieve tendens bij lijnmanagers van 'toegevendheid overheerst (te positief), en de noodzakelijke intersubjectiviteit (meerdere beoordelaars in onderlinge discussie) nog moet groeien. Congruentie in oordeelsvorming ontstaat nu eenmaal niet vanzelf. Lijnmanagers / directeuren moeten hierin ook bereid zijn voldoende verantwoordelijkheid te nemen vanuit organisatiebelang. Uit diverse gesprekken na afloop van deze vlootschouw blijkt dat niet iedereen zich in deze uitkomsten herkent, en wordt er gesproken over een vertekend beeld en onvoldoende reflectie van de realiteit. Daar waar uitkomsten sterk positief zijn, is de vraag legitiem of dit een objectieve weergave is van een kwalitatief heel goed personeelsbestand, dan wel een weergave van onvoldoende bereidheid tot scherp beoordelen door lijnmanagers zelf.

Ook bij toepassingen in diverse andere organisaties in Nederland blijkt dat deze 'kinderziektes' bestaan, en dat pas na verloop van tijd meer validiteit en betrouwbaarheid gaat ontstaan.¹⁴ De toepassing op Sint Eustatius kan dan ook het beste worden gezien als een eerste stap, gericht op bewustwording en gezamenlijke, intersubjectieve meningsvorming, op weg naar meer objectiveerbaarheid. Dit betekent wel dat deze problemen moeten worden geadresseerd aan de directeuren, en dat de vlootschouwresultaten als een spiegel kunnen dienen bij gesprekken over stijlen van leiderschap. Constructieve feedback en ontwikkelpunten duiden. Bij een toekomstige herhaling van de vlootschouw ontstaat er meer gewenning en ongetwijfeld ook een betere reflectie op de werkelijkheid. Een goed moment hiervoor lijkt vanaf medio augustus 2023.

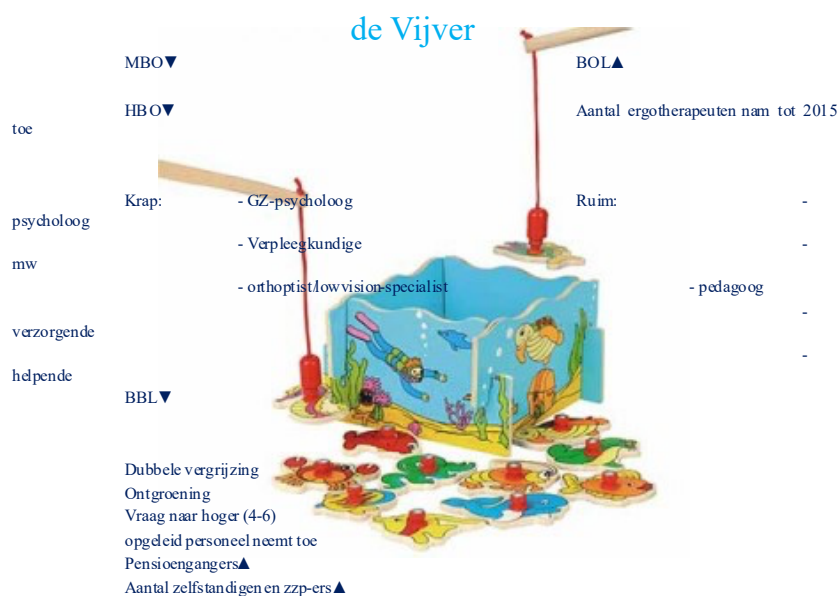
Ook moet het proces zorgvuldig zijn. Een vlootschouw is een beoordeling, geen veroordeling. Juist door actief te kijken naar instrumenten om performance te stimuleren en potentieel te ontwikkelen (opleiden) kan het instrument op termijn steeds krachtiger worden. Ook kan hiermee het jaarlijkse beoordelingsritueel (dat vaak als een 'moetje' wordt gezien door leidinggevend en medewerkers) worden opgefrist en omgebouwd tot een stimulerend en over-en-weer ervaren volwassen 'goed gesprek'.

¹⁴ Bij een toepassing in een grote gemeente in Zuid-Nederland bleek dat voor diverse afdelingen de kwaliteit als relatief hoog werd geschat, en op andere afdelingen gemiddeld. Na toepassing van een vlootschouw voor de betrokken afdelingsmanagers zelf bleek dat juist de managers die als minder goed werden beoordeeld (door de gemeentesecretaris) hun eigen afdeling als erg goed hadden bestempeld, en omgekeerd. Ook dit was een voorbeeld van het belang van goed leiderschap.

4.3 De externe arbeidsmarkt

Hierbij twee begrippen: de vijver waarin je kunt vissen en de hengel waarmee je vist. Met andere woorden: waar is die externe arbeidsmarkt en hoe aantrekkelijk ben je als werkgever?

De vijver



De vijver is in het Caribisch gebied, soms op Statia en specialistische functies voornamelijk in Nederland (zoals medewerker PIVA). De vijver is momenteel meer gericht op het buitenland (voornamelijk Nederland) terwijl volgens de clusterdirecteuren er ook lokaal talent aanwezig en beschikbaar is. Ook bestaan er geen/nauwelijks mogelijkheden voor bij- en omscholing om bijvoorbeeld lokaal talent op te leiden om bepaalde functies over te nemen/uit te voeren. Tevens is er veel expertise op de omliggende eilanden binnen het Caribisch gebied die aangetrokken kan worden, alleen vergt dit een inspanningsverplichting vanuit de OLE (denk aan CAS/BES, maar ook de Engelstalige eilanden).

Communicatie is nu nog vooral gericht op Nederlandse arbeidsmarkt en niet voldoende binnen het Caribisch gebied. De Nederlandse arbeidsmarkt sluit niet altijd aan binnen de context van een kleine samenleving (met een andere cultuur). Men zou zich bijvoorbeeld meer kunnen richten op expertise binnen het Caribisch gebied¹⁵.

¹⁵ De onbeantwoorde vraag is nog of je als ambtenaar een Nederlands paspoort moet hebben.

De Hengel



Werving en selectie: procedure,
kanalen, middelen

Naamsbekendheid; bijzondere
expertise
Employer branding
E-NPS



Opleidingsaanbod/ academie
Deelname werk-/projectgroepen
Loopbaanbegeleiding
Arbeidsinhoud, -omstandigheden, -
voorwaarden,- verhoudingen

Uit de reacties vanuit de directies kan geconcludeerd worden dat de kernboodschap is dat de overheid van Sint Eustatius een aantrekkelijker werkgever moet worden. Dat kan vanuit verschillende gezichtspunten.

- *De arbeidsvoorwaarden moeten gemoderniseerd worden en beter aansluiten bij de wensen van de huidige en toekomstige werknemers.* Daarbij wordt aangegeven dat deze specifiek voor jongere (hoger opgeleide) werknemers aantrekkelijk moeten zijn. Door de vergrijzing zal binnen 10 jaar een aanzienlijk deel van de huidige bezetting met pensioen gaan (zie voetnoot 6 verderop).
- *De uitkomsten van functiewaardering en de salariëring zullen aangepast moeten worden aan de markt.* Als de lokale overheid haar kwaliteit wil versterken zal het ook financieel aantrekkelijker moeten worden om op St Eustatius te werken. De 'cost of living' is zeer hoog en door de pandemie en wereldeconomie stijgen de prijzen nog steeds.

- *Er moet aandacht komen voor het belonen van zeer gedifferentieerd werk.* Door de kleinheid van het eiland en de overheid is er geen sprake van functiespecialisatie maar juist het tegenovergestelde: binnen 1 functie moeten vooral meer verschillende taken worden ondergebracht. Deze complicerende factor wordt tot nu onvoldoend meegenomen in de waardering en de beloning.
- *De aantrekkelijkheid van de overheid zal ook vergroot moeten worden voor mensen uit het Caribisch gebied.* Nu is de communicatie en de werving nog grotendeels gericht op Nederland, wellicht is het de moeite waard om juist binnen de regio te werven. Dan is ook de cultuurskloof niet zo groot als met Nederland.
- *De overheid kan haar aantrekkelijkheid vergroten door te innoveren en meer aandacht te schenken aan organisatie- en medewerkers-ontwikkeling.* Een moderne, efficiënte en geautomatiseerde overheid heeft een betere uitstraling dan een ouderwetse, ambtelijke en conservatieve overheid. Daarnaast speelt de bereidheid van de werkgever om te investeren in de medewerkers een belangrijke rol bij de aantrekkingskracht van Sint Eustatius als werkgever.

Deze inspanning tot medewerkersontwikkeling zal wel rekening moeten houden met de natuurlijke uitstroom van medewerkers, omdat ze met pensioen gaan. Een afweging op basis van ontwikkelde criteria is hier op zijn plaats om niet in een situatie te geraken dat recent opgeleide medewerkers na korte tijd de dienst verlaten en hun kennis meenemen.

4.4 De verwachte bezetting

Het berekenen van de verwachte bezetting is in wezen een simpele som. Uitgaande van de huidige bezetting wordt in beeld gebracht hoeveel medewerkers binnen nu en 3 jaar met pensioen zullen gaan, en welke mogelijk zullen vertrekken als gevolg van baan-baan mobiliteit. Onder aan de streep staat dan de verwachte bezetting (dus nog zonder rekening te houden met toekomstige instroom, want dat is een oplossingsrichting).

In dit SPP-onderzoek is uitsluitend rekening gehouden met pensioenuitstroom. De baan-baan mobiliteit is zodanig laag en incidenteel van aard dat hieraan geen extrapolaties verbonden mogen worden. De pensioenuitstroom tussen nu en 3 jaar is bepaald door te kijken naar het aantal medewerkers dat nu al 62 jaar of ouder is, uitgaande van een pensioenleeftijd van 65 jaar. Dat zijn 11 personen, ongeveer 7% van het totaal¹⁶.

¹⁶ Overigens: als we een termijn van 10 jaar aanhouden, echt lange-termijn denken dus, dan zien we dat 60 personen nu al 55 jaar of ouder zijn. Ongeveer 40% van het totaal! De pensioenuitstroom zal dus vanaf 2026 beduidend hoger komen te liggen.

2022/2026	adm	bel	insp	los	man	secr	spec	uitv	totaal
huidige (2022) bezetting	18	29	39	5	13	5	21	26	156
uitstroom vanwege pensioen	2	2	0	0	0	0	1	6	11
verwachte bezetting 1-1-2026	16	27	39	5	13	5	20	20	145

5. Gaps en oplossingsrichtingen

De straks (2026) gewenste formatie is nu in beeld gebracht, evenals de dan te verwachten bezetting bij ongewijzigd beleid. Welke gaps doemen op en welke maatregelen zijn nu al preventief mogelijk om deze te verhelpen? Dat gaan we in deze paragraaf benoemen.

5.1 Gaps

Onderstaande tabel geeft de gap per functiegroep aan.

2026	adm	bel	insp	los	man	secr	spec	uitv	totaal
gewenste interne formatie	20	38	37	2	16	5	29	24	171
verwachte interne bezetting	16	27	39	5	13	5	20	20	145
gap intern totaal	-4	-11	2	3	-3	0	-9	-4	-26

De totale gap is in 2026 gelijk aan 26 fte¹⁷. Deze gap doet zich vooral voor in de functiegroepen Beleid en Specifiek. Bij "Inspectie" en "Los Generiek" is de gap negatief, hetgeen duidt op mogelijke toekomstige boventalligheid.

¹⁷ Pro forma kan er ook een gap ontstaan rond externe inhuur. Deze is vooralsnog even 'geparkeerd'.

Kwalitatieve gaps zijn met het oog op de uitkomsten van de vlootshouw waarschijnlijk minder knellend van aard, hoewel daar, zoals we al meldden, wel sprake kan zijn van aanvullende beleidsinspanningen voor de diverse onderscheiden groepen.

In termen van contractflexibiliteit doen zich vooralsnog geen problemen voor. Externe inhuur (externe flex) is voorlopig even buiten beschouwing gebleven, en de verhouding tijdelijk/vaste contracten (interne flex) is niet echt een thema.

We hebben geen gap berekend als het gaat om kosten. Het doorrekenen van de te verwachten salariskosten van de geschetste dreamteams is een vervolgstap om de financiële consequenties in beeld te brengen en hierover met het Cft overleg te kunnen voeren.

Uiteraard betekent dit ook dat naast de personele begroting ook inzicht nodig is wat betreft de in te huren diensten (immers: outsourcing en aansluitend inkopen van diensten kost ook geld). Begrotingstechnisch kunnen deze onderdelen dus niet los van elkaar worden gezien, het zijn deels communicerende vaten.

5.2 Oplossingsrichtingen

Het duiden van gaps bij ongewijzigd beleid is het vertrekpunt voor aanvullend beleid om deze mogelijke gaps vóór te zijn. Preventief beleid vóóraf is meestal beter dan achteraf curatief pleisters plakken en brandjes blussen... Vraag en aanbod (stoelen en smoelen) zijn niet automatisch op elkaar afgestemd. Beleid om dit wel te helpen realiseren kan dan gericht zijn op het aanpassen van het aanbod om gelijk te raken met de vraag (aanbodgerichte acties) of juist omgekeerd de vraag aanpassen aan het aanbod (vraaggericht beleid). In SPP ervaringen zijn meerdere mogelijkheden te benoemen.¹⁸ Onderstaande figuur geeft een overzicht.

Oplossingsrichtingen

Vraagzijde / stoelen	Aanbodzijde / smoelen
<ul style="list-style-type: none">• Afstoten of verplaatsen van werk• Job carving / tussenfuncties• Andere functiemix• Automatisering• Andere flexrelaties, externe inhuur•	<ul style="list-style-type: none">• Werving• Doorstroom/loopbaan• Demotie• Detachering• Opleiden• Talentmanagement• Deeltijd-plus• Arbeidsmarktimage• Verhogen retentie• Of juist ontslag...

¹⁸ Als voorbeeld: in een recent afgesloten project binnen een VO scholengemeenschap in Nederland is gekeken naar de gap binnen de functiegroep Leraar B (de meest voorkomende functie). Daaruit blijkt dat er niet één simpele oplossing hoeft te zijn, maar vaak een mix van oplossingsrichtingen, een cocktail. De voorziene gap kon worden gedicht door de netto inzetbaarheid van leraren te verhogen, minder lessen aan te bieden, door actief retentiebeleid (tegengaan uitstroom), werk te herverdelen naar andere functies (functiemix) en uiteraard door externe werving.

Oplossingsrichtingen voor Statia

Vanuit het perspectief van Statia is aan de vraagzijde het afstoten of verplaatsen van werk politiek gezien waarschijnlijk geen optie. Ook het intensiveren van job carving of het verschuiven van werk binnen functies (functiemix) gebeurt al door de kleinschaligheid van de organisatie. Het nog verder doorvoeren daarvan is geen echte optie, zoals we al eerder opmerkten. Automatisering, digitalisering en andere inrichting van werkprocessen lijken op de termijn waarop deze Strategische Personeelsplanning ziet, evenmin te kunnen leiden tot aanzienlijke besparingen in gewenste formatie. Externe inhuur betekent geen reductie in de totale gewenste formatie, maar kan mogelijk wel een kwalitatieve impact hebben.

Kortom, van veranderingen via de vraagzijde is relatief weinig effect te verwachten. Dat betekent dat de gap primair via de aanbodzijde gedicht moet worden. Zoals eerder opgemerkt kan de gap duiden op 'lege stoelen', ofwel vacatures, en op boventaligheid. Beide soorten gaps komen voor. De te verwachten (geringe) boventaligheid kan waarschijnlijk worden opgelost via ontslag of om/bijscholing. Demotie en detachering lijken niet aan de orde.

Vacatures is een lastiger verhaal. Het verhogen van de deeltijdfactor is een typisch Hollandse oplossing, die op Statia niet relevant blijkt. Het bevorderen van retentie is evenmin aan de orde; we hebben baan-baanmobiliteit immers niet als relevant gezien. Feitelijk zien wij als belangrijkste oplossing hier werving, in combinatie met opleiden, talentmanagement (op basis van een vlootshouw), doorstroombeleid en loopbaanbeleid. Immers, vacatures kun je direct oplossen op het niveau waar ze ontstaan, door extern een medewerker aan te trekken.

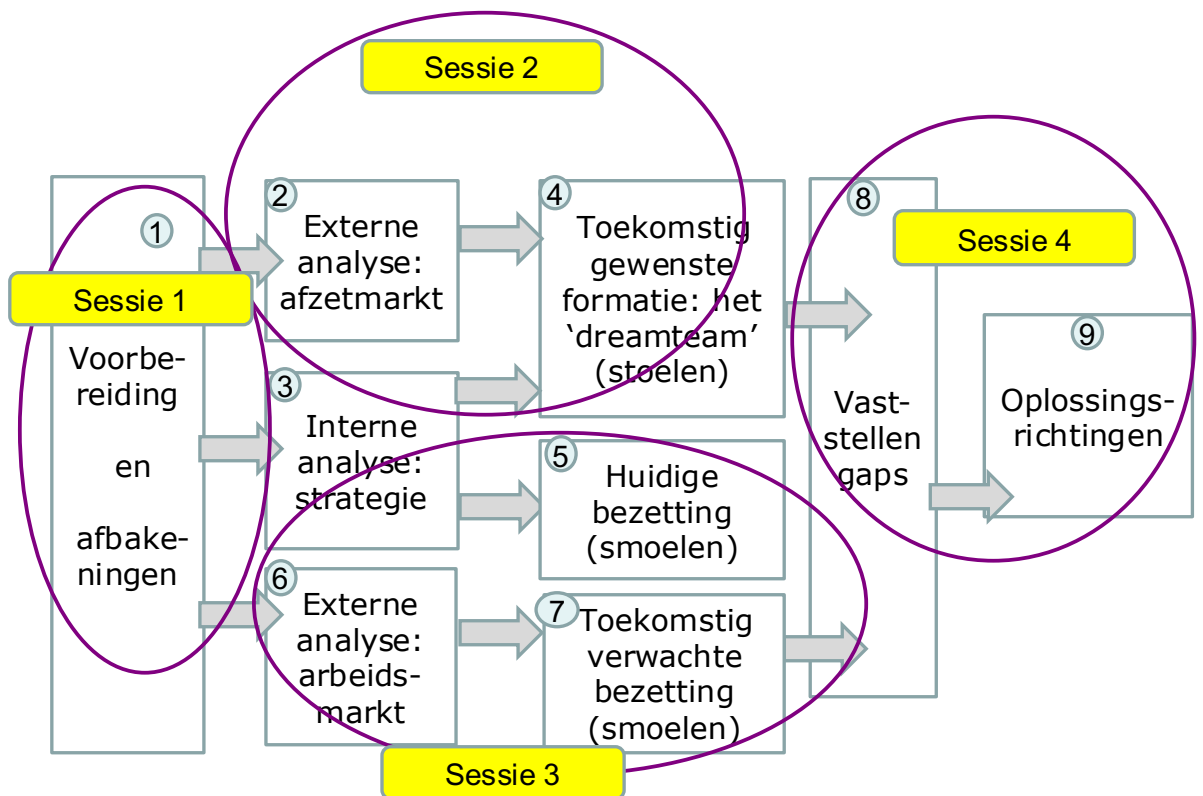
Een andere oplossing is om binnen de bestaande populatie medewerkers te laten doorstromen naar deze 'vacaturepositie', in de wetenschap dat de achtergebleven lege stoel gemakkelijker extern kan worden ingevuld. De belangrijkste oplossing is daarmee tegelijk de meest voor de hand liggende: probeer de vijver waarin je vist groter en relevanter te maken, en probeer de hengel als aantrekkelijk werkgever te versterken. Beide elementen hebben we in paragraaf 4 al aan de orde gesteld.

Tot slot kan ook worden overwogen om een deel van de nieuwe formatie als tijdelijk te bestempelen, en te laten opgaan in een flexibele schil. Met name bij transformatieprocessen rond automatisering en digitalisering gaat de kost vooruit aan de baat, en is ook in een meerjarencontext het denkbaar dat de totale formatie eerst licht toeneemt om pas na verloop van 1 tot 2 jaar te krimpen naar het uiteindelijke gewenste niveau. Tijdelijke contracten voor het vergroten van de capaciteit en slagvaardigheid zijn hierin behulpzaam.

6. Conclusies en suggesties voor vervolg

We komen tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

1. De omvang van de gewenste organieke formatie zal de komende jaren (tot 2026) niet gaan groeien, noch significant gaan afnemen. Nieuwe wensen voor extra personeel worden gecompenseerd door een soortgelijke outsourcing. De samenstelling van de formatie zal wel veranderen, meer beleid, minder inspectie, minder los generiek en minder uitvoerend. In dit verband past de wens te komen tot een hogere kwaliteit. Het SPP vraagstuk zal dan meer dan nu een kwalitatief karakter krijgen.
2. Het instrument 'vlootshouw' heeft laten zien dat er voldoende potentieel aanwezig is om de ambities te kunnen realiseren. Het instrument vergt wel een regelmatige update en fine-tuning om de mogelijke subjectieve biases te reduceren. Het is niet ongebruikelijk dat het instrument bij een eerste toepassing een grote mate van 'toegeeflijkheid' kent, en dat deze pas na herhaling beter uit te sluiten zijn. Tegelijk vergt het een breed draagvlak door aan de uitkomsten gericht beleid te koppelen rond performance management en opleiden. Goede en volwassen (beoordelings-) gesprekken vormen hiervoor de basis, naast een uitgewerkt HR-beleid op deze thema's.
3. Aantrekkelijk zijn als werkgever (en daarmee een goede wervingspositie) vergt uiteraard goede arbeidsvoorwaarden, die marktconform moeten zijn. Het beloningsmodel moet meer rekening houden met het gedifferentieerde werk. Modern werkgeverschap vergt ook aandacht voor innovatie, organisatieontwikkeling, personeelsontwikkeling en een efficiënt imago. Daarmee kan Statia zich nadrukkelijker richten op de Caribische arbeidsmarkt. Dit vraagt ook om actualisering van het functieboek om beter aan te sluiten bij de tijdsgeest.
4. Het doorlopen van een SPP-proces is geen zaak van top-down vanuit de directie, of een feestje van HR. Daadwerkelijke betrokkenheid van diverse lijnmanagers binnen de organisatie, en tijd voor discussies over de inrichting van het te verwachten werk binnen het SPP framework zijn essentieel voor het draagvlak. Daarbij is SPP ook niet eenmalig. Huidige inschattingen voor de toekomst over pakweg 3 jaar moeten regelmatig worden herijkt en waar nodig bijgesteld. Dat vraagt om een soepele planning, bijvoorbeeld in de vorm van een aantal sessies zoals geschetst in onderstaande figuur.



Gelet op de politieke ontwikkelingen binnen het Openbaar Lichaam Sint. Eustatius ligt het voor de hand deze SPP-exercitie te herhalen als de politieke prioriteiten van de nieuwe coalitie duidelijk zijn. Daarmee kan getoetst worden of de resultaten van deze SPP in lijn zijn met de nieuwe politieke koers of dat dit hier en daar aanpassing of finetuning behoeft.

Wij stellen dan ook concreet voor om eind augustus 2023 deze SPP te herhalen en te toetsen aan de nieuwe situatie. Dit kan dan ook meteen gespiegeld worden aan de nieuwe politieke keuzes in combinatie met het Meerjaren Uitvoeringsprogramma. Deze optie is ook besproken met de bestuurders, het hoofd van de afdeling HR en de vertegenwoordiger van BZK.

Om dit efficiënt uit te voeren zouden in juni en juli 2023 al voorbereidende sessies gehouden kunnen worden. Daarbij kan ook de impact van de nieuwe formatie op de begroting worden getoetst en de kwaliteit van het personeel worden gespiegeld aan de mogelijke aanpassingen. Dit zal de kracht en de waarde van het SPP-instrument in een lerende organisatie alleen maar verhogen.

Ook kan dit dan worden vertaald naar een realistische formatieplanning voor meerdere jaren waarin concreet zichtbaar gemaakt kan worden dat de formatie in de eerste jaren niet sterk zal afnemen, maar als de basis eenmaal op orde is, dit ook zichtbaar zou moeten worden in een reductie van het aantal functies. Een periodieke herhaling geeft ook het perspectief om de politieke prioriteiten en de concrete opdrachten die dat met zich meebrengt te vertalen naar het aantal fte's.

7. Slot

Deze strategische personeelsplanning is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met een kleine begeleidingsgroep, waar de bestuurders en directeurs van het Openbaar lichaam deel van uitmaken.

Het Strategische Personeelsplan is geen statisch maar een levend, dynamisch document. Periodiek zal bekeken moeten worden of de visie van het Openbaar Lichaam (zeker met de ophanden zijnde verkiezingen) nog steeds in lijn is met de personele behoefte.

Bijlagen

Bijlage 1. Verwachte pensioenuitstroom

Bijlage 2. Vlootshouwuitkomsten per cluster

Bijlage 1. Verwachte pensioenuitstroom

Uit de analyse van het huidige personeelsbestand (zie paragraaf 4.1) blijkt dat er momenteel 21 personen zijn die 60 jaar of ouder zijn. Naar verwachting zal een deel van deze medewerkers in de planningshorizonperiode met (vroeg-)pensioen gaan en de organisatie verlaten.

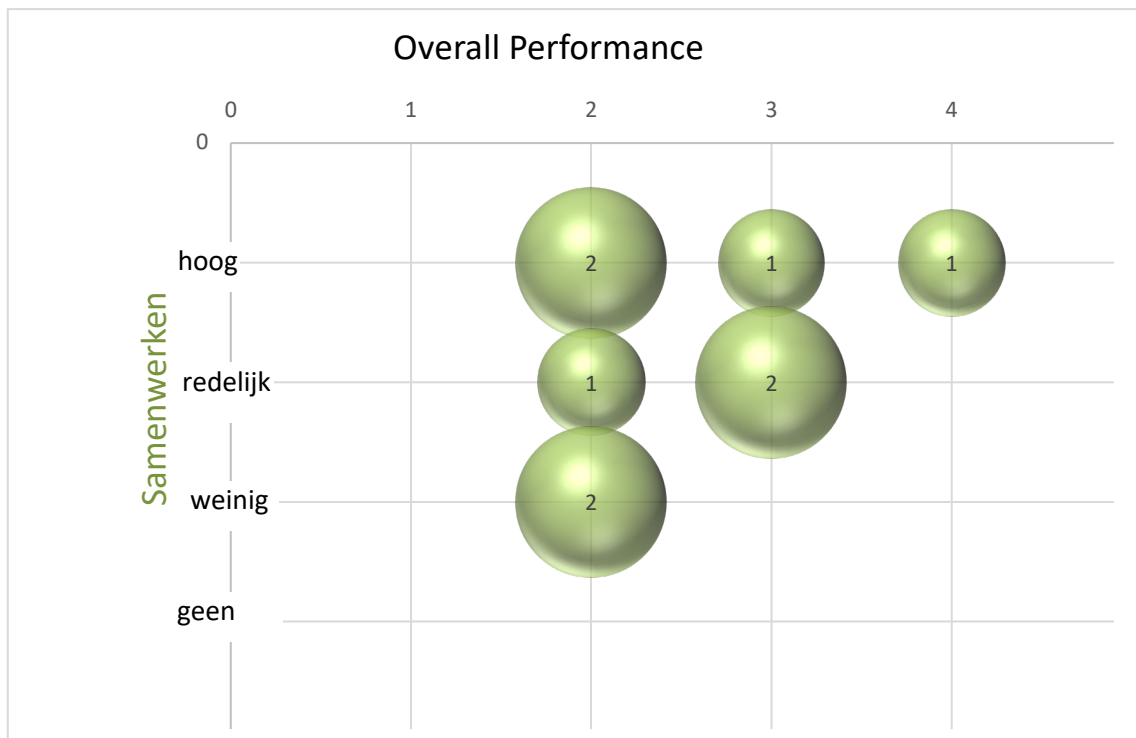
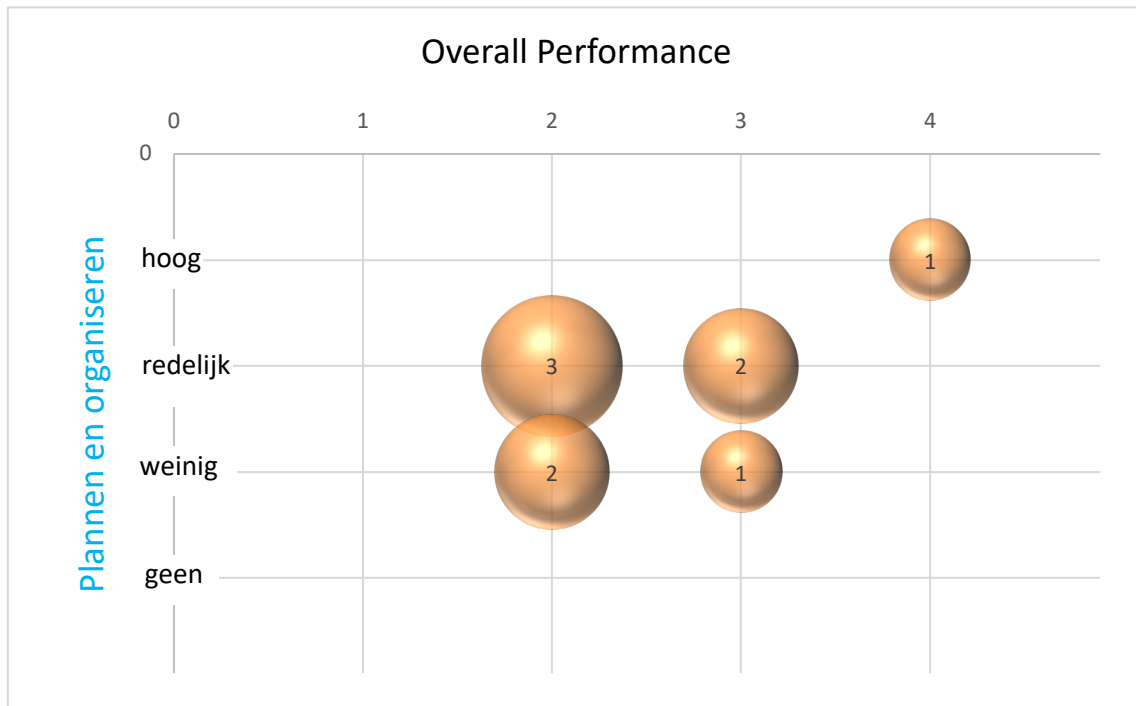
Hieronder een meer gedetailleerd overzicht van leeftijd, aantallen, schaal en totaal salaris (maand) per leeftijdsgroep.

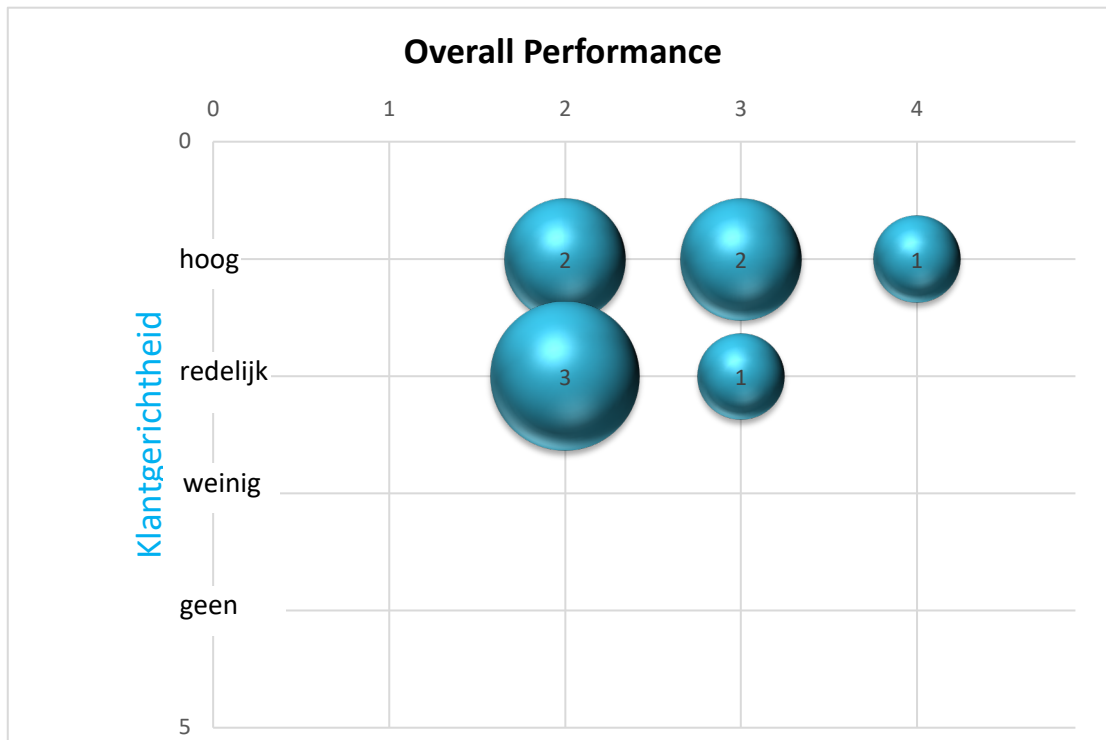
Leeftijd per sep 2022	aantal	schaal	Totaal salaris (per maand)
60 jaar	6	4, 5, 6, 7, 10 en 13	19.660,-
61 jaar	4	4, 6, 6 en 8	9.948,-
62 jaar	8	1, 1, 4, 4, 4, 6, 9 en 10	18.727,-
63 jaar	3	3, 4 en 6	6.173,-
Totaal	21		

Onder de aanname dat uitstroom plaatsvindt bij het bereiken van de leeftijd van 65 jaar, betekent dit voor 2023 geen pensioenuitstroom, en voor 2024 een mogelijke uitstroom van 3 personen. In 2025 is er sprake van een grotere pensioenuitstroom, van 8 medewerkers.

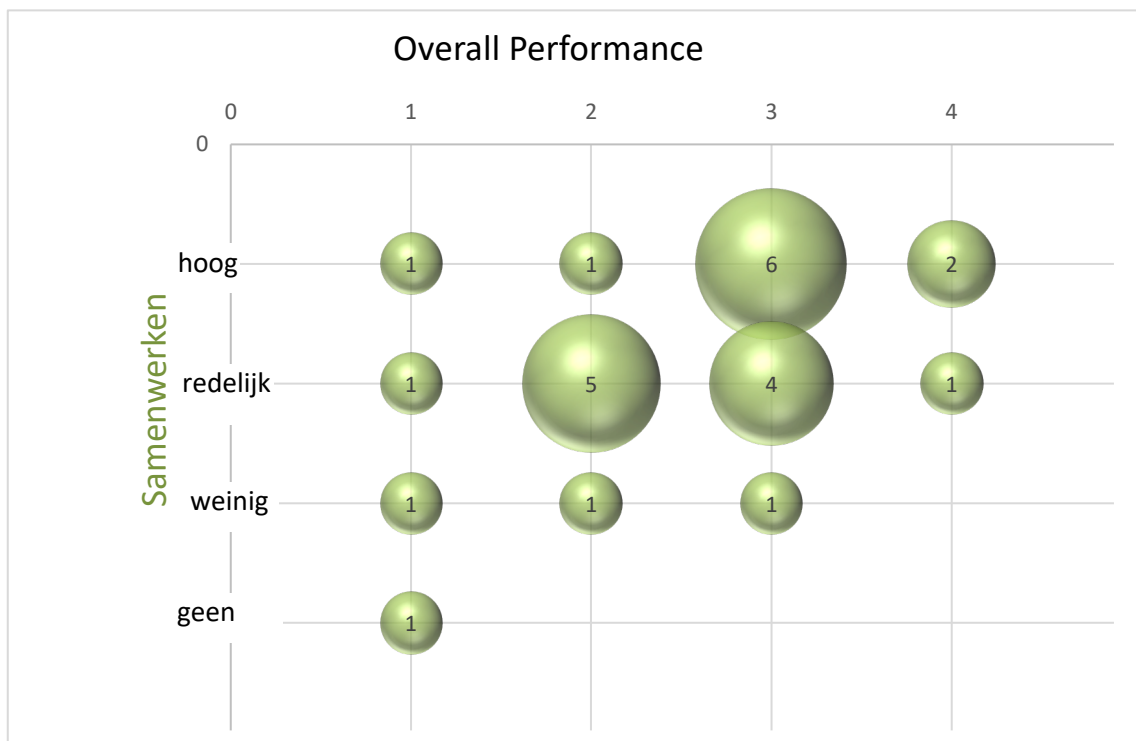
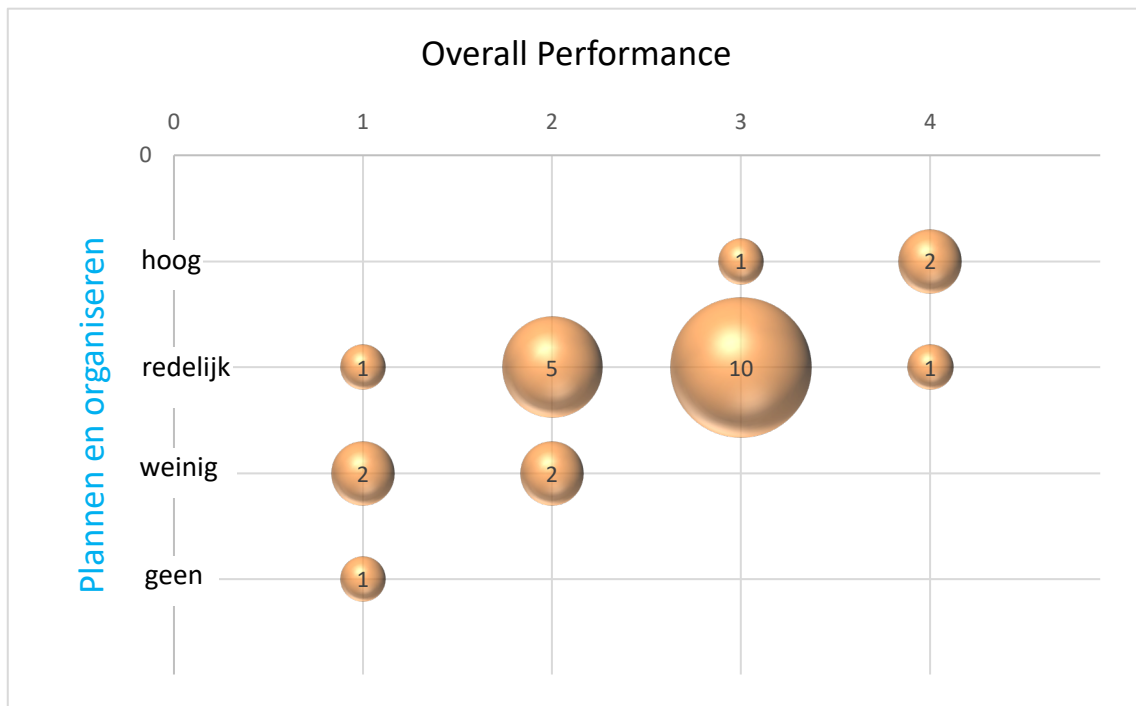
Bijlage 2. Uitkomsten vlootschouw per cluster

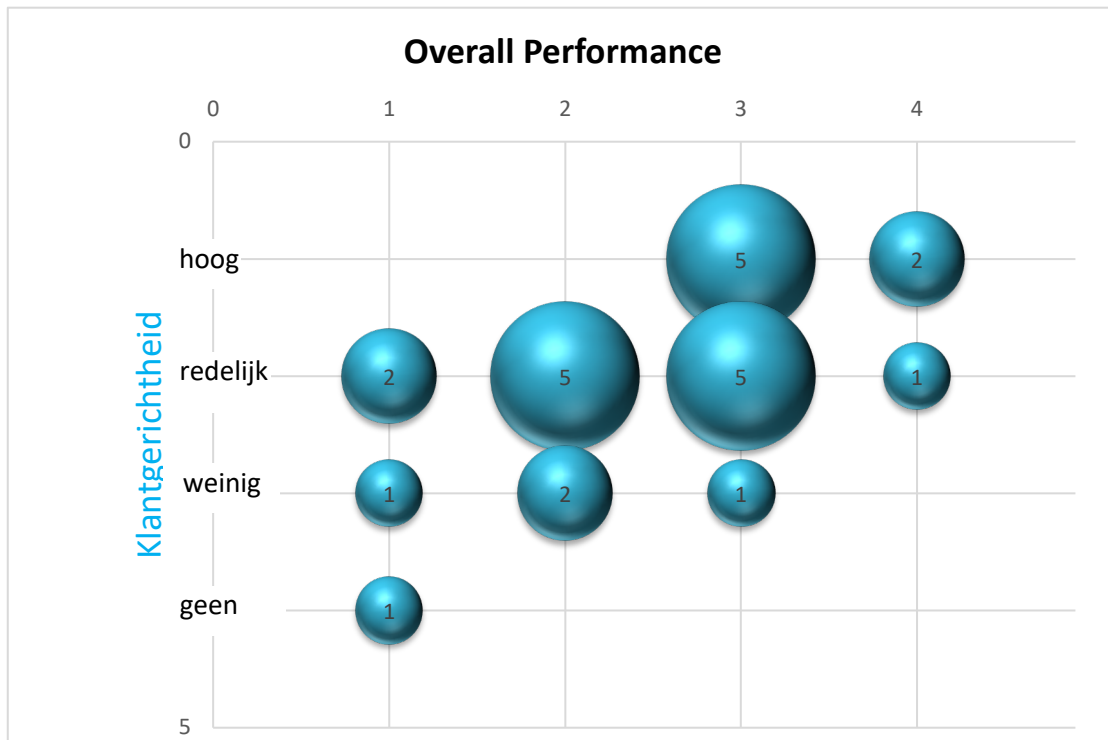
Cluster BBO



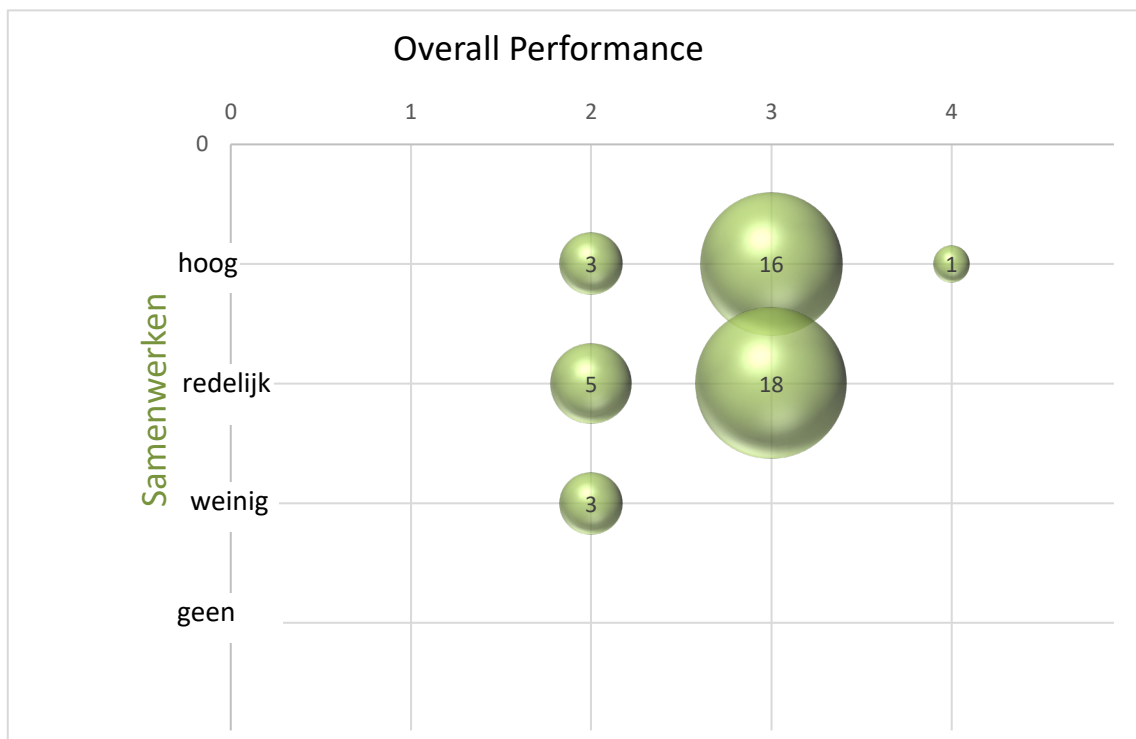
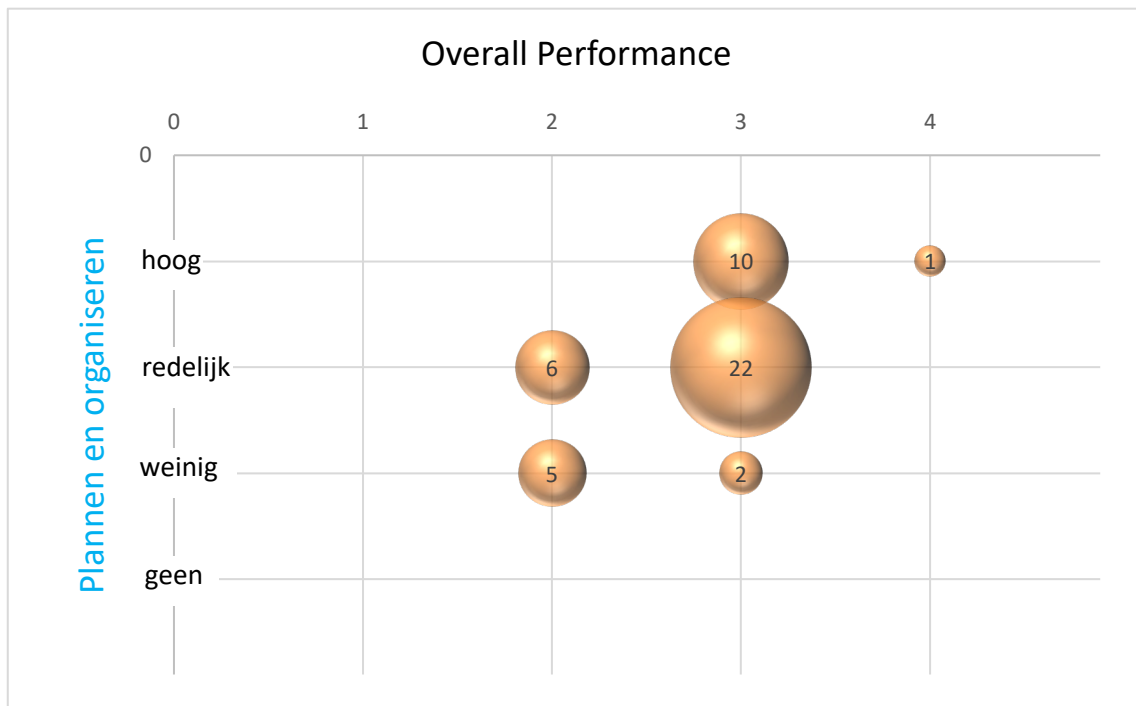


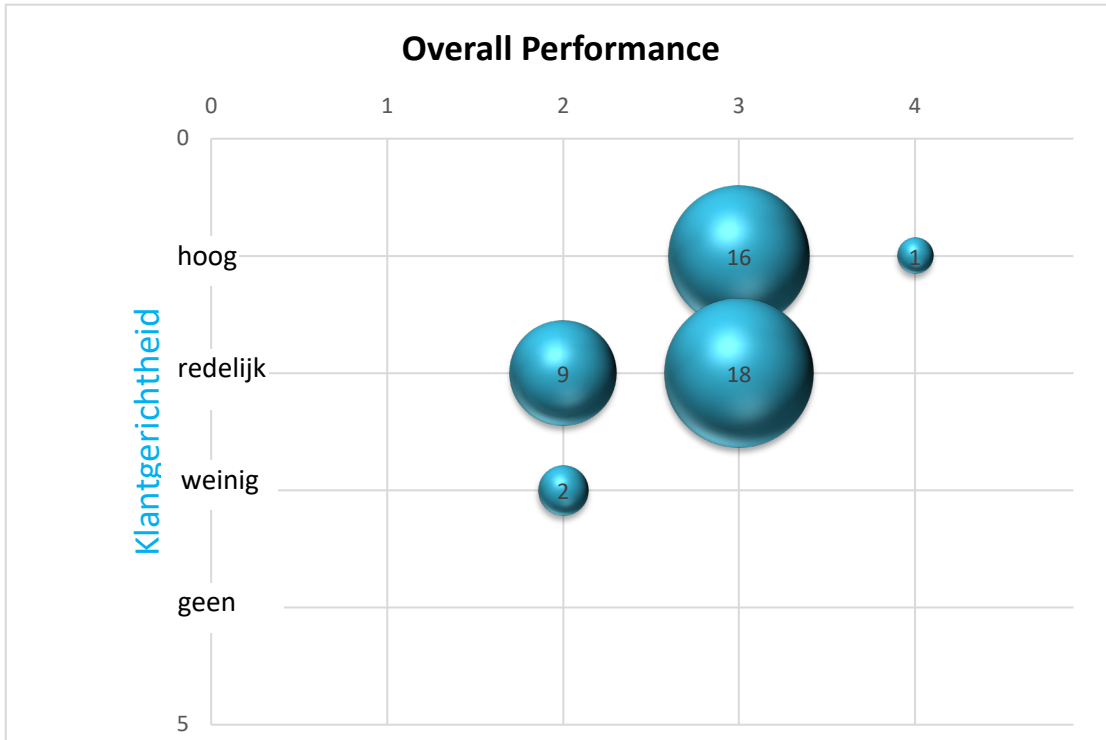
Cluster BVK



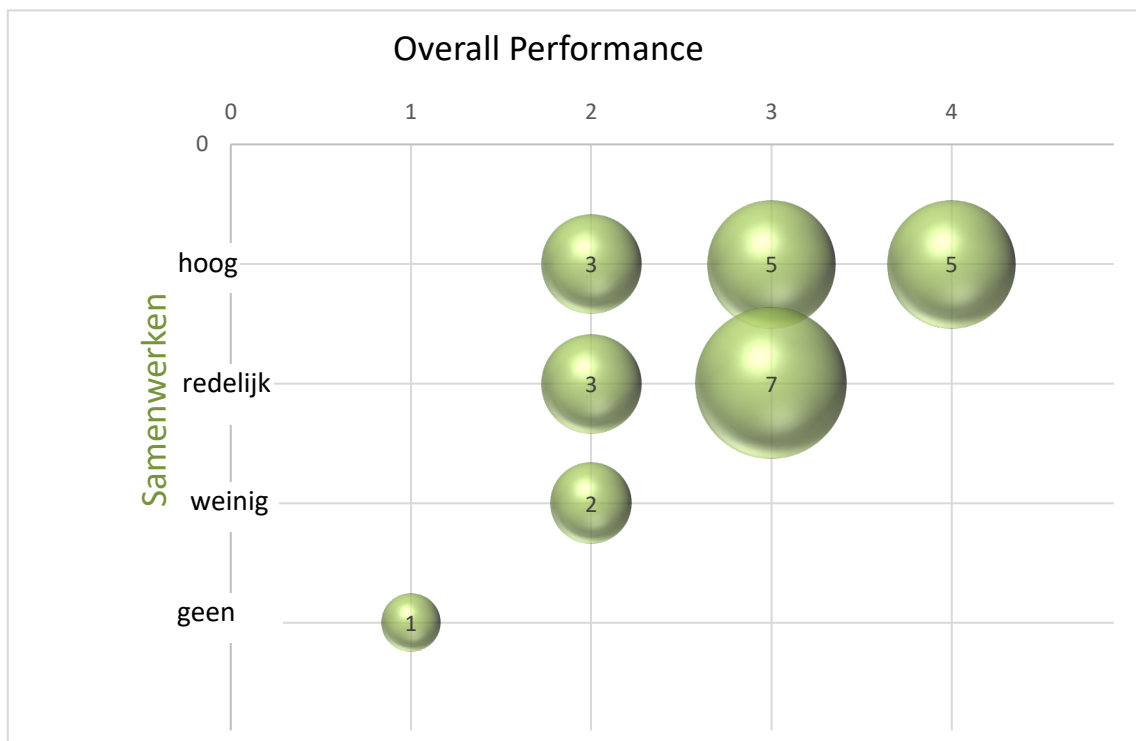
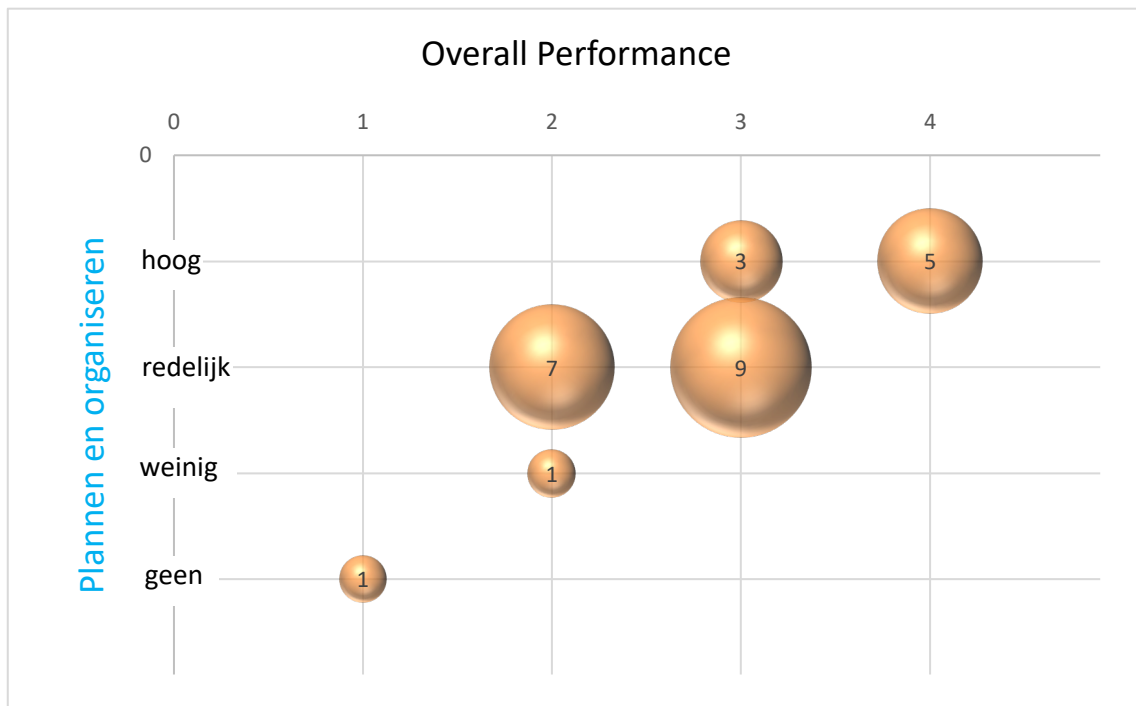


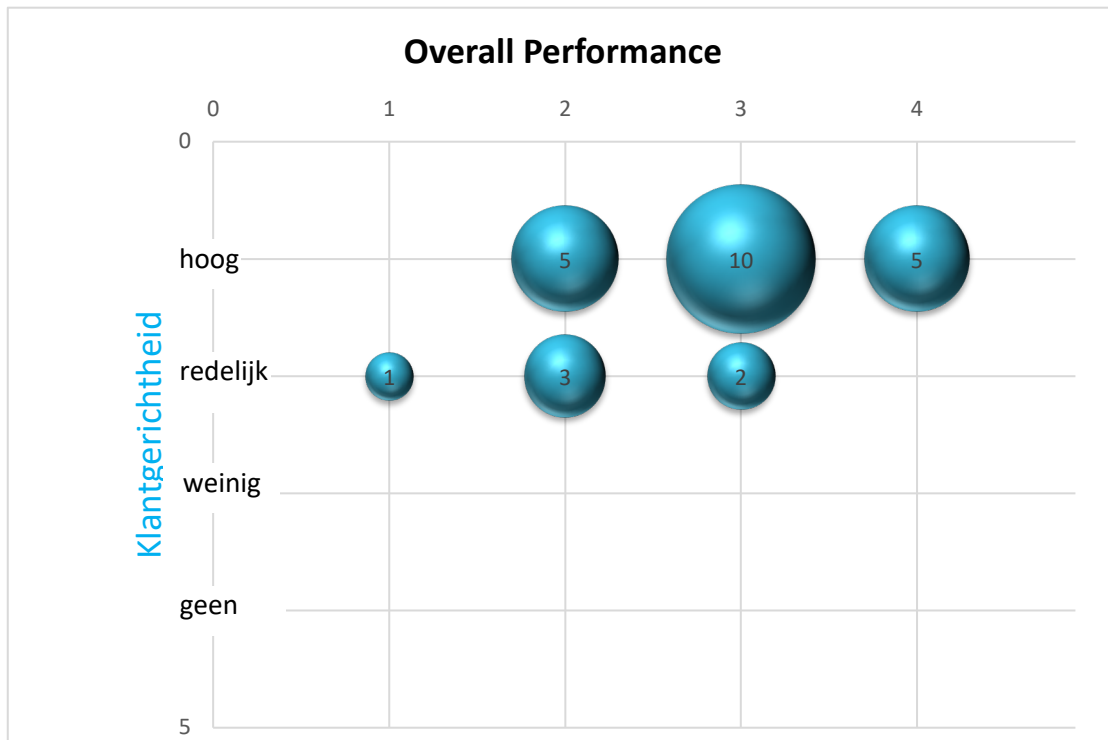
Cluster ENI





Cluster Sociaal





Cluster Transport

