

ZIENSWIJZE ARUBA

Inzake eindrapport B.8 Deliverable IV¹ – Doorlichting HR-functie Land Aruba Door Deloitte Dutch Caribbean van mei 2022

In Deliverable IV zijn diverse aanbevelingen en hervormingsmaatregelen voorgedragen naar aanleiding van de uitgevoerde doorlichting inzake de hr-functie van Land. Land Aruba kan zich grotendeels vinden in de uiteindelijk voorgestelde maatregelen in het rapport, waarvan reeds diverse van de voorgestelde maatregelen in uitvoering zijn en/ of zijn opgenomen onder diverse Landspakketmaatregelen.

Algehele feedback met betrekking tot het rapport

In bijlage 1 van het eindrapport zijn feedbackpunten van de interne projectgroep van Land opgenomen naar aanleiding van eerdere versie. Echter ontbreekt de feedback op de laatste versie, oftewel het eindrapport van mei 2022 en ook een algehele zienswijze waardoor een volledig beeld met betrekking tot de deliverable ontbreekt.

Voor volledigheidshalve worden daarom de belangrijkste kanttekeningen met betrekking tot het eindrapport (Deliverable IV) hierbij gegeven:

Beoogde resultaten van de opdracht niet volledig behaald

De heldere een op een beantwoording van diverse deelvragen, conform de opdracht, ontbreekt in de eindrapportage. Hierbij worden een paar voorbeelden gegeven:

- Er heeft geen volledige/ grondige doorlichting van de hr-processen plaatsgevonden en/ of van de centrale dienst waardoor de aanbevelingen niet volledig op feiten zijn gebaseerd;
- Er is geen concrete beantwoording met betrekking tot de “bevorderende/ belemmerende factoren bij de uitvoering van wet- en regelgeving”;
- De “rol- en taakverdeling op centraal en decentraal niveau” is niet opgenomen in implementatieplan van de 17 voorgestelde maatregelen;
- Er valt niet direct te lezen welke aanbevelingen kunnen leiden tot Quick wins zoals verzocht conform opdracht. Terwijl dit van uitermate belang is om op korte termijn de hr-functie te verbeteren.

Zuiverheid van het proces c.q. de uitvoering van de opdracht

Op basis van ontvangen feedback van bepaalde betrokkenen, stakeholders (inclusief personeel van de centrale dienst) die hebben meegedaan aan deze opdracht, brengt in twijfel indien de doorlichting neutraal heeft plaatsgevonden en indien de opdracht de gewenste dieptegang heeft gekend. Aangegeven is, dat niet altijd de gewenste ruimte gegeven werd om bepaalde discussies te voeren.

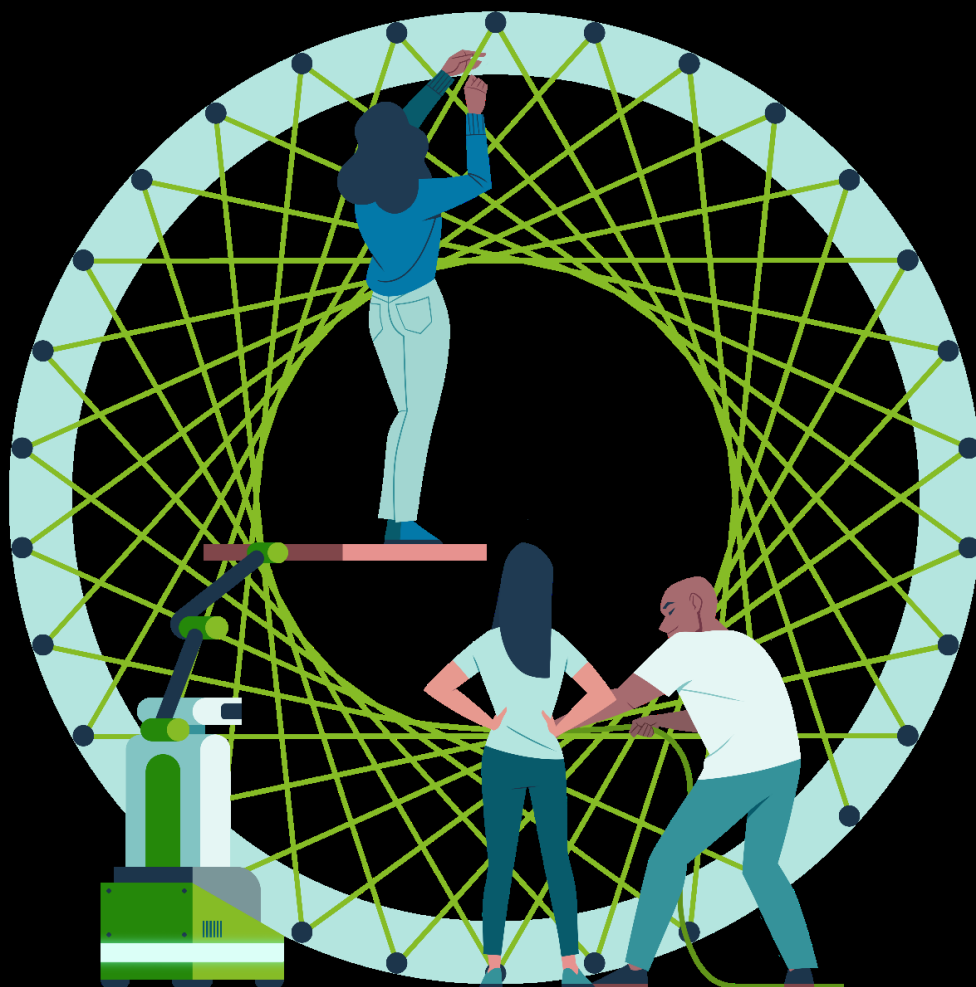
Vervolgacties n.a.v. de verbetervoorstellen van het rapport

Zoals reeds aangegeven, zijn de voorgestelde hervormingsmaatregelen in lijn met de visie van Land om te komen tot de gewenste visie c.q. de Stip voor het overheidsapparaat en dragen deze voorstellen bij tot het behalen van de doelstellingen van Landspakket Thema B Kosten en Effectiviteit Publieke Sector. Conform de uitvoeringsagenda zullen de vervolgacties als ook de volgordelijkheid van een gefaseerde doorvoering van de 17 voorgestelde maatregelen voorgedragen worden. De fases zijn als volgt te categoriseren:

1. Hervormingsmaatregelen die reeds in uitvoering zijn;
2. Hervormingsmaatregelen reeds opgenomen onder diverse trajecten van het Landspakket
3. Samenhangende hervormingsmaatregelen die samenhangen met andere hervormingsmaatregelen binnen het Landspakket;
4. Op korte termijn te implementeren hervormingsmaatregelen;
5. Overige (middellange tot lange termijn) te implementeren hervormingsmaatregelen.

De beoogde resultaten van de vervolgacties kunnen vervolgens in de uitvoeringsagenda worden opgenomen.

¹ Opgemerkt zij dat deze zienswijze gaat over Deliverable IV van Deloitte van mei 2022 welk incorrect is aangegeven op de voorpagina als Deliverable III.



Deliverable III **B.8 - Doorlichting HR-functie Land Aruba**

Mei 2022
Oranjestad, Aruba

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Samenvatting | 3 |
| Resumen | 6 |
| | |
| 1. Inleiding | 9 |
| 1.1 Onderzoek en onderzoeksvragen | 9 |
| 1.2 Wenselijke HR-functie | 9 |
| | |
| 2. Gap analyse | 11 |
| 2.1 Centrale en decentrale organisatiestructuur en taakverdeling | 11 |
| 2.2 Kwantitatieve en kwalitatieve HR-capaciteit | 11 |
| 2.3 HR Beleid | 13 |
| 2.4 HR Instrumentarium | 13 |
| 2.5 HR Processen en - Dienstverlening | 14 |
| | |
| 3. Aanbevelingen | 16 |
| 3.1 Centrale en decentrale organisatiestructuur en taakverdeling | 16 |
| 3.2 Kwalitatieve en kwantitatieve HR-capaciteit | 17 |
| 3.3 HR Beleid | 19 |
| 3.4 HR Instrumentarium | 20 |
| 3.5 HR Processen en - Dienstverlening | 22 |
| | |
| 4. Implementatieplan | 24 |
| 4.1 Overall planning | 24 |
| 4.2 Uitwerking van de maatregelen | 26 |
| | |
| Bijlagen | 39 |
| Bijlage 1 – Betrokken stakeholders | 39 |
| Bijlage 2 – Feedback DRH | 40 |
| Bijlage 3 – E-HRM | 61 |
| Bijlage 4 – Vier type functies volgens Deloitte | 62 |
| Bijlage 5 – Total Reward Model | 64 |
| Bijlage 6 – Schematische weergave afhankelijkheden maatregelen | 65 |

Samenvatting

Doel onderzoek

In 2020 is een akkoord gesloten tussen Aruba en Nederland over het landspakket Aruba.¹ Dit landspakket heeft als doel de financiële, economische, institutionele en maatschappelijke weerbaarheid van Aruba te versterken. Eén van de thema's in het landspakket betreft een doorlichting van de HR-functie van Land Aruba. De doorlichting dient de wisselwerking tussen de HR-functie op centraal en decentraal niveau in kaart te brengen. Tevens is het doel het ontwikkelen en implementeren van aanbevelingen om te komen tot een effectievere en efficiëntere werkwijze van het te ontwikkelen HR-beleid, HR-advies en HR-administratie en het instrumentarium en de implementatie daarvan. Tevens dient. De aanbevelingen die voortvloeien uit de doorlichting dienen bij te dragen aan het verhogen van de doelmatigheid van de publieke sector door een verlaging van de 'public wage bill' en het terugdringen van de kosten van de publieke sector in algemene zin alsmede het verhogen van de kwaliteit en de effectiviteit (inclusief uitvoeringskracht) van de publieke sector. De aanbevelingen in dit onderzoek hebben een directe relatie met verschillende andere trajecten uit het Landspakket Aruba, waaronder de uitvoeringskracht van de overheidsorganisatie en strategisch personeelsbeleid.

Het rapport adresseert de doorlichting van de volgende aandachtsgebieden:

1. Inzichtelijk maken van de verdeling van de centrale en decentrale verantwoordelijkheden;
2. Inzichtelijk maken van de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit binnen de overheid dat zich bezighoudt met personeelszaken;
3. Inzichtelijk maken van het aanwezige HR-instrumentarium en de effectiviteit daarvan;
4. Inzichtelijk maken van de kwaliteit van de centrale HR-dienstverlening en de naleving van de aanwezige HR-processen, de volledigheid en de uitvoerbaarheid daarvan.

In dit rapport zijn alle gezichtspunten van gesprekspartners gewogen en meegenomen. De aanbevelingen zijn die van de projectgroep.

Gap analyse

De gap analyse geeft de discrepantie weer tussen de huidige en wenselijke HR-functie van het Land Aruba.

Centrale en decentrale organisatiestructuur en taakverdeling

Departamento di Recurso Humano (DRH) heeft een concept HR Service Delivery Model ontwikkeld voor het Land Aruba waarbij wordt uit gegaan van een duidelijke taakverdeling op centraal en decentraal niveau. Op decentraal niveau is men hierbij hoofdzakelijk gericht op administratieve ondersteuning en fungeren de personeelsfunctionarissen als de ogen en oren met betrekking tot HR-aangelegenheden voor DRH. Dit laatste vindt niet structureel plaats. De afhandeling van aanvragen van rechtspositionele aard worden hierbij op centraal niveau belegd. Hiernaast is men op centraal niveau verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, ontwikkeling van wet- en regelgeving, organisatieontwikkeling, ontwikkeling van HR-instrumenten, beleidsadvies, HR analytics en de payroll (in samenwerking met financiën). In de gewenste situatie wordt er een verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gemaakt door te kijken naar welke HR-taken thuishoren in de lijn. Alle lijnverantwoordelijkheden komen hierbij bij de leiding van de dienst te liggen. Hierbij kan gedacht worden aan diverse HR-beleidsthema's.

Kwantitatieve en kwalitatieve HR-capaciteit

Op basis van het concept HR Service Delivery Model wordt er een richtlijn gehanteerd dat een dienst met meer dan 50 fte een eigen personeelsfunctionaris heeft. Het HR Service Delivery Model geeft geen invulling aan hoe dit in de praktijk wordt toegepast noch aan de grondslag van de verdeling van centrale personeelsfunctionarissen aan diensten.

HR Beleid

Bij gebrek aan een integraal goedgekeurde (meerjaren) beleidsagenda die inzicht geeft in de HR-ambities van het ambtelijk apparaat en het beleid dat hieromtrent ontwikkeld of geüpdatet dient te worden

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2020/11/13/landspakket-aruba>

functioneert de beleidsfunctie van het Land Aruba op dit moment ad-hoc. Er is niet voldoende tijd en ruimte om op strategisch niveau met de ambtelijke top na te denken over de visie en strategische koers van HR binnen het ambtelijk apparaat. Hierdoor worden prioriteiten gesteld, veelal onder bestuurlijke druk. Door onvoldoende tijd en aandacht voor breed gedragen beleidsontwikkeling blijft ook de modernisering van wet- en regelgeving achterwege. In de wenselijke situatie wordt in de (meerjaren)beleidsagenda integraal rekening gehouden met de behoeften van het ambtelijk apparaat als het gaat om de realisatie van (strategische) doelstellingen, de ontwikkeling van de organisatie en de HR-functie.

HR Instrumentarium

DRH is, conform haar instellingsbesluit, verantwoordelijk voor het formuleren van het instrumentarium. De organisatie beschikt echter niet over een geformaliseerde methodiek of systematiek voor organisatieontwerp en het opstellen van formatierapporten. Het DRH maakt daarentegen wel gebruik van een systematiek voor functiebeschrijving- en waardering. Ook is er geen instrumentarium uitgewerkt dat kaders biedt voor werving & selectie en introductie van nieuw personeel. Het Land Aruba beschikt verder ook over uitgewerkte systematiek voor prestatie management. Echter is deze cyclus voor prestatie beoordeling bevindt zich op dit moment in het proces om geformaliseerd te worden, om het vervolgens overheidsbreed te implementeren. In de wenselijke situatie zijn er voor de HR gerelateerde aandachtsgebieden moderne instrumenten ontwikkeld en geïmplementeerd.

HR processen en- dienstverlening

Het Land Aruba beschikt niet over een overheid breed (proces)handboek dat inzicht geeft in de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bij gebrek aan een dergelijk handboek is de kans op (bewust of onbewust) afwijken van de 'gangbare' procedure in de huidige situatie groot. Er bestaat wel een 'Handboek Rechtspositionele Regelingen Land Aruba' met informatie over de rechten en plichten van de ambtenaar. Echter is dit niet up-to-date en nimmer overheid breed geïmplementeerd. Een groot deel van de processen en administratieve handelingen wordt ondersteund door een vijftal softwaresystemen. Deze zijn in de praktijk nog niet volledig geïmplementeerd en nog niet aan elkaar gekoppeld. In de gewenste situatie beschikt Land Aruba over een integraalsysteem voor e-HRM die de HR-functie centraal en decentraal met elkaar verbindt. Een goede administratie is namelijk van belang voor een goed functionerende HR-functie van het Land Aruba.

Aanbevelingen

De aanbevelingen in dit rapport zijn gebaseerd op een HR business model van Deloitte waarin de kernelementen zijn weergegeven die minimaal aanwezig dienen te zijn voor het optimaal functioneren van de HR-functie van het Land Aruba. Een HR-business model beschrijft namelijk hoe HR is georganiseerd om op effectieve wijze diensten te leveren binnen de organisatie.

Centrale en decentrale organisatiestructuur en taakverdeling

Aanbevolen wordt om een breed gedeelde strategie voor HR te ontwikkelen, een nadere doorlichting van DHR te verrichten. Op basis daarvan dient een reorganisatieplan te worden opgesteld en dient het instellingsbesluit van het DRH te redigeren in lijn met de ontwikkelde strategie.

Kwalitatieve en kwantitatieve HR-capaciteit

Aanbevolen wordt om de organisatie DRH nader in detail te analyseren en op basis daarvan de organisatiestructuur, formatie en functiebeschrijvingen van het DRH aan te passen gebaseerd op de taken die voortvloeien uit het HR business model. De belangrijkste randvoorwaarden hierbij zijn dat HR taken centraal worden belegd middels HR-accountmanagers. Zij zullen verantwoordelijk zijn voor het afhandelen van rechtspositionele aanvragen vanuit de diensten waar zij dedicated voor werken. Zij zullen tevens de brug slaan tussen het DRH – waar onder andere beleidsontwikkeling plaats vindt – en de overheidsdiensten, waar zij structureel fysiek aanwezig zullen zijn en ondersteunen in het implementeren van en adviseren over het HR beleid. Hoofden van dienst en andere leidinggevenden zullen naast hun lijnverantwoordelijkheid ook verantwoordelijkheid dragen voor de implementatie van HR beleid in hun dienst. Overigens dienen de rechtspositionele- en administratieve HR processen ondersteund te worden door een integraal e-HRM systeem. Om te voldoen aan de gestelde randvoorwaarden dient de ontwikkelbehoefte van het DRH in kaart te worden gebracht en een passend opleidings- en trainingsplan opgesteld te worden. Daarnaast zal een structuur binnen DRH opgezet moeten worden waarbij er frequente

uitwisseling van kennis en expertise is op het gebied van HR (zowel vakkennis als praktijkervaringen), waar alle HR-accountmanagers aan deelnemen.

HR Beleid

Naast de beleidsthema's die reeds in het Landspakket voorkomen wordt er aanbevolen om een (meer)jaren beleidsagenda op te stellen waarin voor de komende 3 jaar wordt vastgesteld wat het beleid is wat ontwikkeld dient te worden. Er wordt ook aanbevolen om een strategisch breed beloningsbeleid te ontwikkelen.

HR Instrumentarium

Er worden diverse aanbevelingen gedaan om de instroom van het Land Aruba te optimaliseren, waaronder het updaten van het plan formatierapporten, beschrijven en waarderen van alle functies conform de FUWASYS-methodiek, ontwikkelen van een duidelijk proces rondom werving en- selectie, het verplichten van assessments voor (kader) personeel vanaf een bepaalde schaal en het vervangen van de huidige Bezoldigingsregeling Aruba (1986) met een nieuw functiehuis en bezoldigingssysteem.

Voor een effectieve doorstroom worden er met name aanbevelingen gedaan zoals het ontwikkelen van een nieuwe salarisstructuur, ontwikkelen van een prestatimanagementsysteem, introduceren van een 'leadership development' programma voor leidinggevenden en het creëren van een loopbaanplanning als onderdeel van een medewerkers carrière binnen het Land Aruba.

Voor een optimale uitstroom wordt aanbevolen dat er een proces voor 'succesie planning' wordt ontwikkeld zodat er een vervangingsbeleid wordt toegepast dat rekening houdt met een tijdige vervanging van kennis en ervaring die uitstroomt.

HR Processen en- dienstverlening

Aanbevolen wordt om een proceshandboek op te stellen die alle HR processen voor in-, door- en uitstroom weergeven. Daarnaast is het van belang dat DRH in overleg met de Hoofden van Dienst en andere relevante stakeholders de functionele eisen in kaart brengen van het e-HRM systeem.

Implementatieplan

Op basis van het onderzoek en de aanbevelingen zijn de volgende maatregelen geformuleerd ter versterking van de HR-functie van het Land Aruba:

1. Ontwikkeling HR-strategie Land Aruba
2. Doorlichting DRH & ontwikkeling reorganisatieplan DRH
3. Ontwikkelen HR-proceshandboek
4. Cultuurveranderingstraject DRH
5. Doorlichting HR systemen & implementatie e-HRM systeem
6. Kerntaken analyse Land Aruba
7. Updaten formatierapporten
8. Ontwikkeling functieboek Land Aruba
9. Ontwikkeling (meerjaren) HR-beleidsagenda
10. Evalueren en moderniseren van de bestaande systematiek voor prestatimanagement
11. Beschrijf een beleid voor opleidings- & trainings en stel deze vast
12. In kaart brengen ontwikkelbehoefte
13. Implementatie opleidings- & trainingsprogramma
14. Beschrijf een strategisch beleid voor beloning en stel deze vast
15. Ontwikkeling van een nieuwe salarisstructuur
16. Beschrijf een beleid voor werving- & selectie en stel deze vast
17. Beschrijf een beleid voor uitstroom en stel deze vast

Het implementatieplan houdt rekening met de afhankelijkheden die er bestaat tussen de maatregelen en gaat uit van een implementatie periode tot 2025.

Resumen

Meta di e estudio

Na aña 2020 a firma un acuerdo entre Aruba y Hulanda tocante e pakete di pais Aruba. E pakete di pais aki tin como meta pa reforsa e resistencia financiero, economico, institucional y social di Aruba. Un di e temanan den e pakete ta trata un estudio di e funcion di recurso humano di pais Aruba. E estudio aki tin e meta pa muestra e interaccion di e funcion di recurso humano central y decentral. Ademá e meta ta pa desaroya recomendacionnan pa yega na un manera mas efectivo y eficiente pa desaroya maneho di recurso humano, - e parti administrativo y - e instrumentario necesario. E consehonan ku ta resulta for di e estudio mester contribui na halsa e eficiencia di e sector publico dor di realisa un bahada di e 'public wage bill' y un subida di e calidad y efectividad di e sector publico. E recomendacionnan tin un relacion directo ku diferente otro medidanan den y pakete di pais Aruba, entre otro pa cu e forsa di eheccion di e aparato gubernamental y e maneho strategico riba tereno di recurso humano.

E estudio aki ta concentra riba e siguiente areanan di atencion y ta crea un miho bista riba:

1. E manera con e tareanan di recurso humano ta parti central i decentral;
2. E capacidad cualitativo y cuantitativo den e aparato gubernamental di pais Aruba ku ta atende cu asuntonan di maneho di recurso humano;
3. E instrumentario di recurso humano existente y e grado di efectividad di e instrumentario
4. E calidad di e servicio central y e cumplimiento cu procesonan riba tereno di recurso humano.

Den e raportahe aki a tene cuenta cu punto di bista di tur stakeholders involvi. E recomendacionnan ta formula pa cu e grupo di trabou.

Analisis

E analisis cu e grupo di trabou a ehecuta ta duna un bista den e discrepancia entre e situacion actual y e situacion ideal pa cu e funcion di recurso humano di pais Aruba.

Structura e reparticion di tarea central y decentral

Departamento di Recurso Humano (DRH) a desaroya un 'HR Service Delivery Model' pa pais Aruba cu ta duna contenido na un reparticion di tareanan riba nivel central i decentral. Riba nivel central e aparato ta principalmente dirigi riba sosten administrativo. Den e modelo aki e funcionarionan di recurso humano ta fungi komo e wowo y orea pa cu asuntonan di recurso humano. Riba nivel central tambe ta atende cu peticionnan pa cu cambianan di posicion huridico. Desaroyo di maneho, ley i reglanan, analysis y payroll tambe ta tareanan cu ta responsabilidadnan centralisa. Den e situacion ideal ta realisa un reparticion di tarea, autoridad y responsabilidad, observando cua tareanan di recurso humano ta pertenece na unda. Tur responsabilidad lo ta serca e 'management' di e departamento. Esaki ta inclui varios tema di maneho di recurso humano.

Capacidad cuantitativo i cualitativo

A base di e 'HR Service Delivery Model' lo aplica un regla cu un departamento cu tin mas cu 50 fte. tin su propio funcionario di recurso humano. E 'HR Service Delivery Model' no ta duna contenido na con esaki ta wordo aplica den practica ni tampoco e base riba cual e funcionarionan centralisa di recurso humano ta wordo reparti na e departamentonan.

Maneho di recurso humano

Ora no tin un agenda di maneho integral aproba, cu ta permiti di conoce e ambicionnan di e aparato gubernamental y e maneho pa cu e desaroyo y actualisacion di esaki, e maneho di funcion di Pais Aruba ta funciona ad hoc actualmente. Esaki ta wordo reforsa pa e hecho cu e reparticion di tarea, autoridad y responsabilidad no ta defini adecuadamente. E ultimo aki ta crea un carga grandi di trabou pa DRH, cu consecuentemente ta keda ocupa principalmente cu e tratamiento di asuntonan di posicion huridico.

No tin suficiente tempo ni espacio pa reflexiona riba nivel strategico cu e hefenan den gobierno riba e vision y direccion strategico di recurso humano dentro di e aparato gubernamental. Consecuentemente prioridadnan ta wordo estableci bou presion di directiva. Pa falta di tempo y atencion pa un base amplio di desaroyo di maneho, modernisacion di ley y regulacion tambe ta keda omiti. Den e situacion ideal e agenda di maneho tin ful na cuenta e necesidadnan di e aparato gubernamental ora ta trata di e realisacion di objectivonan strategico, desaroyo di e organizacion y e funcion di recurso humano.

Instrumentario di recurso humano

Conforme su 'instellingsbesluit' DRH ta responsabel pa desaroya e instrumentario riba tereno di recurso humano. Sinembargo e organizacion no ta dispone di un metodo of sistema formalisa pa diseño organisatorio y traha 'formatierapport'. En cambio, DRH ta utiliza un sistema pa 'functiebeschrijving- en waardering'. Ademá, no tin un instrumentario desaroya cu ta sirbi como marca pa contrata y seleccion di personal y e introduccion di personal nobo. Pais Aruba tambe ta dispone di un sistema detaya di 'prestatie management'. Sinembargo e ciclo pa 'prestatie management' aki ta den e proceco di formalisacion i implementacion amplio den gobierno. Den e situacion ideal, ta existi instrumentonan moderno cu ta desaroya y implementa pa e areanan di interes relaciona cu recurso humano.

Procesonan y servicio di recurso humano

Pais Aruba no tin un manual (di proceso) pa henter gobierno cu ta duna un bista riba e reparticion di tareanan, autoridad y responsabilidadnan. Pa medio di falta di un manual asina, e chens pa desvia (consciente of inconscientemente) di e procedura 'habitual' den e situacion actual ta grandi. Ta existi un 'Handbook Rechtspositionele Regelingen Land Aruba' cu informacion di derechonan y obligacionnan di e ambtenaar. Sinembargo esaki no ta actualisa ni tampoco a wordo implementa den ful gobierno. Un gran parti di e procesonan y actonan administrativo ta wordo guia pa medio di cinco sistema di software. Den practica esakinan no a wordo implementa completamente y no ta conecta cu otro ainda. Den e situacion ideal pais Aruba ta dispone di un sistema integral di e-HRM cu ta conecta e funcion di recurso humano di forma central y decentral cu otro. Un bon administracion ta importante pa un bon funcionamiento di funcion di recurso humano di pais Aruba

Recomendacionnan

E recomendacionnan den e raportahe aki ta basa riba un 'HR business model' di Deloitte den cual ta menciona e elementonan minimo cu mester ta presente pa un funcionamiento optimal di e funcion di recurso humano di pais Aruba. Un 'HR business model' ta describi con recurso humano ta wordo organisa pa duna servicjonan na un forma efectivo den un organizacion.

Structura e reparticion di tarea central y decentral

Ta recomenda pa desaroya un strategia ampliamente comparti pa recurso humano y pa hasi un 'doorlichting' mas amplio di DHR. Abase di e strategia i e 'doorlichting' mester traha un plan di reorganizacion i adapta e 'instellingsbesluit' di DRH.

Capacidad cuantitativo i cualitativo

Ta recomienda pa hasi un 'doorlichting' di DHR, i usa e resultadonan pa ahusta e structura organisatorio, e formacion y descripcion di funcionnan di DRH basa riba e tareanan cu ta resulta for di e 'HR business model'. E condicion di mas importante ta pa e tareanan di recurso humano ta wordo aloca di forma centralisa pa medio di 'HR-accountmanagers'. E 'accountmanagers' lo ta encarga pa tramita un solicitud di estado legal pa e departamento cu nan ta traha. Tambe nan lo forma e brug entre DRH – unda desaroya di maneho ta tuma luga – y e departamentonan di gobierno, unda nan lo ta presente fisicamente den forma structural y lo apoya den implementacion y lo conseha tocante e maneho di recurso humano. Hefe di departamento y otro directiva, ademá di nan responsabilidad como tal, tambe lo carga responsabilidad pa implementacion di maneho di recurso humano den nan departamento. Tambe, e procesonan di recurso humano legal y administrativo mester wordo guia pa medio di un sistema integral di e-HRM. Pa por cumpli cu e condicionnan duna, mester identifica e necesidad di desaroyo di DRH y traha un plan adecua di educacion y formacion. Ademá lo mester crea un structura dentro di DRH unda frecuentemente tin intercambio di conocimiento y experiencia riba tereno di recurso humano, (incluyendo conocimiento profesional y experiencia practica) unda tur e 'HR-accountmanagers' ta participa.

Maneho di recurso humano

Ademas di e temanan di maneho cu ya ta inclui den e pakete di pais, ta recomenda pa traha un agenda di maneho den cual ta wordo determina kico e maneho ta y kico lo mester wordo desaroya pa e tres añanan benidero. Tambe ta recomenda pa desaroya un maneho di recompensa strategico y amplio.

Instrumentario di recurso humano

Varios recomendacion ta wordo duna pa optimalisa e fluho di personal di pais Aruba, cual ta encera actualisa e plan di e rapport di formacion, descripcion y baloracion di tur e funcionnan conforme e metodico FUWASYS, desaroyo di un proceso cla cu ta trata contrata y selecciona candidatonan, obligacion pa evaluacion di personal (di directiva) desde un cierto schaal y tambe pa substitucion di e 'Bezoldigingsregeling Aruba (1986)' actual pa un 'functiehuis' y 'bezoldigingsstelsel' nobo.

Recomendacionnan pa un fluho efectivo di avance di personal ta inclui desaroyo di un structura pa salario nobo, desaroyo di un sistema di 'prestatie management', introduccion di un 'leadership development program' pa directiva y pa crea un 'loopbaanplanning' como parti di e carera di empleadonan di pais Aruba.

Pa un fluho optimal ta recomendabel pa desaroya un proceso di 'sucesion planning'. Asina por tende na cuenta cu ta remplaza konosementu na tempo.

Procesonan y servicio di recurso humano

Ta recomenda pa traha un manual di proceso cu ta muestra tur proceso di recurso humano pa e fluho di entrada, avance y salida di personal. Ademas ta importante pa DRH den consulta cu e hefenan di departamento y otro 'stakeholders' interesa pa identifica e rekisitonan di e funcionalidad di e sistema e-HRM.

Plan di implementacion

Abase di e investigacion i e recomendacionnan a formula lo siguiente medidanan pa renforsa e HR-funcion di Pais Aruba:

1. Desaroya un strategia di recurso humano pa Pais Aruba
2. Hasi un 'doorlichting' di DRH i desaroya un plan di reorganizacion
3. Desaroya un manual di e proceconan di recurso humano
4. Entama un trayecto di cambio di cultura den DRH
5. Hasi un 'doorlichting' di e systemanan di recurso humano i implementa un systema integral pa e-HRM
6. Hasi un analysis di e tareanan clave di Pais Aruba
7. Update tur 'formatierapport'
8. Desaroya un 'functieboek' pa Pais Aruba
9. Desaroya un agenda di maneho di recurso humano di mas aña
10. Evalua i modernisa e systema ecsistente di 'prestatie management'
11. Desaroya un maneho pa estidio i formacion
12. Analisa e nenesidat pa cu estidio i formacion
13. Implementa un programma di estidio i formacion di mas aña
14. Desaroya un maneho strategico di rekompensacion
15. Desaroya un structura di salario nobo
16. Desaroya un maneho pa recrutacion
17. Desaroya un maneho pa fluho di personal

Het implementatieplan houdt rekening met de afhankelijkheden die er bestaat tussen de maatregelen en gaat uit van een implementatie periode tot 2025.

1. Inleiding

1.1 Onderzoek en onderzoeksvragen

In de landspakketten die onlangs zijn afgesproken zijn hervormingsmaatregelen geformuleerd ten behoeve van het verhogen van de kwaliteit en de effectiviteit (inclusief uitvoeringskracht) van de publieke sector. Om het overheidsapparaat van Aruba te versterken is de HR-functie van groot belang. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de directie Koninkrijksrelaties wenst een doorlichting van de HR-functie van de overheidsorganisatie te (laten) doen, waarna er aanbevelingen worden gegeven om te komen tot een effectievere en efficiëntere werkwijze van het te ontwikkelen HR-beleid, HR-advies en HR-administratie en het instrumentarium en de implementatie daarvan. Om nader invulling te geven aan het onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kan de HR-functie van de overheidsorganisatie van het Land Aruba op zo'n manier worden verbeterd c.q. versterkt dat het Land Aruba een verlaging van de 'public wage bill' realiseert en een erin slaagt de kosten van de publieke sector terug te dringen?

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- a. Hoe zijn de centrale en decentrale taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de HR-functie op dit moment verdeeld?
- b. Wat is de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit van de overheid die zich op dit moment bezighoudt met personeelszaken?
- c. Welke HR-instrumenten (waaronder beleid, advies en e-HRM²) zijn ontwikkeld en geïmplementeerd? En hoe effectief zijn deze HR-instrumenten?
- d. Wat is de kwaliteit van de centrale HR-dienstverlening en de naleving van de geïmplementeerde HR-processen? En hoe volledig en daadwerkelijk uitvoerbaar zijn deze HR-processen?
- e. Welk beleid en welke wet- en regelgeving met betrekking tot de HR-functie dient aangepast/gemoderniseerd te worden om het functioneren van de HR-functie te verbeteren?
- f. Welke aanvullende maatregelen zijn denkbaar en wenselijk een effectievere en efficiëntere HR-functie te realiseren?
- g. Hoe ziet een optimale functionerende HR functie/HR rol eruit in termen van organisatiestructuur en bezetting (centraal en decentraal), processen (inclusief verantwoordelijkheden en mandaten) en instrumentarium?

1.2 Wenselijke HR-functie

Op basis van de 'foto' die is gemaakt van de huidige HR-functie van het Land Aruba (Deliverable III) bevat dit rapport de beantwoording van de hoofd- en deelvragen.

Hoofdstuk 2 van deze deliverable bevat een beschrijving van de gap tussen de huidige en wenselijke HR-functie van het Land Aruba. Dit hoofdstuk geeft voor wat betreft de huidige situatie zoveel mogelijk antwoord op de deelvragen van het onderzoek.

² **Definitie van e-HRM:** *Electronic Human Resource Management betekent het ondersteunen van de activiteiten van human resource management door gebruik te maken van internettechnologie. De technologie ondersteunt activiteiten tijdens de:*

- *Instroom: werving en selectie, aanstelling (waaronder het opstellen van het contract), bedrijfsmiddelen koppelen aan nieuwe medewerkers.*
- *Doorstroom: ontwikkelplannen, interne mobiliteit, beoordelingen/evaluaties, belonen.*
- *Uitstroom: vertrek medewerker*
- *Verder kunnen alle rechtspositionele - en administratieve processen (aanvragen/goedkeuren en verwerken van mutaties) door e-HRM worden georganiseerd.*

(Zie ook 3)

Naar aanleiding van de gap analyse wordt in hoofdstuk 3 de aanbevelingen beschreven met betrekking tot de te implementeren verbetermaatregelen.

Bij het beschrijven van de aanbevelingen is geen rekening gehouden met de personeelsstop, budgettaire – en andere mogelijke beperkingen waar de HR functie van het Land Aruba thans mee wordt geconfronteerd. Hier is in het onderzoek bewust voor gekozen. Als tijdens het onderzoek (teveel) rekening gehouden was met de huidige beperkingen, dan zou dit belemmerende factoren met zich meebrengen bij het formuleren van de gewenste situatie, aanbevelingen en nodige maatregelen. Hierdoor ontstaat natuurlijk wel de uitdaging in hoeverre het Land Aruba de voorgestelde maatregelen kan realiseren. Hiervoor is het van belang om gebaseerd op het landspakket in de uitvoeringsagenda vast te stellen welke (financiële en technische) ondersteuning nodig is vanuit het COHO.

Het onderzoeksrapport wordt middels Hoofdstuk 4 afgesloten met een overall planning en gedetailleerde beschrijving van de te implementeren maatregelen.

De verschillende aanbevelingen zijn verwerkt in concrete maatregelen. De maatregelen kunnen echter niet van de ene op de andere dag ontwikkeld en geïmplementeerd worden. De ontwikkeling kost kwalitatieve capaciteit en tijd die gezien de huidige bezetting lang niet altijd aanwezig is. De implementatie kan bovendien van invloed zijn op de reeds verworven rechtspositie van ambtenaren. In de bestaande praktijk brengt dit meestal veel belemmeringen met zich mee om vernieuwingen door te voeren. In het implementatieplan is zoveel mogelijk rekening gehouden met reeds geformuleerde maatregelen in het landspakket en met de samenhang c.q. afhankelijkheid tussen de maatregelen (zie hiervoor ook bijlage 6). Ook zullen bepaalde maatregelen geleidelijk geïmplementeerd moeten worden, met als gevolg dat ook de beoogde resultaten geleidelijk behaald zullen worden. In de uitvraag van de opdracht is helder beschreven dat middels dit onderzoek beoogd wordt de doelmatigheid van de publieke sector te verhogen door een verlaging van de 'public wage bill' en door het terugdringen van de kosten van de publieke sector in het algemeen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het doelmatiger, efficiënter en effectiever maken van de publieke sector niet slechts van invloed is op de kostenkant, maar juist ook op de opbrengstenkant. Een goed functionerende HR ondersteuning draagt namelijk bij aan de toename van de productiviteit van het ambtelijk apparaat. Hier is niet alleen de overheid, maar ook de burger mee gebaat.

Na hoofdstuk 4 zijn de bijlagen te vinden. Bijlage 2 bevat de feedback van het interne projectteam van DRH op deze deliverable, inclusief een beschrijving hoe de feedback is verwerkt in de eindversie van dit document.

2. Gap analyse

2.1 Centrale en decentrale organisatiestructuur en taakverdeling

Het HR Service Delivery Model³ dat in concept is ontwikkeld door DRH geeft een beschrijving van het huidige en gewenste model. Het gewenste model gaat met name in op het HRM-systeem en instrumenten, de empowerment van decentrale HR en de 'challenges' die het gewenste model met zich meebrengen. Het model dient gemoderniseerd en versterkt te worden op de kernelementen waaraan invulling gegeven dient te worden. In het document wordt dan ook aangegeven dat hiervoor een doorlichting dient plaats te vinden.

Het concept HR Service Delivery Model van het Land Aruba gaat nu uit van een duidelijke taakverdeling op centraal en decentraal niveau. DRH baseert zich hierbij op internationale normen, waarbij 20-25% van de HR gerelateerde werkzaamheden decentraal uitgevoerd worden en de rest op centraal niveau. Op decentraal niveau is men hierbij hoofdzakelijk gericht op administratieve ondersteuning en fungeren de personeelsfunctionarissen als de ogen en oren met betrekking tot HR-aangelegenheden voor DRH. Zonder structureel verticaal overleg vindt dit laatste in de praktijk echter niet, of tenminste onvoldoende, plaats.

De huidige taakverdeling adresseert in onvoldoende mate de issues van het traditionele HR-model dat het Land Aruba toepast. Op basis van het onderzoek, wordt duidelijk dat als de HR functie optimaal wil functioneren, een aantal aandachtspunten geadresseerd en waar mogelijk aangepakt dient te worden:

- De korte lijnen tussen de politiek en burger;
- De omvang van de organisatie in relatie tot de kans van familiebanden tussen het (politiek) bestuur en de ambtelijke organisatie en de daarmee samenhangende oneigenlijke verstrengeling van belangen;
- De logheid van het overheidsapparaat voor wat betreft wijziging van wetten, regelingen en beleid;
- De noodzaak van consistentie binnen een kleine gemeenschap.

In de gewenste situatie wordt er een verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gemaakt door te kijken naar welke HR-taken thuishoren in de lijn. Alle lijnverantwoordelijkheden komen hierbij bij de leiding van de dienst te liggen. Hierbij kan gedacht worden aan het implementeren (lees: toepassen) van het verzuimbeleid, het opleidingsbeleid, sollicitatiegesprekken, gesprekken in het kader van de (jaarlijkse) prestatie management cyclus, registreren van vakantiedagen, ziekteverzuim, overuren en het registreren van personeels- en salarismutaties, etc.

De afhandeling van aanvragen van rechtspositionele aard worden hierbij op centraal niveau belegd. Hiernaast is men op centraal niveau verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, ontwikkeling van wet- en regelgeving, organisatieontwikkeling, ontwikkeling van HR-instrumenten, beleidsadvies, 'HR analytics' en de payroll (in samenwerking met financiën).

Bij het centraliseren van de HR-taken zou er bij uitzondering voor kunnen worden geopteerd om voor geüniformeerde diensten, gespecialiseerde diensten en staatsorganen een uitzondering te maken. Deze organisatieonderdelen blijven vanwege hun rol en positie binnen het apparaat wel beschikken over een (of meer) decentrale personeelsfunctionarissen. Deze decentrale personeelsfunctionarissen vervullen dezelfde functie (en hebben dezelfde functiebeschrijving) als de centrale personeelsfunctionarissen. Bovendien zullen deze decentrale personeelsfunctionarissen door actieve deelname in de 'Communities of Expertise' op hetzelfde kwalitatieve niveau worden gehouden als de centrale personeelsfunctionarissen.

Tot slot is in de verdere verdeling van taken op centraal en decentraal niveau ook van cruciaal belang hoe wordt omgegaan met de besluitvorming die thans op bestuurlijk niveau wordt uitgevoerd. Het behoeft geen uitgebreide uitleg dat middels het implementeren van e-HRM en het mandateren van de besluitvorming de transparantie verhoogt, de doorlooptijden van processen bespoedigen en bestuurlijke inmenging wordt terug gedrongen. Bij het centraliseren van de HR-taken dient dus naast digitalisering ook aandacht uit te gaan naar het mandateren van bepaalde beslissingsbevoegdheden aan de DRH of aan andere ambtelijke organen.

2.2 Kwantitatieve en kwalitatieve HR-capaciteit

2.2.1 Kwantitatieve HR capaciteit

³ Bron: Het HR Service Delivery Model van het Arubaanse overheidsapparaat (DRH, 2021)

Op basis van het concept HR Service Delivery Model⁴ wordt er een richtlijn gehanteerd dat een dienst met meer dan 50 fte een eigen personeelsfunctionaris heeft. Alhoewel het type dienst hierin een rol speelt laat het concept HR Service Delivery Model in het midden hoe in de praktijk wordt toegepast. Ook gaat het HR Service Delivery Model niet in op grondslag van de toewijzing c.q. verdeling van centrale personeelsfunctionarissen aan de diensten. De grondslag van de toewijzing c.q. verdeling van huidige centrale personeelsfunctionarissen is ook niet op andere wijze geformaliseerd (op basis van concrete rekenregels). Op basis waarvan het concept formatieplan van het DRH uitgaat van een behoefte aan 5 fte personeelsspecialisten en 16.5 fte personeelsfunctionarissen is tijdens het onderzoek niet aangetoond.

In de gewenste situatie beschikt het DRH over voldoende personeelsspecialisten en personeelsfunctionarissen om alle rechtspositionele aangelegenheden efficiënt en effectief af te handelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de bovenstaande uitzondering die geldt voor geüniformeerde diensten⁵, gespecialiseerde diensten⁶ en staatsorganen⁷. Dit wil zeggen dat de berekening van het aantal benodigde personeelsfunctionarissen waar het DRH verantwoordelijk voor wordt, voor wat betreft rechtspositionele aangelegenheden, uitgaat van maximaal ± 3.240 fte⁸. Tegelijk is het in deze situatie zo dat het aantal huidige formatieplaatsen en bezetting van decentrale personeelsfunctionarissen afneemt. Dit is echter niet een-op-een aangezien bepaalde posities meer dan slechts HR-taken verrichten binnen een dienst.

| Type organisatie | Huidige formatie | Huidige bezetting | Huidige formatie HR decentraal | Huidige bezetting HR decentraal |
|---------------------------|------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Geüniformeerde diensten | 1.655,5 | 1.320,0 | 22,0 | 17,0 |
| Gespecialiseerde diensten | 135,0 | 61,0 | 2,0 | 2,0 |
| Staatsorganen | 119,0 | 107,0 | 4,0 | 6,0 |
| Reguliere diensten | 3.243,5 | 2.531,0 | 47,0 | 49,0 |
| Totaal | 5.153,0 | 4.019,0 | 75,0 | 74,0 |

In het kader van het Landspakket zal in de komende jaren het strategisch personeelsbeleid ontwikkeld worden. Tevens dienen mogelijk bepaalde ontwikkelingstaken uitbesteed te worden. Hierdoor neemt de druk op de ontwikkeling van strategisch beleid af en komt er meer nadruk te liggen op het geven van operationele beleidsadviezen. Dit zou er in de gewenste situatie toe leiden dat de huidige bezetting Beleidsmedewerkers (7,4 fte) binnen DRH voldoende is.

Bij een duurzame implementatie van e-HRM neemt bovendien de behoefte aan een Afdeling Documentatie binnen de DRH af. Dit zou op termijn tot een besparing van formatieplaatsen kunnen leiden.

2.2.2 Kwalitatieve HR capaciteit

Het ontbreekt zowel centraal als decentraal aan de nodige kennis, expertise en middelen om alle huidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van de HR-functie tijdig en naar behoren uit te voeren⁹. Ook zijn plaatsingen niet noodzakelijkerwijs op basis van de juiste persoon op de juiste

⁴ Bron: Het HR Service Delivery Model van het Arubaanse overheidsapparaat (DRH, 2021)

⁵ **Definitie geüniformeerde diensten:** *Geüniformeerde diensten zijn uitvoeringsorganisaties die een duidelijk uniform dragen dat hen onderscheidt van het grote publiek. Hun doel is om openbare orde en veiligheid te bewaren van het publiek dat ze dienen. Voorbeelden zijn onder meer militair personeel, politieagenten, grenscontrole, kustwacht, gevangenis personeel, douane personeel, brandweerlieden, etc.* **Geüniformeerde diensten van Land Aruba:** Departamento di Aduana, ARUMIL, Directie Brandweer, Dienst Gevangeniswezen Aruba, Dienst Landsrecherche, Bureau Guarda nos Costa, Korps Politie Aruba, Kustwacht, Nationaal Centraal Bureau Terrorismebestrijding, Veiligheid & Interpol, Veiligheidsdienst Aruba, Cuerpo Especial Arubano en Inmigracion Aruba.

⁶ **Definitie gespecialiseerde diensten:** *Gespecialiseerde diensten zijn diensten die taken uitvoeren die voortvloeien uit internationale verdragen zoals ICAO en IMO.* **Gespecialiseerde diensten Land Aruba:** Directie Luchtvaart Aruba, Directie Scheepvaart, Inspectie Beveiliging Lucht- en Scheepvaart.

⁷ **Definitie Hoge colleges van staat:** *De Staten samen met de Raad van Advies (RVA) en de Algemene Rekenkamer (AR) vormen de Hoge Colleges van Staat en het zijn onafhankelijke organen van de regering.* **Huidige staatsorganen Land Aruba:** Algemene Rekenkamer, Griffie der Staten, Raad van Advies.

⁸ Dit aantal fte betreft een schatting die is gebaseerd op de beschikbaar gestelde informatie en de definiëring van de diensten. Zodra een definitieve definitie wordt vastgesteld kan een exacte calculatie van het benodigde aantal Accountmanagers plaatsvinden

⁹ Bron: Het HR Service Delivery Model van het Arubaanse overheidsapparaat (DRH, 2021)

plaats uitgevoerd, waardoor de HR-functie niet kan voldoen aan de doelstelling effectief en efficiënte diensten te verlenen. Dit wordt versterkt, doordat bestuurlijke besluitvorming soms (lang) wordt uitgesteld, adviezen bestuurlijk niet geaccordeerd worden en/of anders wordt besloten.

In de wenselijke situatie gaat het HR Business model uit van het centraal organiseren van de beleidsontwikkeling, ontwikkeling van wet- en regelgeving, beleidsadvisering op operationeel niveau en de afwikkeling van rechtspositionele aangelegenheden. Als het Land Aruba dit model succesvol wenst toe te passen is het noodzakelijk dat het DRH beschikt over budget, de nodige middelen, juiste kennis en expertise, enerzijds, mede door het stellen van hoge eisen aan de te vervullen vacante posities en anderzijds door het continu investeren in opleiding en training van haar personeel. Het ontwikkelen van een model waarin ruimte is voor 'Communities of Expertise' biedt hierin uitkomst.

2.3 HR Beleid

Bij gebrek aan een integraal goedgekeurde (meerjaren) beleidsagenda die inzicht geeft in de HR-ambities van het ambtelijk apparaat en het beleid dat hieromtrent ontwikkeld of geüpdatet dient te worden functioneert de beleidsfunctie van het Land Aruba op dit moment ad-hoc. Er is niet voldoende tijd en ruimte om op strategisch niveau met de ambtelijke top na te denken over de visie en strategische koers van HR binnen het ambtelijk apparaat. Hierdoor worden prioriteiten gesteld, veelal onder bestuurlijke druk. Door onvoldoende tijd en aandacht voor breed gedragen beleidsontwikkeling blijft ook de modernisering van wet- en regelgeving achterwege.

Er is bovendien een grote afstand tussen de diensten en het DRH in die zin dat het HR Service Delivery Model niet een integrale afgeleide is van de organisatiestrategie. Anders geformuleerd; de ambtelijke organisatie moet vanuit de strategische koers bepalen hoe de HR-functie van het Land Aruba ingericht dient te worden en dient te functioneren. In de huidige situatie lijkt de centrale HR-dienst daarin echter leidend te zijn. Dit creëert spanning en frictie tussen de diensten en het DRH.

In de wenselijke situatie beschikt DRH over een (meerjaren)beleidsagenda. De maatregelen in hoofdstuk B van het Landspakket Aruba kunnen hiervoor als basis dienen. Vanuit het Landspakket wordt aan deze beleidsagenda deels invulling gegeven. Conform de diverse uitvoeringsagenda's houden de beoogde resultaten tot nu toe het volgende in:

- Het ontwikkelen van een modern strategisch personeelsbeleid c.q. personeelsplan (B-9.1);
- Het ontwikkelen van een beleid rondom werving en selectie voor doorstroom (B-9.1.3);
- Het ontwikkelen van een plan van aanpak voor een digitaal platform voor training en opleiding (B-9.1.4);
- Het ontwikkelen en invoeren van een systeem voor prestatie management (B-9.2);
- Het realiseren van een efficiënte overheid door toepassing van digitale dienstverlening (B-11.1).

In de wenselijke situatie wordt in de (meerjaren)beleidsagenda integraal rekening gehouden met de behoeften van het ambtelijk apparaat als het gaat om de realisatie van (strategische) doelstellingen, de ontwikkeling van de organisatie en de HR-functie. De overheid is in beginsel verantwoordelijk voor publieke voorzieningen. De kwaliteit c.q. het niveau van die publieke voorzieningen wordt voor een groot deel beïnvloed door het personeelsbeleid. Inhoudelijke beleidsbeslissingen (van diensten) zijn dus leidend en het HR-beleid dient dit te faciliteren, zodat burgers kunnen rekenen op een deugdelijk dienstverlening door de overheid.

2.4 HR Instrumentarium

Op basis van het ontwikkelde beleid wordt een keuze gemaakt in het instrumentarium dat nodig is om het beleid te implementeren. Als het gaat om de implementatie van HR-beleid van het Land Aruba bestaat het instrumentarium met name uit zaken als wet- en regelgeving, beleidsadviezen, circulaire's en HR-processen.

DRH is, conform haar instellingsbesluit, verantwoordelijk voor het formuleren van het instrumentarium. Het instrumentarium kan over het algemeen verdeeld worden over instroom, doorstroom en uitstroom.



Figuur 2 – HR gerelateerde aandachtsgebieden

DRH speelt in de huidige situatie een belangrijke rol in het organisatieontwerp en het opstellen van formatierapporten. De organisatie beschikt hiervoor echter niet over een geformaliseerde methodiek of systematiek. Wel heeft DRH een keuze gemaakt voor een systematiek voor functiebeschrijving en -waardering. De organisatie is in het proces om van VNG over te stappen naar de FUWASYS-systematiek. Alhoewel er plannen zijn opgesteld voor het up-to-date maken van organisatiestructuren, formatierapporten en functiebeschrijvingen en -waarderingen loopt de uitvoering hiervan vertraging op. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het uitblijven van beslissingen op bestuurlijk niveau.

Ook is er geen instrumentarium uitgewerkt dat kaders biedt voor werving & selectie en introductie van nieuw personeel. Het belangrijkste instrumentarium waar het Land Aruba over beschikt als het gaat om de HR-functie is de Landsverordening materieel ambtenarenrecht (hierna LMA) en de Bezoldigingsregeling (hierna BRA). In deze wetten zijn regels vastgesteld voor aanstelling, bepaling arbeidsvoorwaarden, beloning, bevordering en promotie. Als onderdeel van dit onderzoek is ook met stakeholders stilgestaan bij de vraag of (en zo ja welke) wetwijzigingen noodzakelijk zijn voor het bevorderen van de HR-functie. Het onderzoek heeft geen fundamentele wetwijzigingswensen opgeleverd aangaande de LMA. Wel is het zo dat bepaalde beslissingsbevoegdheden die thans zijn belegd bij het bevoegd gezag middels mandaten zullen zorgen voor een verhoogde efficiëntie bij het nemen van rechtspositionele beslissingen. Hiervoor is echter geen wetwijziging nodig. Met betrekking tot de BRA levert het onderzoek wel voorstellen op voor modernisering van het beloningsbeleid en de bestaande bezoldigingsregels.

Het Land Aruba beschikt verder ook over uitgewerkte systematiek voor prestatie management. Echter is deze cyclus voor prestatie beoordeling bevindt zich op dit moment in het proces om geformaliseerd te worden, om het vervolgens overheidsbreed te implementeren. Met betrekking tot uitstroom zoals VUT, pensioen, disciplinaire ontslag en ontslag door niet behalen opleiding is instrumentarium ontwikkeld.

In de wenselijke situatie zijn er voor de HR gerelateerde aandachtsgebieden moderne instrumenten ontwikkeld en geïmplementeerd. Het instrumentarium dient aan te sluiten bij het beleid, waarmee wordt gegarandeerd dat het bijdraagt aan de realisatie van de organisatiestrategie en (indirect ook aan) de verbetering van het voorzieningenniveau.

2.5 HR Processen en - Dienstverlening

In de periode van september 2006 tot en met juli 2007 heeft het Land Aruba een project uitgevoerd dat geresulteerd heeft in het 'Handboek Rechtspositionele Regelingen Land Aruba'. Dit handboek bevat alle relevante documentatie op het gebied van de rechten en plichten van de ambtenaar¹⁰ en is het eindresultaat van fase 1 van het project 'Aanpassing wet- en regelgeving op rechtspositioneel gebied'.

¹⁰ Bron: Handboek 'Rechtspositionele Regelingen Land Aruba' (DRH, 2007)

Het handboek is sinds haar ontwikkeling niet up-to-date gehouden en is ook nimmer overheid breed geïmplementeerd.

Alhoewel het Handboek Rechtspositionele regelingen een goede aanzet is beschikt de overheid van het Land Aruba niet over een overheid breed (proces)handboek dat inzicht geeft in de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bij gebrek aan een dergelijk handboek is de kans op (bewust of onbewust) afwijken van de 'gangbare' procedure in de huidige situatie groot.

Een groot deel van de processen en administratieve handelingen wordt ondersteund door softwaresystemen, waaronder:

- PSA/HRM – Dit is een systeem dat wordt gebruikt voor opbouw van het personeelsdossier en de payroll;
- Document Management- Dit is een applicatie met standaard sjablonen (modellen) die door het invullen van diverse variabelen stukken genereren voor bijvoorbeeld standaard adviezen en landsbesluiten, die vervolgens worden opgeslagen in Join NOBO;
- Manager Self Service (MSS) – Dit is een systeem waarmee Hoofden van dienst en decentrale personeelsfunctionarissen toegang krijgen tot management- en personeelsinformatie die behoort tot hun eigen dienst;
- JOIN NOBO – Dit is een onlinezaaksysteem dat door DRH wordt gebruikt om documenten en werkvoorraden te registeren, organiseren en beheersen;
- HRM Portaal – Dit is een website dat dient te fungeren als een intranet en de eerste bron voor het raadplegen van het laatste HR-nieuws, benodigde informatie en documenten voor het uitvoeren van decentrale HR-taken. Deze website zal het Handboek Rechtspositionele Regelingen dienen te vervangen.

De bovenstaande geautomatiseerde (online) oplossingen vormen samen de huidige e-HRM van het Land Aruba. In de praktijk zijn nog niet alle systemen volledig geïmplementeerd. Ook ontbreekt er een koppeling tussen de systemen. Er is bovendien geen beleid voor e-HRM en/of (master)plan waarmee de ontwikkeling en implementatie van e-HRM wordt gemanaged.

In de gewenste situatie beschikt het Land Aruba over een integraalsysteem voor e-HRM in plaats van verschillende systemen die niet aan elkaar gekoppeld zijn (zowel centraal als decentraal). Een goede administratie is van belang voor een goed functionerende HR-functie van het Land Aruba. Dit begint bij het verzamelen en opslaan van de juiste informatie over overheidswerknemers in het personeelsdossier. Vervolgens dient de informatie in het dossier centraal en decentraal te allen tijde geraadpleegd en bijgewerkt te kunnen worden, bij voorkeur digitaal. Dit laatste voorkomt enerzijds dubbelwerk en anderzijds verschillen tussen centrale en decentrale dossiers.

Het systeem voor e-HRM dient decentraal ook gebruikt te worden voor het vastleggen van gesprekken in het kader van de (jaarlijkse) prestatie management cyclus, registreren van vakantiedagen, ziekteverzuim, overuren en het registreren van personeels- en salarismutaties, etc. Om de processen transparanter te maken is het bovendien van belang dat Hoofden van Dienst en medewerkers inzage dienen te hebben in hun eigen dossier en in de status van (hun persoonlijke) rechtspositionele aanvragen.

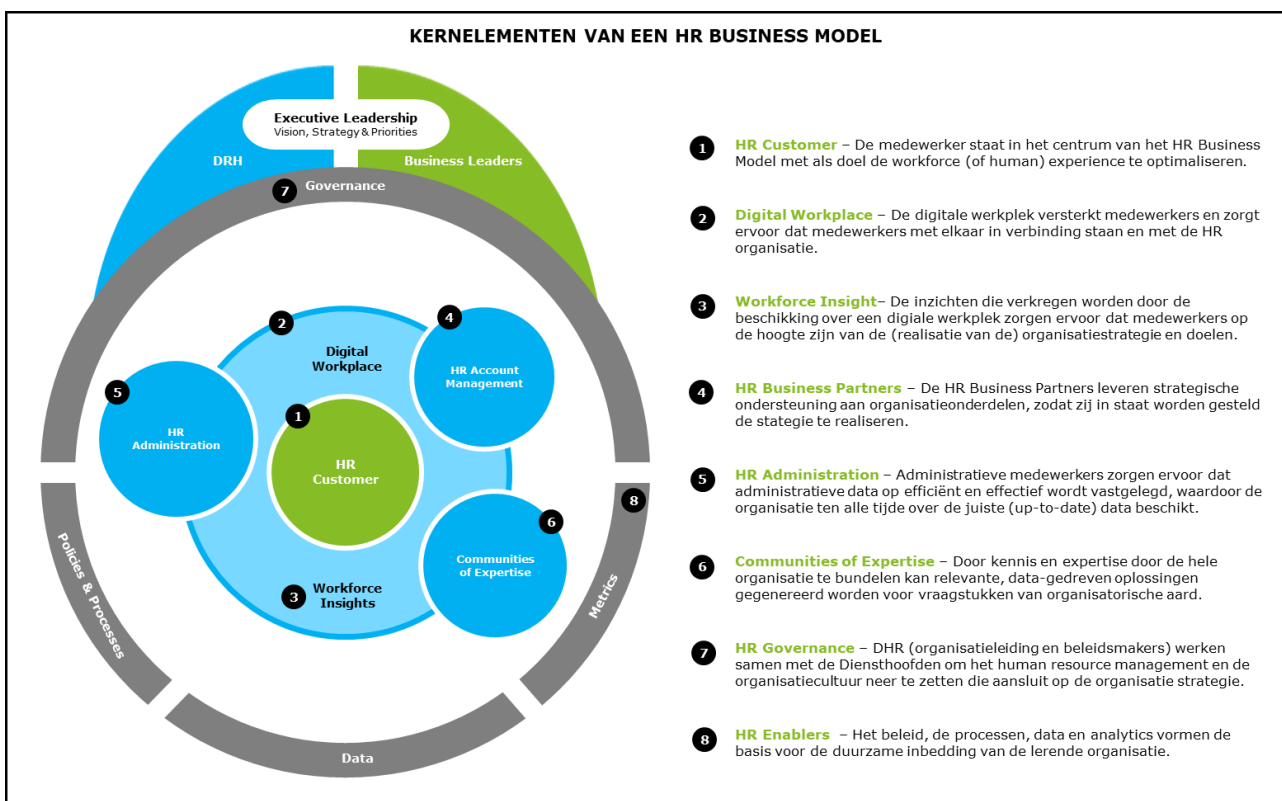
Aan de hand van deze data die vastgelegd wordt in het systeem voor e-HRM kunnen analyses worden verricht om managementbeslissingen te nemen en beleid te ontwikkelen.

3. Aanbevelingen

3.1 Centrale en decentrale organisatiestructuur en taakverdeling

Een business model beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Toegepast op HR, beschrijft een HR-business model hoe HR is georganiseerd om op effectieve wijze diensten te leveren binnen de organisatie. Meer specifiek schetst een HR business model de organisatiestructuur van de HR-afdeling, de verschillende HR-rollen, technologie (zoals e-HRM), belangrijke processen en indicatoren. Het HR Businessmodel wordt ook vaak beschreven als het 'HR Operating Model', 'HR Service Delivery Model' of 'HR-Architecture'. Het doel van een HR business model is om de HR-afdeling in organisaties (ongeacht de omvang) te helpen efficiënt en effectief te werken.

In figuur 1 is een versimpeld HR business model van Deloitte weergegeven dat de kernelementen bevat die minimaal aanwezig dienen te zijn in het business model.



Figuur 1 – Kernelementen van het Deloitte HR business model

Om de gewenste situatie met betrekking tot de inrichting en het functioneren van de HR-functie van het Land Aruba te realiseren zijn de volgende aanbevelingen van toepassing:

- **Aanbeveling 1:** Ontwikkel een breed gedeelde strategie voor HR, waarbij tenminste een beschrijving wordt gegeven van de visie, missie, kritische succesfactoren, strategische doelstellingen. Maak, als onderdeel van deze HR-strategie, een schets van het HR business model de organisatiestructuur van de totale HR-functie, de verschillende HR-rollen, technologie (zoals e-HRM), belangrijke processen en 'key performance indicatoren'. Voor wat betreft het te hanteren HR business model hoeft niet perse gebruik te worden van het bovenstaande model van Deloitte. Ook andere HR business modellen met die vergelijkbare elementen bevatten kunnen volstaan.
- **Aanbeveling 2:** Voer een nadere detailanalyse van de organisatie DRH uit om vast te stellen hoe de toekomstige, gewenste organisatie eruit dient te zien. De resultaten uit de doorlichting dienen als input om invulling te geven aan het (aan te passen) instellingsbesluit, een reorganisatieplan en een cultuurveranderingstraject

- **Aanbeveling 3**: Redigeer het instellingsbesluit van het DRH in lijn met de ontwikkelde HR-strategie. Pas hierbij de doelstelling en kerntaken van het DRH aan, zodat het een en ander aansluit aan het HR business model.

3.2 Kwalitatieve en kwantitatieve HR-capaciteit

Om de gewenste situatie met betrekking tot de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit van de HR-functie van het Land Aruba te optimaliseren zijn de volgende aanbevelingen van toepassing:

- **Aanbeveling 4**: Pas eveneens de organisatiestructuur, formatie en functiebeschrijvingen van het DRH aan, gebaseerd op de taken die voortvloeien uit het HR business model.

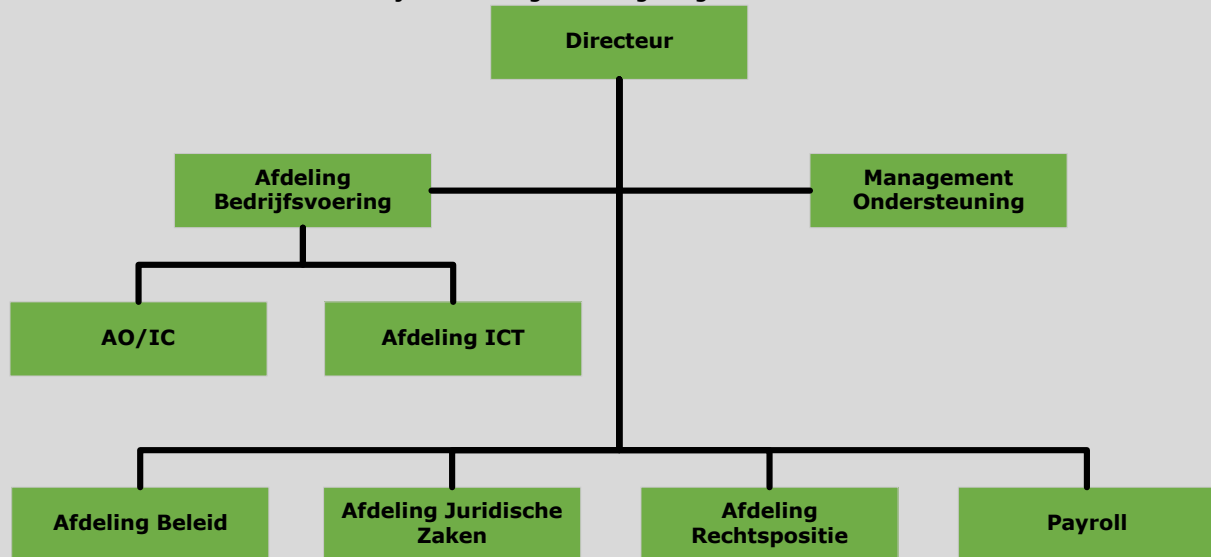
Ga hierbij uit van de volgende uitgangspunten:

- Centrale HR-taken bestaan uit beleidsontwikkeling, adviezen/ voorbereiden van de ontwikkeling van wet- en regelgeving (in samenwerking met DWJZ), organisatieontwikkeling, ontwikkeling van HR instrumenten, beleidsadvies, 'HR analytics', afhandeling van rechtspositionele aanvragen en de payroll (in samenwerking met financiën);
- AO/IC en ICT wordt samengebracht binnen de stafafdeling Bedrijfsvoering;
- Uitgaande van een verregaande implementatie van e-HRM is er op lange termijn minder behoefte aan Medewerkers voor Documentatie en Informatie;
- Het centraal beleggen van HR taken middels HR-accountmanagers.
 - Met als gevolg dat hoofden van dienst lijnverantwoordelijk blijven en decentrale personeelsfunctionarissen veelal als (centrale) HR-accountmanager gaan werken.
 - De vuistregel die toegepast zal worden bij het bepalen van het aantal HR-accountmanagers is 1/100 fte.
 - Bij de 'duale functies' die naast hun reguliere taken ook HR-taken in de functie hebben zoals bijvoorbeeld secretaresse, bureau manager etc. zullen deze HR-taken komen te vervallen;
- Rechtspositionele aanvragen worden afgehandeld door de aan die diensten toegewezen HR-accountmanagers. HR-accountmanagers ressorteren hiërarchisch onder DRH, maar rapporteren functioneel aan het Diensthoofd van de dienst(en) waaraan ze zijn toegewezen. De accountmanagers zijn op dagelijkse basis ook fysiek aanwezig binnen de dienst(en) die ze vertegenwoordigen om in nauw contact te staan met de lijn activiteiten. De HR-accountmanagers ondersteunen de Diensthoofden ook bij werving en selectie;
- Diensthoofden, afdelingshoofden en andere leidinggevenden die binnen de dienst lijnverantwoordelijkheid dragen, zijn ook verantwoordelijk voor de implementatie van het HR-beleid en instrumentarium. Hierbij gaat het om de implementatie/toepassing van beleid en instrumentarium zoals het verzuimbeleid, het opleidingsbeleid, sollicitatiegesprekken, gesprekken in het kader van de (jaarlijkse) prestatie management cyclus, registreren van vakantiedagen, ziekteverzuim, overuren en het registreren van personeels- en salarismutaties, etc. Zij kunnen hierbij ondersteund worden door administratief personeel.
- De rechtspositionele – en administratieve processen dienen ondersteund te worden door e-HRM (zie ook aanbeveling 25).

De bovenstaande uitgangspunten dienen nader aangescherpt en uitgewerkt te worden op basis van een nadere detailanalyse van DRH als organisatie zijnde.

Gewenste organisatiestructuur DRH

Op basis van het voorgestelde HR business model en de keuze om zoveel mogelijk HR gerelateerde taken te centraliseren komen wij tot de volgende organogram voor DRH.



Figuur 2 – Gewenste organisatiestructuur

Rolverdeling op hoofdlijnen

Alhoewel het aanbeveling verdient om in een later stadium de nadere uitwerking van aanbeveling 3 te verrichten is onderstaand op hoofdlijnen de rolverdeling binnen DRH nader beschreven.

De afdeling Bedrijfsvoering bestaat uit AO/IC en ICT medewerkers. AO/IC houdt zich met name bezig met de (door)ontwikkeling van de interne processen, gebaseerd op het HR beleid dat DRH opstelt, onder andere gebaseerd op input van de diensten, en implementeert binnen het ambtelijk apparaat. Hierdoor zijn processen, procedures en werkinstructies altijd up-to-date. AO/IC is ook verantwoordelijk voor de (periodieke) interne controle van de wijze waarop DRH daadwerkelijk de processen en procedures uitvoert. Bij geconstateerde afwijkingen rapporteert AO/IC hierover aan de Directeur (door tussenkomst van het Hoofd Bedrijfsvoering, maar ook rechtstreeks indien de AO/IC medewerker dit nodig acht).

Door HR processen en procedures zoveel mogelijk te automatiseren neemt op termijn de behoefte aan Documentatie & Informatievoorziening (DIV) medewerkers af en de behoefte aan ICT medewerkers toe. De ICT medewerkers zullen zich met name bezig houden met de (door)ontwikkeling en onderhoud van het systeem voor e-HRM en het overheidsbreed verzorgen van training hieromtrent.

De Afdeling Beleid is verantwoordelijk voor het implementeren van de meerjarenbeleidsagenda. Hiertoe ontwikkelen en evalueren zij periodiek het strategisch HR-beleid. Indien het systeem voor e-HRM de juiste functionaliteit beschikt zal de beleidsevaluatie 'evidence-based' verricht kunnen worden. Dit impliceert dat er binnen het team van Beleidsmedewerkers ook voldoende expertise aanwezig dient te zijn omtrent HR-analytics. Naast het ontwikkelen van het strategisch beleid houden de Beleidsmedewerkers zich ook bezig met het vervaardigen en uitbrengen van circulaire en meer tactische- en operationele beleidsadviezen. De beleidsmedewerkers staan hiervoor in nauw contact met de HR Accountmanagers in de Afdeling Rechtspositie, zodat informatiestromen niet alleen 'top-down', maar ook 'bottom-up' lopen.

De Afdeling Juridische Zaken houdt zich bezig met de vertaalslag van het ontwikkelde HR-beleid naar wet- en regelgeving en circulaire. Naast deze werkzaamheden houden de Juristen en Juridische medewerkers zich ook bezig met het vervaardigen en uitbrengen van meer tactische- en operationele juridische adviezen.

De centrale HR-accountmanagers ressorteren onder de Afdeling Rechtspositie. Naast een afdelingshoofd heeft deze afdeling ook beschikking over diverse 'unithoofden' die het werk van de HR-accountmanagers controleren. Dit doen zij zowel voor de centrale HR-accountmanagers als voor de accountmanagers die decentraal worden geplaatst. In paragraaf 2.2.1 wordt reeds beschreven welke criteria worden gehanteerd om te bepalen of een HR-accountmanager centraal of decentraal wordt geplaatst. Door de controle van de HR-accountmanagers centraal plaats te laten vinden worden garanties ingebouwd dat het HR beleid op uniforme wijze binnen het gehele ambtelijk apparaat wordt geïmplementeerd. Verder handelen de HR-accountmanagers ook rechtspositionele aanvragen af voor de diensten waaraan ze zijn toegewezen. HR-accountmanagers rapporteren derhalve functioneel aan het Diensthoud van de dienst(en) waaraan ze zijn toegewezen. De accountmanagers zijn op dagelijkse basis ook fysiek aanwezig binnen de dienst(en) die ze vertegenwoordigen om in nauw contact te staan met de lijn activiteiten. Door hun nauw contact met de diensten kunnen zij 'bottom-up' informatie doorspelen aan de Beleidsmedewerkers in het geval dit relevant is voor de beleidsontwikkeling en -evaluatie.

- **Aanbeveling 5:** Stel op basis van de nadere detailanalyse van de organisatie DRH het aangepaste takenpakket van DRH en de (meerjaren) beleidsagenda de ontwikkelbehoefte van het DRH vast en stel op basis van deze ontwikkelbehoefte een opleidings- en trainingsplan op.
- **Aanbeveling 6:** Zet, op basis van de toekomstige organisatiestructuur, een 'community of expertise' op. Het doel van deze 'community of expertise' is om binnen de organisatie uitwisseling van kennis en expertise te stimuleren. De focus zal hierbij ten miste moeten liggen bij het delen van kennis op het gebied van beleidsontwikkeling en beleidsadvisering en het delen van kennis op het gebied van de afhandeling van rechtspositionele aanvragen.

3.3 HR Beleid

De maatregelen in Hoofdstuk B van het landspakket Aruba kunnen als vertrekpunt fungeren voor het ontwikkelen en redigeren van het HR beleid. Vanuit het Landspakket wordt namelijk reeds voorzien in de ontwikkeling van een modern strategisch personeelsbeleid, beleid rondom personeelsplanning, beleid rondom werving en selectie en beleid rondom prestatie management.

- **Aanbeveling 7:** Stel een (meerjaren) beleidsagenda op en stel binnen deze agenda vast welk beleid in de komende 3 jaar ontwikkeld zal gaan worden en welk beleid geëvalueerd zal worden. Houd hierbij rekening met beleidstrajecten die, in het kader van de maatregelen in het Landspakket, reeds zijn opgestart.

De volgende beleidsthema's kunnen, naast de reeds in het Landspakket opgenomen beleidsthema's, onderdeel uitmaken van de beleidsagenda:

- Beleid met betrekking tot e-HRM;
 - Werving & Selectiebeleid, waarin ook beleidsregels is opgenomen aangaande het aantrekken van uitzendkrachten, het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) en andere relevante contractvormen;
 - Introductiebeleid;
 - Ziekteverzuimbeleid (evaluatie effectiviteit en eventueel aanpassen indien nodig, ook meer richten op wat kan iemand nog wel);
 - Loopbaanbeleid en 'succession planning';
 - Flexibel werken.
- **Aanbeveling 8:** Ontwikkel een strategisch breed beloningsbeleid (primair, secundair en tertiair), waarbij het instrument beloning weldoordacht ontwikkeld en ingezet wordt en wel zodanig dat het instrument bijdraagt aan het bereiken van de strategische doelen. De kenmerken van strategische beloning zijn:
 - Het beloningsinstrument wordt regelmatig geëvalueerd en weldoordacht ontwikkeld met het oog op de strategische doelen van de organisatie;
 - Medewerkers worden gezien als 'kapitaal';
 - Visie dat werknemerspotentieel zo optimaal mogelijk moet worden ingezet;
 - Toegevoegde waarde van medewerkers wordt erkend en gezien;
 - Het beloningsbeleid moet deze toegevoegde waarde ondersteunen. De toegevoegde waarde van medewerkers hangt af van niveau van kennis, vaardigheden, competenties

en prestaties. Hier moeten medewerkers dan ook op worden aangestuurd, ontwikkeld en beloond.

Er zijn 3 grondslagen voor strategische beloning: functiewaardering, prestatiebeloning en marktpositionering voor wat betreft arbeidsvoorwaarden. Het Land Aruba kan ervoor kiezen om het 'Total Reward model' (zie bijlage 5) toe te passen. Uitgangspunt hierbij is dat beloning meer omvat dan alleen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook aspecten die betrekking hebben op ontwikkeling, organisatiecultuur en werkomgeving zijn van belang bij het aantrekken en binden van talent.

In het kader van strategische beloning is het belangrijk dat de mogelijkheid naar het toepassen van flexibele arbeidsvoorwaardenpakketten (cafetariamodel) wordt onderzocht.

De aanbeveling om een strategisch beloningsbeleid te ontwikkelen kan niet los gezien worden van aanbevelingen 9, 10 en 16. Voor de realisatie van aanbevelingen 9, 10 en 16 is de ontwikkeling van een strategisch beloningsbeleid derhalve een *Conditio sine qua non*.

3.4 HR Instrumentarium

3.4.1 Instroom

Met het beheersen van de instroom kan het Land Aruba de 'public wage bill' voor een groot deel beïnvloeden. Wel moet ervoor gewaakt worden dat instroombeperkende maatregelen ten koste gaan van de kwaliteit c.q. het niveau van die publieke voorzieningen. De kerntaken analyse die plaats dient te vinden conform Landspakketmaatregel B.4.2 zal een gedegen vertrekpunt bieden om de publieke voorzieningen op 'takenniveau' in kaart te brengen.

Om de gewenste situatie met betrekking tot de instroom van het Land Aruba te optimaliseren zijn de volgende aanbevelingen van toepassing:

- **Aanbeveling 9:** Update het plan met betrekking tot het opstellen of aanpassen van formatierapporten. Houdt hierbij enerzijds rekening met de inhaalslag die DRH reeds heeft gemaakt op dit onderwerp en houdt anderzijds rekening met de kerntaken analyse, die in het kader van het Landspakket, plaats dient te vinden.
- **Aanbeveling 10:** Beschrijf en waardeer de functies of update de bestaande functiebeschrijvingen en -waardering conform de FUWASYS methodiek. DRH houdt bij het beschrijven van de functies reeds rekening met het type functie, door onderscheid te maken in:
 - Ondersteunende/administratieve functies en specialistische functies worden generiek (in functiegroepen) beschreven. Dit zorgt ervoor dat ondersteunende of administratieve functies binnen het gehele ambtelijk apparaat over dezelfde functiebeschrijving beschikken. Dit levert een besparing van tijd en kosten op. Bovendien draagt het toepassen van generieke functies bij aan het stimuleren van horizontale mobiliteit tussen organisatieonderdelen;
 - Kernfuncties en kritische functies worden organiek beschreven.
- **Aanbeveling 11:** Er dient te allen tijde up-to-date inzicht te zijn in de vacante posities door hiervan een register bij te houden (in het systeem voor e-HRM). Publiceer vacante posities intern en extern afhankelijk van het type positie.
- **Aanbeveling 12:** Ontwikkel op basis van het werving & selectiebeleid een uitgewerkt proces en bijbehorende documentatie die gebruikt kan worden als diensten een vacature gaan vervullen. De procesbeschrijving dient met name inzicht te geven in de rol en taakverdeling tussen het Diensthoofd en de HR-accountmanager. De proces ondersteunende documentatie bestaat tenminste uit de volgende documentatie: een template aanvraag akkoord werving & selectie vacante positie, een template wervingsadvertentie, een template scoresheet (gebaseerd op de functie-eisen in de functiebeschrijving) en een template selectieverslag.
- **Aanbeveling 13:** Maak het uitvoeren van assessments een verplicht onderdeel van het werving en selectiebeleid, met name voor leidinggevend-, specialistische-, kern- en kritische functies met een inschaling in schaal 9 of hoger. Van de verplichting tot het uitvoeren van assessments kan slechts worden afgeweken indien een kandidaat aantoonbaar beschikt over een diploma dat equivalent is aan het in de functiebeschrijving vereiste werk- en denkniveau.

- **Aanbeveling 14**: Ontwikkel een overheidsbreed onboarding proces voor de introductie van nieuwe medewerkers. Dit kan in de kern gelijk zijn voor iedere nieuwe overheidswerknemer, waarbij er een aanvullend deel, bijvoorbeeld middels modules, specifiek voor de functie en/of dienst kan zijn.
- **Aanbeveling 15**: Maak de functiewaardering van de vacante functie leidend bij het bepalen van de bezoldigingsschalen. Hierbij dient rekening gehouden te worden met aanbevelingen 8, 9, 10 en 16. Bovendien is het van belang dat ook politiek-bestuurlijk ingevulde posities onder het strategisch beloningsbeleid vallen en als zodanig beschreven en gewaardeerd worden. Hiermee wordt ook concreet invulling gegeven aan de structuur, opbouw en beloning van ministeriële bureaus waarover elke Minister beschikking heeft. Bouw mechanismen in dat hiervan niet afgeweken kan worden, zoals het vervangen van de Bezoldigingsregeling Aruba (1986) middels een nieuw functiehuis en bezoldigingssysteem.

3.4.2 Doorstroom

Alhoewel de doorstroom minder effectief is bij het verlagen van de 'public wage bill' is het geen onbelangrijk onderdeel van het HR instrumentarium. Doorstroom gaat namelijk met name over het behouden en ontwikkelen van medewerkers binnen een organisatie om de kennis en professionaliteit te behouden en op de juiste plek in de organisatie in te zetten. Om de gewenste situatie met betrekking tot de doorstroom van het Land Aruba te optimaliseren zijn de volgende aanbevelingen van toepassing:

- **Aanbeveling 16**: Ontwikkel een nieuwe salarisstructuur voor het Land Aruba, ter vervanging van de Bezoldigingsregeling Aruba (1986). Maak binnen deze structuur onderscheid tussen ondersteunende/administratieve functies enerzijds en kern-, specialistische- en kritische functies anderzijds. De gedachte hierachter is dat moeilijk vervangbaar personeel middels beloning extra kan worden gestimuleerd om in dienst te blijven. Dit stelt de overheid met betrekking tot deze functies in staat om te kunnen concurreren met beloning in de private sector.
- **Aanbeveling 17**: Evalueer de reeds ontwikkelde (en deels geïmplementeerde) systematiek voor prestatie management en ga na of deze op alle onderdelen voldoet aan het te ontwikkelen strategisch beloningsbeleid. De prestatie management methodiek dient flexibel te zijn en goed aan te sluiten op een moderne (lerende) werkomgeving waarbij de professionele ontwikkeling van medewerkers centraal staat. Prestatie management is niet langer enkel een tool om het functioneren te beoordelen, het is des te meer een instrument om de medewerker te stimuleren en ondersteunen bij de professionele ontwikkeling. Ook is bij het beoordelen de zogenaamde 'employee experience' essentieel, wat inhoudt dat het prestatie management proces een positieve ervaring moet zijn voor de medewerker en de leidinggevende. Tot slot is verbondenheid een belangrijk uitgangspunt. Medewerkers worden gemotiveerd als zij zich verbonden voelen met de missie en visie van de organisatie en hun collega's. Wij adviseren een prestatie management methode te ontwikkelen dat gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:
 - Constante dialoog met de medewerker;
 - Focus op output, inzet en ontwikkeling;
 - De medewerker is in de regie.
- **Aanbeveling 18**: Breng de opleidingsbehoefte in kaart via het prestatie managementsysteem. Het is hierbij belangrijk dat niet alleen vaardigheidsbehoefte in kaart worden gebracht, maar ook de behoefte voor vakinhoudelijke trainingen. Zorg dat dit centraal, digitaal wordt geregistreerd en toegankelijk is (e-HRM), zodat eenvoudig een overzicht van de ontwikkelingsbehoefte van het Land Aruba kan worden gemaakt. In het Landspakket Aruba is in hoofdstuk B opgenomen: het ontwikkelen van een plan van aanpak voor een digitaal platform voor training en opleiding (B-9.1.4). Voor het slagen van de toepassing van een dergelijk platform is onder andere het inzicht in de ontwikkelbehoefte van je medewerkers een essentieel onderdeel.
- **Aanbeveling 19**: Rol een 'leadership development' traject uit waarin leidinggevend en op basis van een ontwikkelassessment en ontwikkelplan getraind worden. In dit ontwikkeltraject moet eveneens aandacht besteed worden aan de (nieuwe) HR processen en de daaruit voortvloeiende taakverdeling, waarmee leidinggevend en over de vaardigheden en competenties beschikken om HR in de lijn toe te passen. Overweeg bovendien om (horizontale) functieroulatie mogelijk te maken zodat leidinggevend en niet te lang in dezelfde functie blijven werken.
- **Aanbeveling 20**: Maak loopbaanplanning onderdeel van een medewerkers carrière binnen het Land Aruba. Na de uitvoering van maatregel B.9. van het Landspakket Aruba, te weten:

Ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid (met als onderdeel o.a. personeelsplanning) en de implementatie van een prestatie management systematiek, waarbij tevens inzicht wordt verkregen in de opleidings- en ontwikkelbehoefte van een medewerker is het belangrijk dat loopbaanplanning wordt ingevoerd. Dit geeft de medewerker perspectief, motiveert de medewerker in zijn/haar ontwikkeling en geeft het Land Aruba sturing dat de medewerker zich ontwikkelt in overeenstemming met de organisatiestrategie.

3.4.3 Uitstroom

Het instrumentarium rondom uitstroom kan bij uitstek worden toegepast om de 'public wage bill' van het Land Aruba te verlagen. De maatregelen moeten er echter wel op gefocust zijn dat slechts dat deel van het ambtelijk apparaat uitstroomt dat geen, of in beperkte mate waarde toevoegt. Om de gewenste situatie met betrekking tot de uitstroom van het Land Aruba te optimaliseren zijn de volgende aanbevelingen van toepassing:

- **Aanbeveling 21:** Ontwikkel een proces voor de 'succession planning'. Het komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede als ambtenaren in leidinggevend-, specialistische- en kritische functies alvorens ze uitstromen (wegens pensioengerechtigde leeftijd) via 'succession planning' hun taken overdragen aan een nieuwe overheidswerknemer. Deze periode van overdracht bestrijkt in de ideale situatie een periode van 3-6 maanden. In de praktijk is dit momenteel veelal niet mogelijk omdat (1) de rigiditeit van het formatieplan dit niet toelaat en (2) er in de begroting geen rekening mee wordt gehouden.
- **Aanbeveling 22:** Pas een vervangingsbeleid toe dat 'slechts' van toepassing is c.q. waar slechts gebruik van gemaakt kan worden door ambtenaren die een functie vervullen die aangemerkt is als ondersteunende/administratieve- of kernfunctie. De impact van de uitstroom van dit type functies is beperkt, mede gezien het feit dat het functies betreft die makkelijk te vervangen zijn.
- **Aanbeveling 23:** Train leidinggevend, als onderdeel van 'leadership development', hoe ze binnen de huidige wet- en regelgeving, gebruikmakend van het prestatie management instrumentarium een dossier opbouwen tegen ambtenaren die niet aan de functie-eisen voldoen of die zich anderzijds structureel schuldig maken aan plichtsverzuim.

3.5 HR Processen en - Dienstverlening

Een tijdige, correcte en efficiënte personeels- en salarisadministratie organiseer je met e-HRM. E-HRM gaat met name over de digitalisering van HR-processen en dienstverlening binnen de ambtelijke organisatie. E-HRM is tevens een middel om processen en beslissingen transparant te maken vanwege het feit dat er met gebruik van geautomatiseerde systemen de 'audit trail' transparanter wordt. E-HRM is niet alleen een middel om de rechtmatigheid te bevorderen. Ook de doelmatigheid van de HR-functie kan er op positief wijze mee worden beïnvloed. De digitaliseringsslag die de HR functie van het Land Aruba dient te maken is veel meer dan alleen een systeemselectie, het is een andere manier van werken en daarvoor moet eerst de basis op orde zijn.

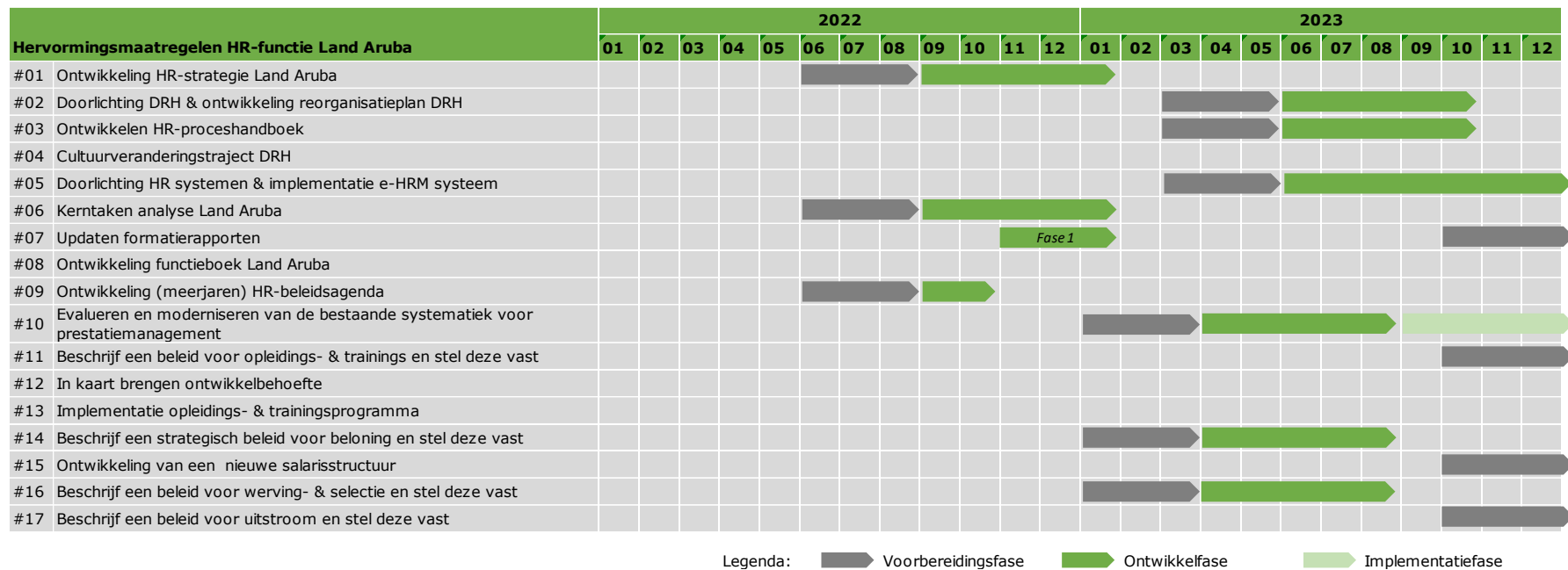
- **Aanbeveling 24:** Ontwikkel een proceshandboek dat inzicht geeft in de HR processen voor instroom, doorstroom en uitstroom. Bij het beschrijven van de HR-processen moeten rekening gehouden worden met alle kernelementen van het HR business model van het Land Aruba.
- **Aanbeveling 25:** Voer een nadere doorlichting uit van de huidige e-HRM systemen om vast te stellen wat de huidige functionaliteiten zijn. Breng vervolgens in nauw overleg met de Hoofden van Dienst en andere relevante stakeholders de functionele eisen in kaart van het e-HRM systeem. Bepaal op basis van de geconstateerde 'gap' aan welke technische eisen het e-HRM systeem moet voldoen. Bij het in kaart brengen van de functionele en technische eisen dient op zijn minst rekening gehouden te worden met de volgende toepassingen:
 - Het systeem voor e-HRM moet zich lenen voor het vastleggen van alle relevante data uit het personeelsdossier;
 - Het systeem voor e-HRM moet zich lenen voor het vastleggen van alle relevante data die nodig is de payroll;
 - Het systeem moet zich lenen voor het verwerken van rechtspositionele aanvragen en inzicht geven aan de aanvrager waar in het proces de betreffende aanvraag zich bevindt (zaakgericht werken);
 - Het systeem voor e-HRM moet kunnen functioneren als online portal waar leidinggevend en medewerkers allerhande informatie kunnen vinden rondom HR

- gerelateerde zaken (waaronder beleid, wet- en regelgeving, functieboeken, circulaires, etc.);
- Het systeem voor e-HRM moet kunnen functioneren als online portal waar leidinggevenden en medewerkers zaken kunnen registreren zoals vakantieaanvragen, verlofdagen, ziektemelding, etc.;
 - Het systeem voor e-HRM moet kunnen functioneren voor het vastleggen van de prestatie management gespreks cyclus;
 - Het systeem voor e-HRM moet kunnen worden gebruikt voor data analyses en moet 'management dashboarding' functionaliteit bevatten.

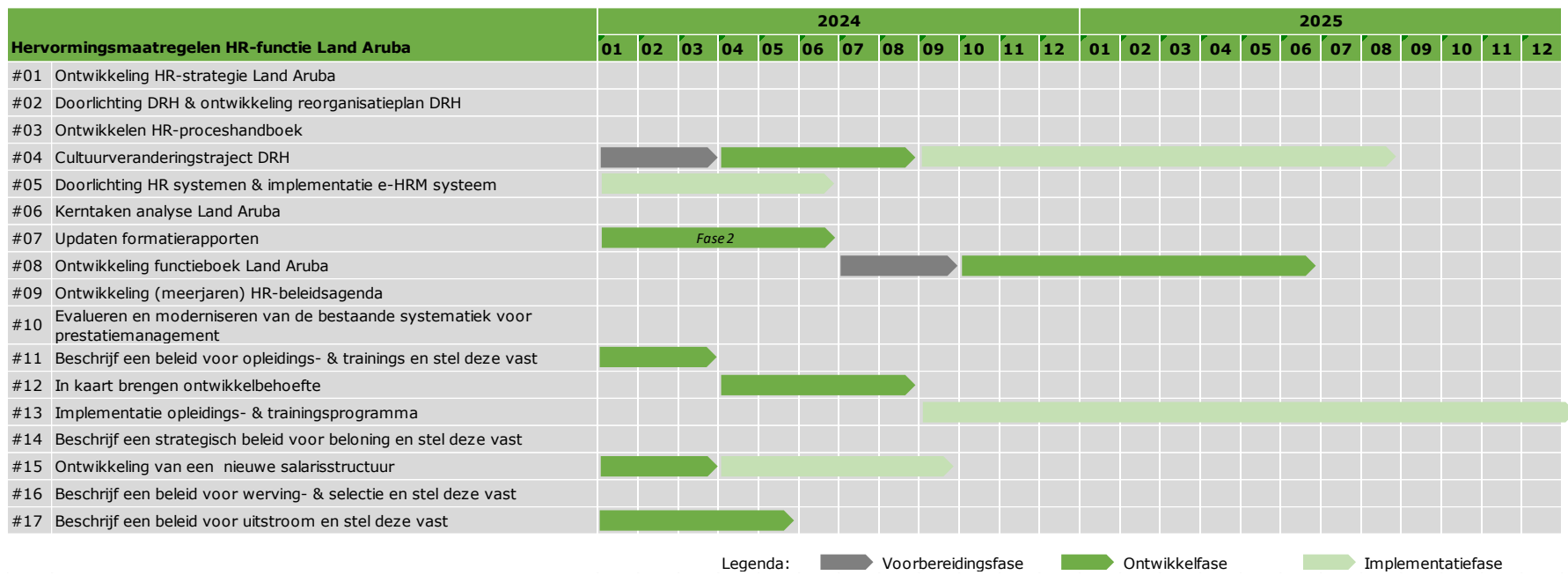
4. Implementatieplan

4.1 Overall planning

De onderstaande figuren bevatten een overzicht van de voorgestelde maatregelen die in de tijd zijn uitgezet. Deze planning gaat uit van ondersteuning door derden, waarbij de implementatie periode afloopt per eind 2023. Hierbij is geen rekening gehouden met trajecten waarbinnen wet- en regelgeving aangepast dient te worden.



Figuur 2 – Planning uitvoering maatregelen 2022-2023



Figuur 3 – Planning uitvoering maatregelen 2024-2025

Een aantal van de voorgestelde maatregelen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en dienen volgordeijk uitgevoerd te worden. In de bijlage 5 is een schema opgenomen waarin de afhankelijkheden tussen de maatregelen inzichtelijk wordt gemaakt.

In de volgende paragraaf is een tekstuele uitwerking van de maatregelen te vinden. Bijlage 6 bevat bovendien een schematische weergave van de maatregelen waarbij de afhankelijkheden tussen de maatregelen is weergegeven.

4.2 Uitwerking van de maatregelen

Een heldere HR-strategie geeft richting aan managementkeuzes omtrent personeel, HR-beleid en de ondersteuning die DRH levert aan de overheidsdiensten van het Land Aruba. Het Land Aruba heeft te maken met tal van ontwikkelingen in die van invloed zijn op haar ambtelijke organisatie. In hoeverre het ambtelijk apparaat daar succesvol op in weet te spelen hangt nauw samen met de competenties en motivatie van het ambtelijk apparaat. Dat geldt bijvoorbeeld voor verbetering van de kwaliteit, verhoging van de productiviteit en flexibiliteit of het innoverend vermogen.

Leidend bij de ontwikkeling van de HR-strategie is de algehele strategische koers van het Land Aruba. Deze wordt mede bepaald door de politiek-bestuurlijke, economische, sociale en culturele invloeden van buitenaf. De invulling van de strategische koers wordt grotendeels vertaald naar het regeerprogramma en de meerjarenbegroting van het Land Aruba. De organisatiestrategie bepaalt hoe de beleidsdoelstellingen bereikt gaan worden en hoe het ambtelijk apparaat zal groeien op korte en lange termijn. De HR-strategie dient hierop aan te sluiten, waarmee een interne infrastructuur wordt gecreëerd van ambtenaren, processen, systemen en tools, zodat de beleidsdoelstellingen ook echt gehaald kunnen worden.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Maatregel 01 | Ontwikkel een breed gedragen HR-Strategie voor Land Aruba <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 01</i> |
| Doel: | Het doel van de HR-Strategie is om over een lange termijnplan te beschikken dat de HR-activiteiten van het Land Aruba definieert, die er voor moeten zorgen dat beleidsdoelstellingen van het Land kunnen worden gerealiseerd. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Externe analyse • Stap 2: Interne analyse • Stap 3: Definieer de dominante HR thema's • Stap 4: Definieer de HR-inrichting • Stap 5: Ontwikkel een actieplan ter uitvoering van de HR-strategie |
| Output | <ul style="list-style-type: none"> • Een uitgewerkte HR-strategie voor Land Aruba |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De HR-strategie moet ondersteunend zijn aan de diensten en de taak- en doelstelling die zij hebben. Om die reden is het van belang dat de hoofden van dienst betrokken worden in het ontwikkelen van de HR-strategie. • Betrek ook vakbonden en uitvoerend personeel om tot een breed draagvlak te komen voor de HR-Strategie (bottom-up en top-down ontwikkelen). |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 90.000 – 120.000 |

De HR-strategie is een belangrijk vertrekpunt om een reorganisatie van het DRH in te zetten. Indien er meer taken centraal belegd worden dient het vertrouwen te zijn dat de dienst die verantwoordelijk is voor centrale HR-diensten over de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit beschikt om kwaliteit te leveren. Hierbij dient uiteraard rekening gehouden te worden met het feit dat veel bestaande werkzaamheden digitaal plaats kunnen (en zullen gaan) vinden. Ook kunnen bepaalde repeterende administratieve werkzaamheden worden geautomatiseerd. Hierdoor krijgt het DRH meer tijd om zich te focussen op haar ondersteunende taken en gaan achterstanden en vertraging in de afwikkeling van rechtspositionele aanvragen behoren tot het verleden.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Maatregel 02 | Ontwikkel een reorganisatieplan voor het DRH <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 02, 03, 04, 05 en 06</i> |
| Doel: | Het doel van het reorganisatieplan is om invulling te geven aan de nieuwe wijze waarop HR georganiseerd is binnen Land Aruba en ervoor te zorgen dat het DRH over de juiste kennis en expertise beschikt om aan haar taakstelling te voldoen. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Verricht een nadere detailanalyse van de DRH organisatie • Stap 2: Stel de nieuwe taakstelling van het DRH vast • Stap 3: Beschrijf de wenselijke organisatiestructuur • Stap 4: Bepaal de benodigde formatie • Stap 5: Stel nieuwe functiebeschrijvingen en/of redigeer bestaande functiebeschrijvingen • Stap 6: Verricht de functiewaardering • Stap 7: Redigeer het instellingsbesluit van het DRH • Stap 8: Stel een reorganisatieplan op (inclusief sociaal statuut) • Stap 9: Ontwikkel een opleidings- en trainingsplan voor DRH personeel |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een geredigeerd instellingsbesluit voor het DRH met daarin tenminste een beschrijving van: <ul style="list-style-type: none"> - De taakstelling - De organisatiestructuur - De formatie - Als onderdeel van het overheidsbrede functiehuis • Een reorganisatieplan DRH inclusief sociaal statuut. • Een opleidings- en trainingsplan voor DRH personeel. Dit plan dient eveneens invulling te geven aan de wijze waarop het DRH in de toekomst kennisdeling zal inbedden in de organisatie (zodat invulling gegeven wordt aan een 'Community of Expertise'). |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Om invulling aan het reorganisatieplan voor het DRH te geven is het van belang dat er een HR-strategie is ontwikkeld. De HR-strategie moet ook definiëren hoe de inrichting van de HR-functie er in detail uit moet zien en welke uitgangspunten hieraan ten grondslag liggen. Het HR business model speelt hierin een belangrijke rol. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 90.000 – 120.000 |

Een reorganisatie van het DRH en de decentrale taken heeft met name impact hoe de verticale HR-functie van het Land Aruba er in de toekomst uit zal zien. Om ook op horizontaal niveau efficiëntie en kwaliteitsbevordering te realiseren is het van belang dat de HR-processen helder in kaart worden gebracht. Naast dat dit bijdraagt aan de efficiëntie, kwaliteit en uniformiteit van de uitvoering zijn de processen eveneens nodig om een digitaliseringslag te maken op gebied van HRM.

| | |
|---------------------|--|
| Maatregel 03 | Beschrijf de HR-processen middels een proceshandboek <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 25</i> |
| Doel: | Het doel van het proceshandboek is om inzicht te geven in de HR-processen voor instroom, doorstroom en uitstroom. Bij het beschrijven van de HR-processen moet rekening gehouden worden met alle kernelementen van het HR business model van het Land Aruba. Het proceshandboek blijft vervolgens een levend document waarin ook direct alle optimalisaties worden verwerkt zodat de organisatie een gedegen naslagwerk heeft. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng de HR-processen in kaart • Stap 2: Breng in kaart waar het wenselijk is om de politiek-bestuurlijke invloed te beperken (en bepaal hoe beslissingsbevoegdheden gemandateerd kunnen worden en of kunnen worden belegd bij een 'Civil Service Commission') • Stap 3: Bepaal waar efficiëntie geboekt kan worden • Stap 4: (Her) beschrijf de HR-processen • Stap 5: Beschrijf de ondersteunende documentatie (met het oog op e-HRM kunnen dit ook e-forms/e-docs zijn) • Stap 6: Beschrijf meet indicatoren • Stap 7: Verricht trainingen om de processen te implementeren/borgen |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een optimalisatie van de huidige HR-processen • Een proceshandboek met daarin tenminste een beschrijving van: <ul style="list-style-type: none"> - Alle HR-processen - De rolverdeling (wie doet wat) - De beslissingsbevoegdheden (wie beslist wat) - De maximale doorlooptijd van proces en processtappen - Alle ondersteunende documentatie (checklijsten, formulieren, etc.) |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De processen moeten met name beschrijven hoe de rolverdeling centraal-decentraal er in de toekomst uit zal zien. Het HR business model speelt hierin een belangrijke rol. • De processen moeten als doel hebben om de HR organisatie uniform te maken, waarbij uitzonderingen op de regel zoveel mogelijk geëlimineerd dienen te worden. • De processen moeten inzicht geven in de beslismomenten binnen het proces en wie hier verantwoordelijk voor is. Beslismomenten dienen zoveel mogelijk ambtelijk belegd te worden om politieke inmenging te minimaliseren en efficiëntie te realiseren. • De processen (en processtappen) moeten ook gedefinieerd worden in termen van tijd. Door doorlooptijden te bepalen kan in de toekomst de performance (centraal en decentraal) beter worden gemeten. • De processen dienen op dergelijke wijze beschreven te worden dat ze als basis kunnen vormen voor het bouwen en inrichten van modules voor e-HRM (functionele eisen). Het moet dus per processtap duidelijk zijn welke informatie er vastgelegd dient te worden. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 90.000 – 120.000 |

Een reorganisatie van het DRH, het beschrijven van de HR-processen en het digitaliseren van de HR-functie via e-HRM alleen is niet voldoende om de HR-functie te optimaliseren. Bij de nieuwe wijze van werken hoort ook een nieuwe organisatie cultuur. Deze cultuur behoort niet slechts bepaald te worden door het DRH zelf, maar door alle overheidswerknemers. Dit sluit aan bij de gedachte dat de overheidswerknemer centraal staat in alle HR-activiteiten die plaatsvinden.

| | |
|---------------------|---|
| Maatregel 04 | <p>Implementeer een cultuurveranderingstraject voor het DRH</p> <p><i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 02, 03, 04, 05 en 06</i></p> |
| Doel: | <p>Het doel van een cultuurveranderingstraject is om het DRH qua organisatie cultuur klaar te maken voor het vervullen van haar nieuwe taken, waarbij extra aandacht uit gaat voor de rol als (interne)</p> |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | dienstverlener aan diensten en departementen binnen de ambtelijke organisatie. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng in samenwerking met Hoofden van Dienst de gewenste organisatie cultuur van het DRH in kaart • Stap 2: Bepaal de gap tussen de huidige en de gewenste organisatie cultuur • Stap 3: Beschrijf de interventies die nodig zijn om de cultuur verandering te realiseren • Stap 4: Beschrijf meet indicatoren • Stap 5: Voer de cultuur interventies uit en evalueer (tussentijds) de resultaten, in samenwerking met de Hoofden van Dienst |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een cultuurveranderingsplan |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Het Land Aruba moet een uitgewerkte visie en plan hebben op de verticale en horizontale HR-functie. Om die reden is het van belang dat er bij het uitwerken van de gewenste cultuur reeds een reorganisatieplan is voor het DRH en dat de HR-processen zijn beschreven. • De cultuur van het DRH moet recht doen aan de service verlenende rol die de organisatie heeft op het gebied van HRM. Om die reden is het van belang dat de hoofden van dienst betrokken worden in het ontwikkelen van de gewenste organisatie cultuur. • Betrek ook vakbonden en uitvoerend personeel om tot een breed gedragen beschrijving te komen van de gewenste organisatie cultuur (bottom-up en top-down ontwikkelen) van het DRH. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg Awg 90.000 – 120.000 (<i>exclusief de begeleiding van de implementatie</i>) |

De politiek-bestuurlijke invloed op de HR-functie en rechtspositionele beslissingen dient zoveel mogelijk beperkt te worden. Een manier om dat te realiseren is door processen en beslissingen transparant te maken. E-HRM is een middel om dit te realiseren vanwege het feit dat er met gebruik van geautomatiseerde systemen de 'audit trail' transparanter wordt. E-HRM is niet alleen een middel om de rechtmatigheid te bevorderen. Ook de doelmatigheid van de HR-functie kan er op positief wijze mee worden beïnvloed. Door het gebruik van applicaties worden de HR-processen efficiënter. Het levert tijdswinst op, mutaties worden maar eenmalig in de database vastgelegd. Tegelijkertijd levert het een aanzienlijke beperking op van de interne papierstroom. Bijkomend voordeel is dat door de automatisering de kans op fouten, maar ook de politieke invloed, vermindert.

| | |
|---------------------|---|
| Maatregel 05 | Doorlichting HR systemen en implementatie van een overheidsbreed systeem voor e-HRM <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 25</i> |
| Doel: | Het doel van het implementeren van een overheidsbreed systeem voor e-HRM is dat de efficiëntie en effectiviteit van de HR-processen te bevorderen en de kwaliteit van de dienstverlening, administratie en data rondom HR te optimaliseren. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Verricht een nadere doorlichting uit van de huidige HRM systemen • Stap 2: Breng de functionele eisen in kaart (het proceshandboek kan hiervoor als basis dienen) • Stap 3: Bepaal wat de 'gap' is tussen de huidige en de gewenste functionele eisen. • Stap 4: Vertaal functionele eisen naar technische eisen |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 5: Zoek een leverancier die een systeem kan bouwen/leveren dat voldoet aan de functionele/technische eisen • Stap 6: Implementeer het gewenste e-HRM systeem • Stap 7: Functionele acceptatie testing • Stap 8: Go-live van het systeem voor e-HRM |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een geïmplementeerd online e-HRM systeem dat dient voor het: <ul style="list-style-type: none"> - Administreren van alle relevante data uit het personeelsdossier; - Administreren van alle relevante data die nodig is de payroll; - Verwerken van rechtspositionele aanvragen en inzicht geven aan de aanvrager waar in het proces de betreffende aanvraag zich bevindt (zaakgericht werken); - Informatievoorziening, via een online portal waar leidinggevenden en medewerkers allerhande informatie kunnen vinden rondom HR gerelateerde zaken (waaronder beleid, wet- en regelgeving, functieboeken, circulaire, etc.); - Administreren vakantieaanvragen, verlofdagen, ziektemelding, etc.; - Administreren van de prestatie management gespreks cyclus. • Data analyse en dashboarding |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 7-8 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Het reorganisatieplan van het DRH en het proceshandboek zijn een <i>conditio sine qua non</i> voor het in kaart brengen van de functionele (en technische) eisen van het gewenste e-HRM systeem. • Maak gebruik van een modulair systeem en/of een systeem die het mogelijk maakt om (HR) systemen aan elkaar te koppelen. Dit schept meer mogelijkheden voor data uitwisseling. • Betrek de eindgebruiker (de overheidswerknemer) in de ontwikkeling van het systeem voor e-HRM. Hoe klantvriendelijker het systeem is, hoe groter het draagvlak voor gebruik zal zijn. • Zoek aansluiting bij andere overheidssystemen indien dit leidt tot efficiëntie (bijvoorbeeld het systeem voor persoonsgegevens). |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 60.000 – 90.000 (<i>exclusief de aanschaf van nieuwe/aanpassing van bestaande systemen</i>) |

Om integraal HR-beleid te ontwikkelen is het van belang dat aansluiting wordt gezocht bij de organisatie strategie van het Land Aruba en die doel- en taakstelling van afzonderlijke diensten. Om de aansluiting zo optimaal te laten verlopen is het van belang dat er een kerntaken analyse plaatsvindt. De kerntaken bepalen welke producten en diensten de overheid levert. Dit bepaalt op haar beurt welke afdelingen, functies en competenties nodig zijn binnen de verschillende diensten om deze kerntaken naar behoren uit te kunnen voeren. Dit is nodig om maatregel 07 uit te kunnen voeren. NB! De kerntaken analyse zoals in dit onderzoek wordt geadviseerd dient niet verwart te worden met de kerntaken analyse die het Land Aruba wenst te doen om beleidsbeslissingen te nemen welke zaken intern en welke zaken op afstand dienen te worden gezet. Een dergelijke analyse is omvangrijker en complexer.

| | |
|---------------------|--|
| Maatregel 06 | Verricht een kerntaken analyse <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan een reeds bestaande maatregel, namelijk landspakketmaatregel B.4.2</i> |
| Doel: | Het doel van het verrichten van de kerntaken analyse is om voor de ambtelijke organisatie van het Land Aruba op vast te stellen welke taken zij uit hoofde van haar rol dient uit te voeren. Hierbij dient ook in kaart gebracht te worden hoe de taken verdeeld zijn onder de verschillende diensten en departementen van het Land Aruba. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Verricht een analyse van de huidige (concept) instellingsbesluiten • Stap 2: Beschrijf de kerntaken van diensten die nog niet over een (concept) instellingsbesluiten beschikken • Stap 3 evalueer of er eventuele doublures zitten in de kerntaken • Stap 4: Het beschrijf de kerntaken op diensten niveau, indien de huidige beschrijving niet volledig is • Stap 5: Breng de kerntaken samen in een overzicht, verdeelt naar de verschillend diensten (dit is tevens input voor maatregel 06) |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een analyse document dat inzicht geeft in de kerntaken van het ambtelijk apparaat en de wijze waarop deze zijn ondergebracht bij overheidsdiensten en departementen. |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De analyse moet een helder beeld schetsen van de overheidstaken op het gebied van beleidsontwikkeling, uitvoering, vergunningverlening, toezicht en handhaving (per dienst). • De analyse moet helpen om blinde vlekken te traceren en ook om doublures weg te nemen. • (Optioneel) Door ook een (robuuste) financiële analyse te doen van de kerntaken wordt inzichtelijk welke producten/diensten de overheid nu onder kostprijs levert. Dit kan leiden tot verdere kostenbesparing en/of de aanpassing van de prijs van bestaande overheidsproducten/diensten. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 90.000 – 120.000 |

De bovenstaande kerntaken analyse maakt het mogelijk voor het Land Aruba om de achterstand die het heeft opgelopen bij het up-to-date maken van de formatierapporten in te halen. De analyse van de kerntaken en het op basis daarvan updaten van formatierapporten moet bovendien een cyclisch karakter krijgen. Dit zorgt er namelijk voor dat formatieplannen van diensten altijd een juiste weergeven bevatten van de noodzakelijke kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit.

| | |
|----------------------|---|
| Maatregel 07 | Maak alle formatierapporten up-to-date <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 09 en 10</i> |
| Doel: | Het doel van deze maatregel is om te beschikken over up-to-date formatierapporten, zodat het Land Aruba op een effectieve wijze invulling kan geven aan de 'workforce planning'. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Stel de nieuwe taakstelling van de dienst vast • Stap 2: Beschrijf de wenselijke organisatiestructuur • Stap 3: Bepaal de nodige formatie • Stap 4: Stel nieuwe functiebeschrijvingen en/of redigeer bestaande functiebeschrijvingen • Stap 5: Verricht de functiewaardering • Stap 6: Redigeer het instellingsbesluit van de dienst |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een geredigeerd instellingsbesluit voor de dienst met daarin tenminste een beschrijving van: <ul style="list-style-type: none"> - De taakstelling - De organisatiestructuur - De formatie - Het functiehuis |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase 1: 3-4 maanden • Uitvoeringsfase 2: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Voer deze maatregel uit in 2 fasen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fase 1: De belangrijkste diensten die nog een formatierapport nodig hebben (uitvoer <u>voorafgaande</u> de kerntaken analyse) ◦ Fase 2: De overige diensten (uitvoer <u>na</u> de kerntaken analyse) • Om de formatierapporten te updaten is het van belang dat de kerntaken analyse heeft plaatsgevonden. • Betrek externe specialisten bij het doen van uitspraken rondom organisatiestructuur en formatieplanning. Het betreft hier niet slechts HR specialisten, maar vooral ook vakinhoudelijke expertise die aansluit bij het taakgebied van de betreffende dienst. • Houd de ambtelijke organisatie goed op de hoogte van het doel van de maatregel en de aanpak. Dit creëert meer draagvlak voor de veranderingen. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • <i>pm</i> |

Het ontwikkelen van een nieuw functieboek is een logisch gevolg van het up-to-date maken van de formatieplannen. Dit proces moet echter geen meerjarenplan zijn aangezien een te lange doorlooptijd een negatief effect heeft op het verdere verloop van het traject. Het opstellen van een nieuw functieboek voor Land Aruba zou gezien de omvang en complexiteit van de organisatie niet langer dan 3 maanden in beslag moeten nemen. Hiermee dient rekening gehouden te worden in de uitvoering van de maatregelen.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Maatregel 08 | Ontwikkel een nieuw functieboek voor Land Aruba <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 10</i> |
| Doel: | Het doel van een functieboek voor Land Aruba is om een compleet overzicht te hebben van alle functiebeschrijvingen van het Land Aruba. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Vaststellen hoe wordt omgegaan met de verschillende functie typen (conform het functiekwadrant van Deloitte) • Stap 2: Breng de functies per functie typen in kaart • Stap 3: Stel een functieboek op per functie type (verzameling van de functiebeschrijvingen uit maatregel 06) • Stap 4: Stel de verschillende functieboeken vast • Stap 5: Bepaal binnen welke termijn de evaluatie van functieboeken plaats dient te vinden |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een nieuw functieboek met daarin tenminste een beschrijving van organieke generieke - en organieke dienst specifieke functiebeschrijvingen. |
| Implementatie termijn: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 6-8 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Probeer het aantal functies terug te brengen door zoveel mogelijk met generieke functies te werken, met name als het gaat om specialistische -, administratieve - of ondersteunende functies. • Houd de ambtelijke organisatie goed op de hoogte van het doel van de maatregel en de aanpak. Dit creëert meer draagvlak voor de veranderingen. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • <i>pm</i> |

De HR-beleidsagenda is bepalend voor de duurzame ontwikkeling van de HR-functie van het Land Aruba. Deze beleidsagenda bepaalt welke beleidsthema's in de komende jaren aandacht gaan krijgen. De veranderende omgeving van het Land Aruba, maar ook zaken als de Covid-19 pandemie, vragen om een modernere aanpak van HRM. (Flexibelere) Arbeidsvoorwaarden, digitalisering, scholing en ontwikkeling zijn belangrijke thema's voor de toekomst. De HR beleidsagenda zal in deze en meer beleidsthema's qua prioritering uiteengezet worden.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Maatregel 09 | Ontwikkel een (meerjaren) HR-beleidsagenda <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 07</i> |
| Doel: | Het doel van een (meerjaren) HR-beleidsagenda is om vast te leggen welk HR-beleid het Land Aruba zal ontwikkelen de komende jaren, hoe zij dit wil bereiken en wat er voor nodig is om dit te bereiken (mensen en middelen). |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Verricht in samenwerking met Hoofden van Dienst welke HR thema's van belang zijn om de organisatiedoelen te realiseren • Stap 2: Bepaal op basis van deze analyse welke HR beleidsthema's onderdeel uitmaken van de beleidsagenda • Stap 3: Bepaal in samenwerking met Hoofden van Dienst de prioriteiten van de verschillende HR-beleidsthema's • Stap 4: Bepaal per beleidsthema hoe de ontwikkeling plaats zal vinden (intern/extern, benodigde mensen, middelen, etc.) • Stap 5: Ontwikkel het HR-Beleid conform plan |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een meerjaren planning dat als richtlijn gebruikt kan worden bij het ontwikkelen van het HR-beleid. |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 2 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Het HR-beleid moet ondersteunend zijn aan de diensten en de taak- en doelstelling die zij hebben. Om die reden is het van belang dat de hoofden van dienst betrokken worden in het bepalen van de prioriteiten in de HR-beleidsagenda. • Betrek ook vakbonden en uitvoerend personeel om tot een breed draagvlak te komen voor de HR-Beleidsagenda (bottom-up en top-down ontwikkelen). • Zorg voor voldoende integraliteit in het te ontwikkelen HR-beleid. • Laat het beleid extern ontwikkelen indien het met de interne capaciteit niet mogelijk is om het e.e.a. op korte termijn (binnen max 2 jaar) te ontwikkelen. Als het te lang duurt het HR-beleid te ontwikkelen of te redigeren dan blijven de resultaten te lang uit waardoor de druk op de 'public wages bill' niet zal afnemen . |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 45.000 – 60.000 |

Het beoordelen van werkprestaties vormt de basis van veel HR-processen. Binnen het ambtelijk apparaat van Land Aruba neemt men echter onvoldoende de tijd om prestaties van hun overheidswerknemers te beoordelen. Dit komt vaak vanwege belemmerende gedachten die leidinggevend en medewerkers hebben over prestatiebeoordeling. Dit is opmerkelijk omdat de resultaten van prestatie management juist een basis bieden voor belangrijke (HR-)processen:

- Het nemen van beloningsbeslissingen
- Aanwijzen van talenten (en personeel dat niet goed functioneert)
- Het versterken van organisatie-brede werkwijzen en waarden
- Het samenbrengen van individuele vaardigheden met strategische bedrijfsdoelen
- Versterken van teamwork en het afleggen van verantwoording
- Personeel doelen laten stellen
- Het stimuleren van hogere prestaties door managers en medewerkers
- Etc.

| | |
|---------------------|--|
| Maatregel 10 | Evaluëren en moderniseren van de bestaande systematiek voor prestatie management <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 17, 18, 19 en 20</i> |
| Doel: | Het doel van deze maatregel is om kaders te formuleren en duidelijkheid te geven over procedures voor prestatie management om op ieder niveau en met elke medewerker concrete (ontwikkel) afspraken te maken, de |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | voortgang te bewaken en eventueel bij te sturen, zodat elke medewerker bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelen en de ruimte geboden wordt zich hierbinnen te ontwikkelen. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng de huidige praktijk van prestatie management in kaart (werkwijze, kosten, resultaten, etc.) • Stap 2: Stel de verbetermogelijkheden vast • Stap 3: Bepaal de visie en doelstellingen rondom prestatie management • Stap 4: Formulier een nieuw beleid waarmee invulling gegeven kan worden aan de visie en doelstellingen rondom prestatie management |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een opleidings- en trainingsbeleid waarin het Land Aruba vorm geeft aan prestatieafspraken en -beoordeling alsook aan de ontwikkeling van medewerkers, afgestemd op de lange termijn visie van het Land Aruba. |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De processen rondom prestatie management die voortvloeien uit het beleid moeten onderdeel vormen van het HR proceshandboek. • Maak de gewenste organisatie en het verandervermogen van overheidswerknemers een belangrijk onderdeel van prestatie management. Dit draagt bij aan het tempo van het realiseren van de gewenste veranderingen. • Vervang de 'standaard' cyclus van 3 gesprekken per jaar door frequente(re) en gedifferentieerde interventies, zoals 'snapshots evaluaties' en 'check-in gesprekken' • Zorg ervoor dat alle relevante competenties in kaart zijn gebracht en dat deze vertaald worden naar gedragsindicatoren. • Zorg ervoor dat er een duidelijkere link komt tussen de strategische organisatiedoelen (van een dienst) en prestatie management. • Leg meer regie bij de overheidswerknemer waardoor zijn rol pro-actiever wordt als het gaat om de eigen ontwikkeling. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 60.000 – 80.000 (<i>exclusief de kosten voor implementatie en training</i>) |

Zodra het ambtelijk apparaat van Land Aruba beschikt over een systematiek voor prestatie management, dan kan het ook overgaan tot de ontwikkeling van het personeel. Van belang is echter dat ze het beleid rondom opleiding en training heeft ontwikkeld.

| | |
|---------------------|---|
| Maatregel 11 | Beschrijf een beleid voor opleiding & training van het ambtelijk apparaat en stel dee vast <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 18, 19 en 20</i> |
| Doel: | Het doel van het beleid is om de ambities en de kaders te formuleren voor de activiteiten die in de toekomst plaats dienen te vinden om overheidswerknemers op te leiden en te stimuleren in hun ontwikkeling. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng de huidige praktijk van opleiding en training in kaart (werkwijze, kosten, resultaten, etc.) • Stap 2: Stel de verbetermogelijkheden vast • Stap 3: Bepaal de visie en doelstellingen rondom opleiding en training • Stap 4: Formulier een nieuw beleid waarmee invulling gegeven kan worden aan de visie en doelstellingen rondom opleiding en training |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een opleidings- en trainingsbeleid waarin het Land Aruba vorm geeft aan de ontwikkeling van medewerkers, afgestemd op de lange termijn visie van het Land Aruba. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De processen rondom opleiding en training die voortvloeien uit het beleid moeten onderdeel vormen van het HR proceshandboek. • Zoek aansluiting tussen de functiebeschrijving en het competentiehandboek bij het bepalen van de trainingsbeleid. • Onderzoek in het beleid ook de mogelijkheid voor het toepassen van moderne vormen van training. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 60.000 – 80.000 |

Zodra het Land Aruba een systematiek voor prestatie management heeft ontwikkeld en geïmplementeerd en ze over een beleid beschikt voor opleiding en training kan ze overgaan tot uitvoering van het beleid. Omdat dit deels maatwerk is ontkomt men er niet aan om de ontwikkelbehoeften in kaart te brengen. Het prestatie management systeem biedt hier uitkomsten bij.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Maatregel 12 | Breng de ontwikkelbehoefte van het ambtelijk apparaat in kaart <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 18, 19 en 20</i> |
| Doel: | Het doel van het in kaart brengen van de ontwikkelbehoefte van het ambtelijk apparaat is om een uitgebreid overzicht te hebben van welke doelgroepen welke behoeftes hebben om zo een gepast opleidings- en training programma te kunnen ontwikkelen. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • De stappen voor deze maatregel dienen in kaart gebracht te worden op basis van de systematiek voor prestatie management en het beleid voor opleiding & training |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een breed overzicht van de ontwikkelbehoefte van het ambtelijk apparaat. |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Continu |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Nader te bepalen |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Maatregel 13 | Implementeer een programma voor opleiding en training van ambtenaren (waaronder ook leidinggevendenden) <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 19 en 20</i> |
| Doel: | Het doel van een programma voor opleiding en training van ambtenaren is om een samenhangend geheel van opleidingsonderdelen te hebben om ambtenaren op alle niveaus bij te scholen. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • De stappen voor deze activiteit vloeien voort uit maatregel 08 |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een programma met de doelstellingen, activiteiten en verwachte resultaten met betrekking tot het opleiden en trainen van het ambtelijk apparaat. |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Continu |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Nader te bepalen |

Waar het 'oude belonen' uitging van salaris en bonussen, gaat het nieuwe belonen om veel meer. Geld is niet meer de enige drijfveer om mensen aan te zetten tot goede prestaties en ze tevreden te houden. Er zijn zes verschillende doelen van belonen: motivatie vergroten, prestaties verbeteren, meer tevredenheid, (werk)geluk, eerlijkheid en talentontwikkeling. Het Land Aruba zal in het beloningsbeleid na moeten gaan in hoeverre ze haar huidige beloningsbeleid wil moderniseren, uitgaande van de bovenstaande doelen. Een logisch gevolg hiervan is dat ook de huidige salarisstructuur, die geregeld is via de BRA, tegen het licht wordt gehouden. Maatregelen 14 en 15 dienen recht te doen aan de onderzoeksresultaten die voortvloeien uit Landspakket maatregel B.5.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Maatregel 14 | Beschrijf een strategisch beleid voor beloning en stel deze vast <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 08</i> |
| Doel: | Het doel van het strategisch beloningsbeleid (primair, secundair en tertiair) is om de juiste overheidswerknemers aan te trekken en te behouden, eerlijk te belonen om de individuele prestaties van overheidswerknemers te bevorderen en een hogere productiviteit te realiseren. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng de huidige praktijk van belonen in kaart • Stap 2: Stel de verbetermogelijkheden vast • Stap 3: Bepaal de visie en doelstellingen rondom belonen • Stap 4: Formulier een nieuw beleid waarmee invulling gegeven kan worden aan de visie en doelstellingen rondom belonen |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een beloningsbeleid waarin het Land Aruba vorm geeft aan een beloningssystematiek die tegemoet komt aan beloningselementen zoals: <ul style="list-style-type: none"> ○ Basis salaris; ○ Vakantiegeld; ○ Ziektekosten(verzekering); ○ Pensioen; ○ Vergoedingen en gratificaties; ○ Loopbaanplanning; ○ Coaching & mentoring; ○ Competentieontwikkeling, opleiding en training; ○ Fysieke werkomgeving; ○ Aard van het werk; ○ Contact met anderen; ○ Flexibiliteit; ○ Etc. |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De processen rondom beloning die voortvloeien uit het beleid moeten onderdeel vormen van het HR proceshandboek. • Het beloningsbeleid moet ingaan op alle bovenstaande elementen. • Het is wenselijk als in het beloningsbeleid rekening kan worden gehouden met c.q. aansluiting gezocht kan worden met de levensfase van de overheidswerknemer. • Het beloningsbeleid moet simpel toepasbaar zijn, waarbij huidige regelingen, toeslagen, vergoedingen en gratificaties tot een minimum worden beperkt. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 90.000 – 120.000 |

| | |
|----------------------|---|
| Maatregel 15 | Onwikkel een nieuwe salarisstructuur voor het Land Aruba en stel deze vast <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbeveling 16</i> |
| Doel: | Het doel van de nieuwe salarisstructuur is dat het Land Aruba beschikt over primaire arbeidsvoorwaarden die recht doen aan de functie. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Analyseer de huidige salarisstructuur • Stap 2: Ontwerp een nieuwe (versimpelde) salarisstructuur • Stap 3: Ontwerp een conversietabel op basis van de functiewaarderingen • Stap 4: Verricht een (financiële) analyse van de inpassing • Stap 5: Doorloop het wetgevingstraject om de nieuwe salarisstructuur te formaliseren (ter vervanging van de BRA) |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een nieuwe versimpelde salarisstructuur |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 2-3 maanden (exclusief wetgevingstraject) |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Implementatiefase: <i>pm</i> |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • Om een nieuwe salarisstructuur te ontwikkelen voor het Land Aruba dient het beloningsbeleid te zijn ontwikkeld. • De nieuwe salarisstructuur dient op technische aspecten te voldoen aan gangbare parameters, zoals differentiaal, helling, bandbreedte en overlap. • Neem eventuele adviezen en/of beslissingen rondom de 'Wever-Croes norm' mee in de ontwikkeling van de salarisstructuur. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 60.000 – 80.000 |

Werving en selectie is, als onderdeel van het personeelsbeleid, van strategisch belang. Een kwalitatief goed werving- en selectieproces, waarbij de medewerker met de juiste opleiding, ervaring, competenties en motivatie wordt aangetrokken, geselecteerd en aangesteld, heeft directe invloed op de resultaten die een dienst boekt. Door de instroom beter te beheersen kunnen veel onnodige kosten worden bespaard. Het beleid en de processen rondom werving en selectie zijn (op langere termijn) dan ook van grote invloed op de 'public wages bill'.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Maatregel 16 | Beschrijf een beleid voor werving en selectie en stel deze vast <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 12, 13, 14 en 15</i> |
| Doel: | Het doel van het werving- & selectiebeleid is het hanteren van een eenduidige manier van werving en selectie en indienstname te depolitiseren, alsmede beheersing van de personeelskosten. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng de huidige praktijk van werving en selectie in kaart (werkwijze, kosten, resultaten, etc.) • Stap 2: Stel de verbetermogelijkheden vast • Stap 3: Onderzoek de mogelijkheden om de politiek-bestuurlijke invloed op werving- en selectiebeslissingen te beperken (bijvoorbeeld door het instellen van een 'Civil Service Commission') • Stap 4: Bepaal de visie en doelstellingen rondom werving en selectie • Stap 5: Formulier een nieuw beleid waarmee invulling gegeven kan worden aan de visie en doelstellingen rondom werving en selectie. Houdt hierbij ook rekening met aspecten als toepassing van geschiktheidsassessments, omgang met verschillende contractvormen en depolitisering |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een nieuw werving- & selectiebeleid |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: n/a |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De processen rondom werving en selectie die voortvloeien uit het beleid moeten onderdeel vormen van het HR proceshandboek. Hierbij dient ook gedacht te worden aan processen rondom 'onboarding'. • Zorg ervoor dat naast het te ontwikkelen beleid er ook randvoorwaarden, criteria en bij voorkeur template documenten ontwikkeld worden voor vacature aanvragen, vacature teksten, selectieprofielen, score formulieren en andere documenten die gestandaardiseerd kunnen worden. • Stel de criteria voor het uitvoeren van assessments vast, uitgaande van het functie niveau en – type. • Train leidinggevenden voor het voeren van sollicitatiegesprekken. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 80.000 – 100.000 |

Wat voor de instroom van personeel geldt, is in grote mate ook van invloed op de uitstroom. Met name als het Land Aruba over overheidswerknemers beschikt die op de plek waar ze zitten niet of onvoldoende productief kunnen zijn dient de overheid over instrumenten te beschikken om dit te verhelpen. Een

gedegen uitstroombesleid helpt om gefundeerde beslissingen te nemen rondom het afscheid nemen van overheidswerknemers.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Maatregel 17 | Beschrijf een beleid voor uitstroom en stel deze vast <i>Met deze maatregel wordt invulling gegeven aan aanbevelingen 21, 22 en 23</i> |
| Doel: | Het doel van het beleid is om de kaders te formuleren en duidelijkheid te geven over procedures bij uitstroom, waaronder pensioen, VUT, outplacement en ontslag. |
| Stappenplan: | <ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Breng de huidige praktijk van uitstroom in kaart (werkwijze, kosten, resultaten, etc.) • Stap 2: Stel de verbetermogelijkheden vast • Stap 3: Bepaal de visie en doelstellingen rondom uitstroom • Stap 4: Formulier een nieuw beleid waarmee invulling gegeven kan worden aan de visie en doelstellingen rondom uitstroom |
| Output: | <ul style="list-style-type: none"> • Een uitstroombesleid waarin het Land Aruba vorm geeft aan uitstroom |
| Doorlooptijd: | <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereidingsfase: 3 maanden • Uitvoeringsfase: 5-6 maanden • Implementatiefase: n/a |
| Randvoorwaarden voor succes: | <ul style="list-style-type: none"> • De processen rondom uitstroom die voortvloeien uit het beleid moeten onderdeel vormen van het HR proceshandboek. |
| Kostenindicatie: | <ul style="list-style-type: none"> • Awg 45.000 – 65.000 |

Bijlagen

Bijlage 1 – Betrokken stakeholders

Onderstaande stakeholders zijn op meerdere momenten gedurende het onderzoek via focusgroep sessies en/of diepte interviews geraadpleegd om input te vergaren met betrekking tot de HR functie van het Land Aruba.

| | |
|---|---|
| 1. Algemene Rekenkamer | 2. Directie Financiën |
| 3. Belastingdienst | 4. Directie Informatievoorziening en Automatisering (DIA) |
| 5. Brandweer | 6. Directie Landbouw, Veeteelt, Visserij en Markthallen (DLVVM) |
| 7. Bureau Ondersteuning Verslavingszorg (BOV) | 8. Directie Onderwijs |
| 9. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) | 10. Directie Voogdijraad |
| 11. Centrale Accountantsdienst | 12. Directie Wetgeving en Juridische Zaken |
| 13. College Aruba financieel toezicht (Caft) | 14. FIU |
| 15. Departamento di Aduana | 16. FTA |
| 17. Departamento di Integracion, Maneho y Admision di Stranhero (DIMAS) | 18. Inmigracion |
| 19. Departamento di Progreso Laboral (DPL) | 20. Inspectie Onderwijs |
| 21. Dienst Arbeid en Onderzoek (DAO) | 22. Inspectie Volksgezondheid Aruba (IVA) |
| 23. Dienst Beveiliging (CEA) | 24. Korps Politie Aruba |
| 25. Dienst Burgerlijke Stand en Bevolkingsregister (CENSO) | 26. Landsrecherche |
| 27. Dienst Infrastructuur en Planning (DIP) | 28. Meteorologische Dienst Aruba (DMA) |
| 29. Dienst Landmeetkunde en Vastgoedregistratie (DLVV) | 30. Openbaar Ministerie |
| 31. Dienst Openbare Werken | 32. Raad van Advies |
| 33. Dienst Sociale Zaken | 34. SADA |
| 35. Dienst Technische Inspectie | 36. SEPPA |
| 37. Dienst Volksgezondheid | 38. SINBA |
| 39. Directie Cultuur | 40. Sociaal Economische Raad |
| 41. Directie Economische Zaken (DEZHI) | 42. TOPA |
| 43. Belastingdienst | |

Bijlage 2 – Feedback DRH

Bijlage 2A - Algemene feedback DRH

| Pagina | Paragraaf / Bevinding | Opmerking DRH | Opmerking Deloitte |
|--------|-----------------------|--|---|
| nvt | Nvt | <p>Diverse voorgedragen aanbevelingen zijn goede voorstellen, echter blijft bij ons continue de vraag hangen over hoe realistisch bepaalde aanbevelingen zijn. We werken al een aantal jaren met zeer beperkte middelen, hetgeen veel invloed heeft op keuzes die gemaakt zijn. Investeren in een juist e-HRM-pakket (incl. budget voor jaarlijks terugkerende kosten voor licenties) is een voorbeeld waarbij de kosten voor de baten gaan. Middelen zijn er niet en het heeft dus grote financiële gevolgen. Feitelijk komt het erop neer: indien er geen middelen beschikbaar gesteld worden door Nederland (Aruba heeft geen geld), gaat het rapport in de kast en kan er weinig worden uitgevoerd. Is er getoetst of dienen we dat nog te doen, of de aanbevelingen binnen realistische (en/of) financiële kaders gedaan dienen te worden?</p> <p>Dit dient duidelijk vermeld te worden in het rapport, daar waar een aanbeveling financiële gevolgen heeft, gelijk aangeven.</p> | <p>Beperkte middelen moet in het kader van dit onderzoek geen belemmering zijn in het uitbrengen van adviezen (rondom e-HRM).</p> <p>Indien aanbevelingen financiële gevolgen hebben, dan wordt dit meegenomen in het implementatieplan, onder 'randvoorwaarden voor succes'.</p> |
| nvt | nvt | <p>Is er genoeg tijd genomen om alle aangeleverde zaken te lezen, nader onderzoek te doen om tot de bevindingen te komen en met name om de juiste aanbevelingen te kunnen voorstellen? Er zijn immers meerdere wegen naar Rome en hier en daar zouden daarom meerdere alternatieven voorgesteld kunnen worden (ook op haalbaarheid/ realistische gronden versus wenselijke/visionaire gronden);</p> | <p>Er is genoeg tijd genomen om alle documenten te lezen. Indien van toepassing zal bij het uitwerken van aanbevelingen meerdere alternatieven worden geformuleerd.</p> |
| | | <p>Zijn er diepte-interviews gevoerd met bijvoorbeeld CAD/ ARA/ DF/ DWJZ?</p> <p>Offerte vs. uitvoering – naar ons weten zijn er geen diepte-interviews gevoerd – hierdoor mist de diepte of het volledige begrip van de context. Door diepte-interviews dient het voorstel onderzocht te worden om na te gaan hoe realistisch dit is, kunnen de werkelijke knelpunten geïdentificeerd worden en de te behalen voordelen/ doelen duidelijk gepresenteerd worden;</p> | <p>Er is, conform de overeengekomen aanpak in onze offerte, focusgroep sessies en diepte interview gehouden met stakeholders. Stakeholders hebben door deze aanpak op diverse momenten input kunnen leveren en documentatie kunnen overleggen die meegenomen zijn in het onderzoek. Er zal een overzicht aan het rapport worden toegevoegd van alle stakeholders die tijdens het traject op enerlei wijze betrokken zijn geweest.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Er is twijfel over de grondigheid en volledigheid over de doorlichting:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Veel zaken zijn naar ons weten alleen op papier bekeken (kwalitatief); b. Het lijkt soms of er al aannames waren/conclusies waren getrokken om deze vervolgens middels observaties en groepsinterviews te onderbouwen; c. Is er voldoende kennis van zaken, werkzaamheden en processen om alles feitelijk juist te 'beoordelen' en te voorzien van de juiste aanbevelingen? | |
| | <p>Er is een grote IT-achterstand binnen de overheid en dat was in het verleden de reden om bepaalde zaken niet door te (kunnen) voeren (denk aan zeer verouderde hard- en software, geen centrale server binnen diensten, laat staan overheidsbreed). Hierdoor is in het verleden ook gekozen voor diverse systemen die over een periode van vele jaren zijn ingekocht om de kosten te kunnen spreiden. Ook het kennis- en vaardigheden aspect van het overheidspersoneel is niet overal up-to-date (denk aan 21 eeuw vaardigheden). Oftewel, ook voor scholing en bijscholing zullen financiële middelen nodig zijn, die het Land Aruba niet heeft.</p> | <p>DL is het eens met deze constatering. Hier is in de aanbevelingen ook rekening mee gehouden.</p> |
| | <p>Wij zouden graag duidelijker een link weergegeven zien, tussen de meer dan 100 bevindingen (Deliverable III) en 25 aanbevelingen (Deliverable IV). Graag dit overzichtelijker maken en bij voorkeur aan elkaar linken (met vermelding en/of tabel). In onze ogen is het niet compleet nu en tevens dienen conform afspraak de bronvermeldingen ook nog toegevoegd te worden aan de bevindingen van Deliverable III.</p> | <p>Deliverable III met daarin de bevindingen betreft een 'snap shot' van de huidige situatie. Sommige bevindingen zijn derhalve een feitelijke beschrijving van de huidige situatie die niet perse verandert hoeft te worden. Er is dan ook geen een-op-een link tussen de bevindingen en aanbevelingen.</p> <p>De rapporten zijn qua indeling wel consequent ingedeeld op dezelfde wijze waarop per aandachtsgebied of thema wel een relatie bestaat tussen de bevindingen en aanbevelingen.</p> |
| | <p>We missen de verbeteringen ten aanzien van de producten. Er is veel informatie hierover opgevraagd en gedeeld, er wordt echter nauwelijks iets over gezegd in deze deliverable. Ook kan uit de aanbevelingen niet duidelijk herleid worden wat de quick-wins zijn, een overzicht van taken die mogelijk kunnen worden afgestoten (verdeling centraal/ decentraal) en/of wat versimpeld kan worden.</p> | <p>Het onderzoek is gefocust op de HR functie en dient antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen zoals geformuleerd in de offerteaanvraag.</p> |
| | <p>Op bepaalde aanbevelingen is meer onderbouwing/toelichting gewenst vanuit DL, zodat DRH dit kan analyseren. Nu kan hier nog geen mening over worden gegeven – het laat te</p> | <p>DL zal bepaalde aanbevelingen in meer detail beschrijven.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>veel ruimte voor eigen individuele interpretatie en/ of hoe men is gekomen tot de voorstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Organisatiestructuur b. Formatieoverzicht (functies, minimale opleidingsvereisten en waarderingen) c. Deloitte HR Business Model | |
| | | <p>Het DRH een meningsverschil heeft met DL inzake werk- en denkniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Vanaf deliverable III heeft DRH aangegeven het niet eens te zijn met Bevinding 10 van dit document; b. De reden om veelal voor 'gewenste werk- en denkniveau' te kiezen, is dat de overheid goede mensen niet alleen op grond van hun opleiding uit wil sluiten. Een heel vakgericht diploma is lang niet in alle functies het belangrijkste. Ervaring, persoonlijkheid en kwaliteiten des te meer; c. Tevens is de doorgroei binnen diverse diensten afhankelijk van interne opleidingen/ ervaring en kunnen er aan bepaalde functies geen harde eisen worden gesteld. Dit zijn vaste carrièrelijnen; d. Het DRH is van mening dat de reden die DL aangeeft dat het politieke benoemingen zou beperken, op andere manieren gemitigeerd zouden kunnen worden. Dit in plaats van het dicht te timmeren zoals DL aanbeveelt, dient er rekening gehouden te worden met een beperkte arbeidsmarkt en bovengenoemde reden inzake doorgroefuncties (zie punt c.). Een strikte werving- en selectieprocedure kan willekeur ook mitigeren. | <p>DL heeft de aanbeveling geherformuleerd. De aanbeveling luid nu als volgt:</p> <p>Aanbeveling 12: Maak het uitvoeren van assessments een verplicht onderdeel van het werving en selectiebeleid, met name voor leidinggevend-, specialistische-, kern- en kritische functies met een inschaling in schaal 9 of hoger. Van de verplichting tot het uitvoeren van assessments kan slechts worden afgeweken indien een kandidaat aantoonbaar beschikt over een diploma wat equivalent is aan het in de functiebeschrijving vereiste werk- en denk niveau.</p> |

Bijlage 2B - Inhoudelijke feedback DRH op adviesrapport

| Pagina | Paragraaf / Bevinding / maatregel | Opmerking DRH | Opmerking Deloitte |
|--------|-----------------------------------|---|--|
| p. 8 | 6 ^{de} alinea | <p>Bij het centraliseren van de HR-taken zou er bij uitzondering voor kunnen worden geopteerd om voor geüniformeerde diensten, gespecialiseerde diensten en staatsorganen een uitzondering te maken. Deze organisatieonderdelen blijven vanwege hun rol en positie binnen het apparaat wel beschikken over een (of meer) decentrale personeelsfunctionarissen. Deze decentrale personeelsfunctionarissen vervullen dezelfde functie (en hebben dezelfde functiebeschrijving) als de centrale personeelsfunctionarissen. Bovendien zullen deze decentrale personeelsfunctionarissen door actieve deelname in de 'Communities of Expertise' op hetzelfde kwalitatieve niveau worden gehouden als de centrale personeelsfunctionarissen.</p> <p>Opmerking DRH: Dit kan niet. De decentrale pf'er heeft dienst specifieke hr taken.</p> | <p>Tekstuele wijziging niet overgenomen. Tekst is wel aangevuld en luid nu:</p> <p>Bij het centraliseren van de HR-taken zou er bij uitzondering voor kunnen worden geopteerd om voor geüniformeerde diensten, gespecialiseerde diensten en staatsorganen een uitzondering te maken. Deze organisatieonderdelen blijven vanwege hun rol en positie binnen het apparaat wel beschikken over een (of meer) decentrale personeelsfunctionarissen. Deze decentrale personeelsfunctionarissen vervullen dezelfde functie (en hebben dezelfde functiebeschrijving) als de centrale personeelsfunctionarissen. Bovendien zullen deze decentrale personeelsfunctionarissen door actieve deelname in de 'Communities of Expertise' op hetzelfde kwalitatieve niveau worden gehouden als de centrale personeelsfunctionarissen.</p> |
| p.8 | 2.2.1 | <p>Enkele voorstellen kunnen we bijv. nu al wijzigen op het formatierapport van DRH ('short term'), maar het weghalen van de afdeling archief bijvoorbeeld zal meer tijd kosten ('long term'). Bij bijlage B ontbreekt hierdoor nader toelichting. Hierbij dient ook rekening gehouden te worden met commentaar hierboven.</p> | <p>Bijlage B met een opzet voor een nieuw organogram voor DHR is uit het rapport weggelaten. Maatregel 02 voorziet in de ontwikkeling van een nieuwe organogram voor DHR. Om die reden willen we niet op de zaken voortuit lopen.</p> <p>Het implementatieplan zal een tijdsplanning bevatten. In dit stadium is het echter van belang op de inhoud overeenstemming te hebben over de aanbevelingen. Pas daarna wordt het implementatieplan uitgewerkt.</p> |
| p.9 | 1 ^e alinea | <p>In de gewenste situatie beschikt het DRH over voldoende personeelsspecialisten en personeelsfunctionarissen om alle rechtspositionele aangelegenheden efficiënt en effectief af te handelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de bovenstaande uitzondering die geldt voor geüniformeerde diensten, gespecialiseerde diensten en staatsorganen. Dit wil zeggen dat de berekening van het aantal benodigde personeelsfunctionarissen waar het DRH verantwoordelijk voor wordt, voor wat betreft rechtspositionele aangelegenheden, uitgaat van maximaal 0000 fte. Tegelijk is het in deze situatie zo dat het aantal huidige formatieplaatsen en bezetting van decentrale personeelsfunctionarissen afneemt. Dit is echter niet een-op-een aangezien bepaalde posities meer dan slechts HR-taken verrichten binnen een dienst.</p> <p>Opmerking DRH m.b.t. 'gespecialiseerde diensten': Niet mee eens, want er zijn diverse andere diensten die ook te maken hebben met internationale verdragen maar die toch echt niet</p> | <p>In dit stadium zijn de Directie Luchtvaart Aruba, Directie Scheepvaart, Inspectie Beveiliging Lucht- en Scheepvaart. DL sluit inderdaad niet uit dat er meer 'gespecialiseerde diensten' zijn. De kerntaken analyse (maatregel 06) kan hier uitkomst in bieden.</p> <p>Er dient inderdaad nader bepaald te worden welke taken de Accountmanagers gaan uitvoeren. Dit is mogelijk zodra maatregelen 01 en 02 zijn uitgewerkt. DL wil hier in dit stadium niet op vooruitlopen.</p> |

| | | <p>een fte aan pf nodig hebben. Dus dit dient na een volledige analyse bepaald te worden!</p> <p>Opmerking DRH m.b.t. 'tegelijk' : Hierbij dient nader bepaalt te worden welke taken op centraal niveau verantwoordelijk voor dient te blijven, denk bijvoorbeeld aan een payroll.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------------------------|--|--|------------|----------------|-----------|-----------------------|--------|------|-----|---|---|-----|------|-----|----|----|-----|------|-----|----|---|-----|----------------|------------|-----------|-----------|------------|
| p.9 | 2 ^e alinea | <p>In het kader van het Landspakket zal in de komende jaren het strategisch personeelsbeleid ontwikkeld en/ of aangescherpt te worden. Tevens dienen mogelijk bepaalde ontwikkelingstaken uitbesteed te worden. Hierdoor neemt de druk op de ontwikkeling van strategisch beleid af en komt er meer nadruk te liggen op het geven van operationele beleidsadviezen. Dit zou er in de gewenste situatie toe leiden dat de huidige bezetting Beleidsmedewerkers (7,4 fte) binnen DRH voldoende is.</p> <p>Opmerking DRH en toevoeging DRH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • '... en/of aangescherpt...' • Hiervoor is momenteel niet voldoende capaciteit. | <p>Opmerking niet opgenomen. De onderzoekers hebben geen strategisch personeelsbeleid ontvangen gedurende het onderzoek, derhalve dient dit onzes inziens ontwikkeld te worden.</p> <p>De vraag of er voldoende kwalitatieve/kwantitatieve capaciteit is laat Deloitte in het midden. Op basis van het onderstaande antwoord wat door DRH is aangeleverd op de vraag van DL hoeveel beleidsdocumenten er in de periode 2019-2021 zijn ontwikkeld wekt namelijk de indruk dat er voldoende capaciteit is.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Beleidsstukken</th> <th>Formaties</th> <th>Functioneervoorzitter</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>130</td> <td>6</td> <td>2</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>142</td> <td>31</td> <td>10</td> <td>183</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>110</td> <td>17</td> <td>4</td> <td>131</td> </tr> <tr> <td>Totaal:</td> <td>382</td> <td>54</td> <td>16</td> <td>452</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>* Analyse op basis van het aantal uitgeboekte documenten (Let op: voor een zaak kan er dus meerdere documenten worden aangeboden)</small></p> | Jaar | Beleidsstukken | Formaties | Functioneervoorzitter | Totaal | 2019 | 130 | 6 | 2 | 138 | 2020 | 142 | 31 | 10 | 183 | 2021 | 110 | 17 | 4 | 131 | Totaal: | 382 | 54 | 16 | 452 |
| Jaar | Beleidsstukken | Formaties | Functioneervoorzitter | Totaal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2019 | 130 | 6 | 2 | 138 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2020 | 142 | 31 | 10 | 183 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2021 | 110 | 17 | 4 | 131 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Totaal: | 382 | 54 | 16 | 452 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| p. 9 | 2.2.2 | <p>Het ontbreekt zowel centraal als decentraal aan de nodige kennis, expertise en middelen om alle huidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van de HR-functie tijdig en naar behoren uit te voeren. Ook zijn plaatsingen niet noodzakelijkerwijs op basis van de juiste persoon op de juiste plaats uitgevoerd, waardoor de HR-functie niet kan voldoen aan de doelstelling effectief en efficiënte diensten te verlenen. Dit wordt versterkt, doordat besluitvorming soms (lang) wordt uitgesteld, adviezen niet geaccordeerd worden en/of anders wordt besloten.</p> <p>Input DRH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het woord 'de' vervangen voor het woord 'alle' • Het woord 'tijdig' toegevoegd | Opmerking overgenomen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| p.9 | 2.3, 2 ^{de} alinea | <p>Er is bovendien een grote afstand tussen de diensten en het DRH in die zin dat het HR Service Delivery Model niet een integrale afgeleide is van de organisatiestrategie. Anders geformuleerd; de ambtelijke organisatie moet vanuit de strategische koers bepalen hoe de HR-functie van het Land Aruba ingericht dient te worden en dient te functioneren. In de huidige situatie lijkt de centrale HR-dienst daarin echter leidend te zijn. Dit creëert spanning en frictie tussen de</p> | <p>Toevoeging niet overgenomen. De zin gaat over de huidige situatie, de toevoeging niet. De toevoeging zou beter passen in de aanbevelingen.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------|----------------------------|---|--|
| | | <p>diensten en het DRH die door meer samenwerking vanuit servicegericht partnerschap zal verminderen.</p> <p>Toevoeging DRH: die door meer samenwerking vanuit servicegericht partnerschap zal verminderen.</p> | |
| p.9 | 2.3, 4 ^e alinea | <p>In de wenselijke situatie wordt in de (meerjaren)beleidsagenda integraal rekening gehouden met de behoeften van het ambtelijk apparaat als het gaat om de realisatie van (strategische) doelstellingen, de ontwikkeling van de organisatie en de HR-functie. De overheid is in beginsel verantwoordelijk voor publieke voorzieningen. De kwaliteit c.q. het niveau van die publieke voorzieningen wordt voor een groot deel beïnvloed door het personeelsbeleid. Inhoudelijke beleidsbeslissingen (van diensten) zijn dus leidend en het HR-beleid dient dit te faciliteren, zodat burgers kunnen rekenen op een deugdelijk dienstverlening door de overheid. In Landspakket maatregelen B.4.2. en B.9.1. is dit reeds opgenomen en zal dit vorm gaan krijgen.</p> <p>Toevoeging DRH: In Landspakket maatregelen B.4.2. en B.9.1. is dit reeds opgenomen en zal dit vorm gaan krijgen.</p> | <p>Toevoeging niet overgenomen. DL is niet bekend met de inhoud van maatregelen B.4.2 en B.9.1 anders dan beschreven in het landspakket. DL kan om die reden niet met zekerheid stellen dat de maatregelen in het landspakket (en de wijze waarop hier invulling aan gegeven zal worden) recht doet aan de wensen en behoeften van de diensten. Er is uit het onderzoek namelijk onvoldoende gebleken dat de wensen en behoeften van diensten centraal staat in het bepalen van de HR gerelateerde beleidsprioriteiten.</p> |
| p.11 | 1 ^e alinea | <p>DRH speelt in de huidige situatie een belangrijke rol in het organisatieontwerp en het opstellen van formatierapporten. De organisatie beschikt hiervoor echter niet over een geformaliseerde methodiek of systematiek. Wel heeft DRH een keuze gemaakt voor een systematiek voor functiebeschrijving en -waardering. De organisatie is in het proces om van VNG over te stappen naar de FUWASYS-systematiek. Alhoewel er plannen zijn opgesteld voor het up-to-date maken van organisatiestructuren, formatierapporten en functiebeschrijvingen en -waarderingen loopt de uitvoering hiervan vertraging op.</p> <p>Ook is er geen instrumentarium uitgewerkt dat kaders biedt voor werving & selectie en introductie van nieuw personeel. Het belangrijkste instrumentarium waar het Land Aruba over beschikt als het gaat om de HR-functie is de Landsverordening materieel ambtenarenrecht (hierna LMA) en de Bezoldigingsregeling (hierna BRA). In deze wetten zijn regels vastgesteld voor aanstelling, bepaling arbeidsvoorwaarden, beloning, bevordering en promotie. Het Land Aruba beschikt verder ook over uitgewerkte systematiek voor prestatie management. Echter is deze cyclus voor prestatie beoordeling niet geformaliseerd en overheid breed geïmplementeerd. Met betrekking tot uitstroom zoals VUT, pensioen, disciplinaire ontslag en ontslag door niet behalen opleiding is instrumentarium ontwikkeld.</p> <p>Opmerking DRH: <u>Men hanteert wel consequent bij de formatierapporten een dezelfde systematiek en werkwijze, die niet formeel is vastgelegd.</u> Wel heeft DRH een keuze gemaakt voor een</p> | <p>De toevoeging 'geformaliseerde' is overgenomen.</p> <p>De overige opmerking is niet overgenomen. De aanvulling van DRH is een gedetailleerde (eenzijdige) blik op de reden waarom het niet gelukt is om binnen de door DRH opgestelde planning de formatierapporten af te ronden. Met andere woorden al zouden de middelen er zijn en al zou men over de benodigde expertise beschikken, dan beschikt men nog steeds niet over een geformaliseerde systematiek.</p> <p>DL is tijdens het onderzoek ook geen overheidsbreed instrumentarium tegen gekomen op het gebied van werving en selectie. De stelling dat 'executive diensten een eigen werving- en selectiebeleid en introductiebeleid/richtlijnen hebben gericht op de specifieke eisen en het interne opleidingstraject' doet niet onder aan de tekst. DL is namelijk van mening dat er een overheidsbreed beleid moet zijn. Vervolgens kan dit voor specifieke diensten resulteren in dienst specifieke richtlijnen als dat nodig is.</p> |

| | | | |
|------|---|---|---|
| | | <p>systematiek voor functiebeschrijving en -waardering. De organisatie is in het proces om van VNG over te stappen naar de FUWASYS-systematiek. Alhoewel er plannen zijn opgesteld voor het up-to-date maken van organisatiestructuren, formatierapporten en functiebeschrijvingen en -waarderingen loopt de uitvoering <u>hiervan traag. Voornaamste reden hiervoor zijn het gebrek aan:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>middelen</u> <u>personeel met expliciete kennis</u> <u>voldoende kennis bij de diensten</u> <p><u>Hierdoor ontstaan er veel discussies, ondermijnt men de uitgangspunten van het beleid en prefereert men eigen smaak van inrichting.</u></p> <p><u>Het merendeel van de instroom is bij executieve diensten (om de wettelijke taken uit te kunnen blijven voeren). Deze diensten hebben een werving- en selectiebeleid en introductiebeleid/richtlijnen gericht op de specifieke eisen en het interne opleidingstraject dat is verbonden aan deze functies. Voor de administratieve functies is er aanzienlijk minder instrumentarium uitgewerkt dat kaders biedt voor werving & selectie en introductie van nieuw personeel (als het er is, is het decentraal (per dienst) en niet overheidsbreed).</u></p> <p>Echter is deze cyclus voor prestatie beoordeling nog niet geformaliseerd en overheid breed geïmplementeerd. <u>Deze uitrol vindt plaats in het eerste kwartaal van 2022 (pilotjaar) en vervolgens staat de officiële uitrol gepland per 2023 als onderdeel van het Landspakket maatregel B.9.2.</u></p> | <p>DHR geeft aan dat de pilot voor prestatie management reeds wordt uitgerold. Het stadium van het uitrollen voegt in dit stadium niet veel toe. DL is bovendien van mening dat de huidige systematiek voor prestatie management wellicht aan verandering onderhevig zal zijn bij de uitwerking van de maatregelen uit dit rapport.</p> |
| p.11 | 2.5, 1 ^e alinea, laatste zin | <p>Tekstwijziging DRH:</p> <p>In de periode van september 2006 tot en met juli 2007 heeft het Land Aruba een project uitgevoerd wat geresulteerd heeft in het 'Handboek Rechtspositionele Regelingen Land Aruba'. Dit handboek bevat alle relevante documentatie op het gebied van de rechten en plichten van de ambtenaar¹¹ en is het eindresultaat van fase 1 van het project 'Aanpassing wet- en regelgeving op rechtspositioneel gebied'. Het handboek is sinds haar ontwikkeling niet up-to-date gehouden en is ook nimmer overheid breed geïmplementeerd</p> <p>Het handboek is sinds haar ontwikkeling niet up-to-date gehouden, <u>maar is beschikbaar voor alle overheidsdiensten maar wordt echter niet overheidsbreed gehanteerd c.q. gebruikt.</u></p> | <p>Wijziging niet overgenomen. Een handboek moet niet beschikbaar zijn maar moet worden geïmplementeerd om effect te hebben. De aanvulling doet om die reden geen recht aan de realiteit en zwakt de situatie af.</p> |
| p.10 | 2.5, 2 ^e alinea | <p>Tekstwijzigingen DRH: <u>De overheid van het Land Aruba beschikt over een verouderd Alhoewel het Handboek Rechtspositionele regelingen, echter een goede</u></p> | <p>Wijziging niet overgenomen.</p> |

¹¹ Bron: Handboek 'Rechtspositionele Regelingen Land Aruba' (DRH, 2007)

| | | | |
|------|---------------------------------------|---|--|
| | | <p>aanzet is beschikt de overheid van het Land Aruba niet over een <u>up-to-date</u> en overheid breed (proces)handboek wat inzicht geeft in de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bij gebrek aan een dergelijk <u>up-to-date</u> handboek is de kans op (bewust of onbewust) afwijken van de 'gangbare' procedure in de huidige situatie groot.</p> | <p>Een proceshandboek is een handboek waarin de processen worden beschreven en weergegeven, dit is niet hetzelfde als een handboek rechtspositionele regelingen.</p> |
| p.12 | 1 ^e alinea onder opsomming | <p>Opmerking DRH: De bovenstaande geautomatiseerde (online) oplossingen vormen samen de huidige e-HRM van het Land Aruba. In de praktijk zijn nog niet alle systemen volledig geïmplementeerd. Ook ontbreekt er een koppeling tussen de systemen. Er is bovendien geen beleid voor e-HRM en/of (master)plan waarmee de ontwikkeling en implementatie van e-HRM wordt gemanaged, <u>aangezien er nooit voldoende middelen zijn geweest om over te gaan op een geheel geïntegreerd pakket.</u></p> | <p>Opmerking niet overgenomen.</p> <p>In de alinea wordt er een constatering aangegeven als inleiding waarna de gewenste situatie wordt beschreven.</p> <p>DL kiest er bewust voor om in dit stadium de discussie rondom de middelen uit te weg te gaan. Feit is dat de overheid in diverse systemen heeft geïnvesteerd. Zonder een (master)plan kan het zijn dat deze investeringen niet effectief zijn gedaan. Dat betekent dus niet dat er een gebrek aan middelen was, maar dat er onjuist met de middelen is omgesprongen.</p> |
| p.13 | Figuur 1 | <p>Graag nader toelichten zodat dit getoetst kan worden m.b.t. aanbevelingen. Tevens is dit een Deloitte model gezien hier "een model" wordt genoemd.</p> | <p>DL zal het model nader toelichten.</p> |
| p.13 | Aanbeveling 2 | <p>Zie eerdere opmerking inzake toelichting HR business model om hier oordeel over te kunnen geven.</p> | <p>Indien het Land Aruba een (nieuwe) HR strategie ontwikkeld ontkomt ze er niet aan om de taakstelling en daarmee het instellingsbesluit van DHR tegen het licht te houden.</p> |
| p.14 | Aanbeveling 3 | <p>Tekstwijzigingen DRH:</p> <ul style="list-style-type: none"> o ICT wordt samengebracht binnen de stafafdeling Bedrijfsvoering; o AO/IC rapporteert rechtstreekse aan de directeur en indien nodig Bevoegd Gezag (bij escalatie); o Uitgaande van een verregaande implementatie van e-HRM is op lange termijn <u>minder</u> behoefte aan Medewerkers voor Documentatie en Informatie; o Vervang decentrale HR-functionarissen met (centrale) HR-accountmanagers <u>die als (business) partners samenwerken met en bij de diensten.</u> De vuistregel <u>die gebruikelijk is bij het bepalen</u> van het aantal HR-accountmanagers is 1/100 fte. Decentrale (<u>administratieve</u>) HR- | <p>De wijziging 'minder' is overgenomen. De andere wijziging is niet overgenomen. De tekst is wel aangepast en luid nu:</p> <p>Het centraal beleggen van HR taken middels HR- accountmanagers. Met als gevolg dat hoofden van dienst lijnverantwoordelijk blijven, decentrale personeelsfunctionarissen zullen veelal als HR- accountmanager werken. De vuistregel die toegepast zal worden bij het bepalen van het aantal HR-accountmanagers is 1/100 fte. Bij de 'duale functies' die naast hun reguliere taken ook HR-taken in de</p> |

| | | | |
|------|---------------|--|--|
| | | <p><u>functionarissen</u> worden hiermee <u>veelal</u> overbodig (met uitzondering van geüniformeerde diensten, nader te bepalen specialistische diensten en staatsorganen);</p> <p>Rechtspositionele aanvragen worden afgehandeld door de aan die diensten toegewezen HR-accountmanagers. HR-accountmanagers ressorteren hiërarchisch onder DRH, maar rapporteren functioneel aan het Diensthoofd van de dienst(en) waaraan ze zijn toegewezen. <u>Dit is ter borging van belangenverstrenghing en functiescheiding.</u> De accountmanagers zijn op dagelijkse basis ook fysiek aanwezig binnen de dienst(en) die ze vertegenwoordigen om in nauw contact te staan met de lijn activiteiten. De HR-accountmanagers ondersteunen de Diensthoofden ook bij werving en selectie;</p> | <p>functie hebben zoals bijvoorbeeld secretaresse, bureau manager etc. zal deze HR taak vervallen.</p> |
| p.14 | Aanbeveling 6 | <p>Opmerking DRH: Werving & Selectiebeleid, waarin ook beleidsregels is opgenomen aangaande het aantrekken van uitzendkrachten en het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), <u>deze dienen in de toekomst onder het DRH te vallen en niet onder DF, zodat er een goede toetsing kan worden gedaan of er een overheidswerknemer beschikbaar is (intern) of dat er echt ingehuurd dient te worden;</u></p> | <p>Opmerking niet overgenomen.</p> <p>De toevoeging loopt vooruit om het te ontwikkelen beleid. Breng eerst de beleidsvisie en -doelstellingen in kaart en bepaal pas daarna of de toetsing wel of niet bij DHR moet komen te liggen. Er zijn ook argumenten te bedenken waarom DF hierover advies moet uitbrengen. DL adviseert dus om het beleid te ontwikkelen als onderdeel van dit proces vast te stellen wat de rol van DRH en DF moet zijn.</p> |
| p.15 | Aanbeveling 7 | <p>Opmerking DRH: Er zijn 3 grondslagen voor strategische beloning: functiewaardering, prestatiebeloning en marktpositionering voor wat betreft arbeidsvoorwaarden. Het Land Aruba kan ervoor kiezen om het Total Reward model (zie bijlage 4) toe te passen. Uitgangspunt hierbij is dat beloning meer omvat dan alleen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook aspecten die betrekking hebben op ontwikkeling, organisatiecultuur en werkomgeving zijn van belang bij het aantrekken en binden van talent <u>en daarvoor dienen structureel middelen beschikbaar te komen in de begroting.</u></p> | <p>Opmerking niet overgenomen.</p> <p>Voor praktisch alle maatregelen is het nodig om (structurele) middelen beschikbaar te stellen op de begroting. Als we het hier toevoegen, dan dienen we het overal toe te voegen. Om die reden heeft DL de toevoeging niet overgenomen.</p> |
| P.15 | 3.4 | <p>Algemene aanbeveling: gezien de vele producten, is het raadzaam en wenselijk om hierin zaken te moderniseren. Deels kunnen zaken worden opgenomen in nieuwe salarisstructuur (ipv losse toelages) en deels versimpeling van zaken zoals waarnemerstoelage (vast bedrag ipv hele berekeningen). Inventarisatie en aanbevelingen dienen op nader te bepalen moment plaats te vinden (te detaillistisch en tijdrovend om mee te nemen in dit onderzoek)</p> | <p>DL is het eens met deze constatering. Zie ook Aanbeveling 7</p> |

| | | | |
|-------|----------------|---|---|
| P.15 | Aanbeveling 9 | Dient nader toegelicht te worden. Op basis van welk systeem en rekening houdend met mogelijke visie van overheidsorganisatie. | DL heeft de systematiek toegevoegd, namelijk Fuwasys. |
| p.15 | Aanbeveling 9 | Voor de duidelijkheid dient de definitie en/ of voorbeelden van de type functies te worden weergegeven | DL heeft de definitie van de functie toegevoegd. Zie naast footnote 9 ook bijlage 3 |
| P. 16 | Aanbeveling 11 | Opmerking DRH: Aanbeveling 11: Ontwikkel op basis van het werving & selectiebeleid een uitgewerkt proces en bijbehorende documentatie die gebruikt kan worden als diensten een vacature gaan vervullen . De procesbeschrijving... Aparte aanbeveling of onderdeel bij ' diensten een vacature gaan vervullen ': budgetverantwoordelijkheid van de diensten. Indien en terugkoppeling en beheer na goedkeuring begroting. | DL is van mening dat de budgetverantwoordelijkheid van de diensten (diensthoofden) reeds een gegeven is. DL ziet niet op welke wijze hier verbetering in aangebracht kan worden anders dan het toepassen van bestaande regels. |
| P. 16 | Aanbeveling 12 | Oneens. Gewenste werk- denkniveau en ook ervaring en soft skills vaak meer voorspeller van succes dan harde opleidingseis. Bovendien Fuwasys zegt ook werk- denkniveau – informatie reeds toegestuurd en ook nagecheckt tijdens bijscholing. Met assessment en/of tijdens gesprek toetsen (STAR-methodiek). Indien nodig dient aangescherpt te worden voor welke functies dit wel of niet van toepassing kan zijn en dat instrumentarium ontwikkeld dient te worden zodat dit de nodige duidelijkheid (ook in geval van rechtszaken). Er zijn bepaalde doorgroefuncties (rangensstelsels) waarvoor interne opleidingen van toepassing zijn en dus geen harde opleidingseisen aan kunnen worden verbonden. | DL heeft de aanbeveling geherformuleerd. De aanbeveling luid nu als volgt: <u>Aanbeveling 12:</u> Maak het uitvoeren van assessments een verplicht onderdeel van het werving en selectiebeleid, met name voor leidinggevend-, specialistische-, kern- en kritische functies met een inschaling in schaal 9 of hoger. Van de verplichting tot het uitvoeren van assessments kan slechts worden afgeweken indien een kandidaat aantoonbaar beschikt over een diploma wat equivalent is aan het in de functiebeschrijving vereiste werk- en denk niveau. |
| p.16 | Aanbeveling 12 | Toevoeging DRH: Hiervoor dienen structureel middelen beschikbaar te komen in de begroting. | Opmerking niet overgenomen. Voor praktisch alle maatregelen is het nodig om (structurele) middelen beschikbaar te stellen op de begroting. Als we het hier toevoegen, dan dienen we het overal toe te voegen. Om die reden heeft DL de toevoeging niet overgenomen. |
| p.16 | Aanbeveling 14 | Opmerking DRH: Zoals reeds aangegeven is de functiewaardering al leidend in de zin van maximale waardering van een functie. Wel is het wenselijk dat de bezoldiging wordt ingekaderd/ beperkt door de | Opmerking niet overgenomen. Zie deliverable III bevinding 60. |

| | | | |
|------|------------------------------|--|---|
| | | functie(waardering) te koppelen aan een functieschaal met zijn min en max. Tekstuele wijziging laatste zin: "Bouw... middels door" | |
| p.16 | 3.4.2 | De aanbevelingen gaan helemaal langs het probleem van autonome groei, namelijk bevorderingen, PV en overplaatsingen. | DL is het niet eens met deze constatering. |
| p.16 | Aanbeveling 15 | Functiewaardering is nu al leidend in de zin van maximale waardering van een functie. | DL constateert dat opleiding leidend is bij de inschaling van personeel in functies. Zie Deliverable III, Bevinding 60 e.v. |
| p.16 | Aanbeveling 15 | De term 'mechanismen' dient nader toegelicht te worden. | DL heeft de aanbeveling geherformuleerd. |
| p.16 | Aanbeveling 16 | Opmerking DRH: Zoals reeds aangegeven klopt dit niet met de werkelijkheid. Het is reeds in de implementatiefase! Zie jullie eigen tekst bij aanbeveling 17 waar wordt aangegeven dat iets in de maak is conform Landspakket. Dit geldt ook voor prestatie management, maar zijn wij daar al verder in. | Opmerking niet overgenomen. Onzes inziens voldoet het prestatie managementsysteem dat momenteel geïmplementeerd wordt niet volledig aan een methodiek die flexibel is en goed aansluit op een moderne (lerende) werkomgeving waarbij de professionele ontwikkeling van medewerkers centraal staat, derhalve laten we de aanbeveling staan. |
| p.16 | Aanbeveling 16 | Willen we als extra aanbeveling ook dat er gekeken dient te worden bij de nieuwe structuur om de vele vergoedingen zoveel mogelijk inclusief te maken? Wildgroei aan allerlei zaken die heel bewerkelijk zijn zoals waarneming etc. | De vervanging van de BRA (middels de ontwikkeling van een nieuwe salarisstructuur) dient in samenhang gezien te worden met aanbeveling 7. In aanbeveling 7 bepaal je het strategisch beloningsbeleid. Hierin stel je dus ook voorwaarden voor (wildgroei rondom) vergoedingen, gratificaties, toeslagen, etc. |
| p.17 | 3.4.3, 1 ^e alinea | Opmerking DRH: De maatregelen moeten er echter wel op gefocust zijn dat slechts dat deel van het ambtelijk apparaat uitstroomt dat geen, of in beperkte mate waarde toevoegt (<u>in lijn met resultaten kerntakenanalyse</u>). | Opmerking niet overgenomen. De aanvulling is overbodig. Alles wat de overheid van Aruba doet moet in lijn zijn met, c.q. zou moeten aansluiten bij de kerntaken. |
| p.17 | Aanbeveling 21 | Opmerking DRH: Vervangingsbeleid hoort alle type functies te bevatten maar daarin juist het beleid dat je wil voeren per type functie. | Het vervangingsbeleid van Land Aruba is ontwikkeld om een andere invulling te geven aan het 'natuurlijk verloop'. Men wilde met dit beleid grip krijgen op welke functies wel vervangen mogen worden gezien de financiële precare situatie. |

| | | | |
|-------|----------------|---|--|
| | | | DL is van mening dat als diensten van het Land Aruba beschikken over up-to-date formatieplannen die bovendien inzicht geven in de 4 functie typen (zie p. 14 footnote) dat het vervangingsbeleid dan niet meer van toepassing is op specialistische -, kern - en kritische functies. Mocht er nog een vervangingsbeleid zijn, dan verdient het aanbeveling dat slechts te richten op ondersteunende/administratieve functies omdat dit functies zijn die makkelijk te vervangen zijn en geen significante rol spelen in het primaire proces. |
| p.17 | Aanbeveling 22 | <p>Wijziging DRH:</p> <p><u>Neem budget op voor het trainen van Train</u> leidinggevend, als onderdeel van leadership development, hoe ze binnen de huidige wet- en regelgeving, gebruikmakend van het prestatieperformance management instrumentarium een dossier opbouwen tegen ambtenaren <u>en ook leidinggevend</u> die niet aan de functie-eisen voldoen of die zich anderzijds structureel schuldig maken aan plichtsverzuim.</p> | <p>Tekst niet overgenomen.</p> <p>De kern van de aanbeveling betreft het daadwerkelijk trainen van leidinggevend en niet het reserveren van budget.</p> <p>Voor praktisch alle maatregelen is het nodig om (structurele) middelen beschikbaar te stellen op de begroting. Als we het hier toevoegen, dan dienen we het overal toe te voegen. Om die reden heeft DL de toevoeging niet overgenomen.</p> |
| | Bijlage 4 | <p>Opmerking DRH:</p> <p>Wij zien meer dat Cultuur onderdeel is van de werkomgeving.</p> | <p>Bijlage 4 bevat het figuur en een toelichting van het Deloitte Total Reward model waar in de tekst naar verwezen wordt.</p> <p>Cultuur is niet alleen onderdeel van de werkomgeving. Het is onderdeel van alle elementen, om die reden staat het dan ook centraal in het figuur.</p> |
| p. 19 | n.v.t. | <p>Graag chronologische volgorde bepalen, lijkt nu geen rekening mee gehouden.</p> <p>Voor overzichtelijkheidshalve ook in een tabel weergeven zodat je in een oogopslag ziet wat eerst gaat, de volgorde en de doorlooptijd van iedere maatregel.</p> <p>Tevens ontbreekt zoals is aangegeven in de offerte op pagina 6 onder stap 5 de aangewezen verantwoordelijkheid voor de diverse fases van ontwikkeling tot monitoring (meetbare acties).</p> <p>Bij doorlooptijd bij alle maatregelen lijkt geen rekening te zijn gehouden met aanloop/ voorbereidingsfase, stakeholdersessies, aanbestedingsprocessen e.d. Daarnaast is de doorlooptijd consistent onrealistisch.</p> | <p>Deloitte heeft planning en schematisch de afhankelijkheden toegevoegd.</p> |

| | | | |
|------|--------------|--|---|
| | | <p>Er dient rekening gehouden te worden dat deze opdracht/ rapport binnen de context van het Landspakket wordt uitgevoerd. Zo ook zijn er andere onderzoeken/ rapporten in ontwikkeling die raakvlakken en overlap hebben met bepaalde voorgestelde maatregelen. Hiervan zijn enkelen reeds opgenomen in de Uitvoeringsagenda.</p> <p>Bij iedere maatregel dient ook opgenomen te worden/ getoetst dient te worden of het gaat om wetswijziging.</p> | |
| p.20 | Maatregel 01 | <p>Reeds begonnen; onderdeel Landspakketmaatregelen. Conform B.4.2 wordt een roadmap ontwikkeld om de bepaalde overheidsvisie van de overheidsorganisatie te behalen. Middels B.9.1 wordt het nodige strategisch personeelsbeleid ontwikkeld/ gemoderniseerd. Hiervoor dient de kerntakenanalyse eerst te worden uitgevoerd.</p> <p>Doorlooptijd: Niet realistisch.</p> | <p>DL is niet bekend met de inhoud van maatregelen B.4.2 en B.9.1 anders dan beschreven in het landspakket. DL kan om die reden niet met zekerheid stellen dat de maatregelen in het landspakket (en de wijze waarop hier invulling aan gegeven zal worden) recht doet aan de wensen en behoeften van de diensten.</p> <p>Bovendien is een HR strategie niet hetzelfde als een strategisch personeelsbeleid. Het personeelsbeleid is volgens DL namelijk een afgeleiden van de HR strategie.</p> <p>Ook de stelling dat er eerst een kerntaken analyse dient plaats te vinden alvorens het personeelsbeleid gemoderniseerd kan worden deelt DL niet. De kerntaken analyse heeft met name tot doel te bepalen voor welke taken de overheid verantwoordelijk voor is. Vervolgens wordt op basis hiervan bepaalt welk deel van deze taken ze intern uitvoert en welke ze op afstand zet.</p> |
| p.21 | Maatregel 02 | <p>Niet realistisch complete plan in zo'n korte tijd; stappenplan zoals nu beschreven is veel meer dan alleen de maatregel 'reorganisatie plan opstellen'</p> | <p>Gezien het ontbreken van inhoudelijke argumentatie en indicatie wat de gewenste doorlooptijd zou moeten zijn heeft DL de doorlooptijd niet aangepast.</p> <p>Het opstellen van een reorganisatieplan binnen 3 maanden is bij de juiste prioriteitstelling van besteedbare uren niet onrealistisch. De vraag is echter wat de negatieve effecten zijn van een langere doorlooptijd op de organisatie.</p> |
| p.22 | Maatregel 03 | <p>Verduidelijken dat dit voor de producten is, anders intern verwarring gezien het AO/IC proceshandboek.</p> | <p>Het doel van het proceshandboek is om inzicht te geven in de HR processen voor instroom, doorstroom en uitstroom. DL is</p> |

| | | | |
|------|--------------|---|---|
| | | <p>Doorlooptijd: totaal niet realistisch, gezien de vele producten met hun processen</p> | <p>niet op de hoogte van het doel van de AO/IC.</p> <p>Gezien het aantal HR processen en de complexiteit van de organisatie is 3 maanden volgens DL weldegelijk realistisch.</p> |
| p.23 | Maatregel 04 | <p>Dit komt noch voor als bevinding noch als aanbeveling. Er is geen onderzoek hiernaar gedaan om dit hierin op te nemen. Dit moet eruit gelaten worden. Eventueel kan dit benoemd worden als onderdeel van het stappenplan van Maatregel 2</p> <p>Opmerking: bij 'stap 1: Breng in samenwerking met diensten gewenste organisatiecultuur van DRH in kaart': Dit dient intern bepaald te worden en niet hoofden van dienst. Zij kunnen wel input geven.</p> | <p>Het doel van cultuurveranderingstraject is om DRH qua organisatie cultuur klaar te maken voor het vervullen van haar nieuwe taken, waarbij extra aandacht uit gaat voor de rol als (interne) dienstverlener aan diensten en departementen binnen de ambtelijke organisatie.</p> <p>De cultuur van DRH moet recht doen aan de service verlenende rol die de organisatie heeft op het gebied van HRM. Om die reden is het van belang dat de hoofden van dienst betrokken worden in het ontwikkelen van de gewenste organisatie cultuur. HR binnen het ambtelijk apparaat van het Land Aruba betreft namelijk niet slechts de DRH, het betreft de hele organisatie. Een dergelijk traject helpt bovendien voor het creëren van draagvlak binnen de diensten en departementen voor de voorgestelde hervormingen en nieuwe werkwijze.</p> |
| p.23 | Maatregel 05 | <p>Moet dit niet hoger in de chronologische volgorde?</p> <p>Dit dient tevens aan te sluiten op Landspakket maatregel B.11. het is een onderdeel van het geheel van digitaliseren/ automatiseren van het overheidsapparaat.</p> <p>Doorlooptijd: Realistisch nadat er een akkoord is van Ministers etc op eerste fase stappenplan (t/m 3)</p> <p>Alleen het schrijven van de ToR en aanbesteding neemt min 3-4 maanden, laat staan de uitvoering ervan. De voorfase is dus in de 6-8 maanden niet meegenomen.</p> | <p>Het verdient aanbeveling invulling te geven aan e-HRM als de HR strategie, het reorganisatieplan en de HR processen beschreven zijn. De output van deze maatregelen bepaalt voor een groot gedeelte de wijze waarop e-HRM eruit zal gaan zien. DL heeft een schematisch overzicht toegevoegd dat inzicht geeft in de afhankelijkheden van de maatregelen.</p> <p>De doorlooptijd van de maatregel is bij de juiste prioriteitstelling van besteedbare uren niet onrealistisch.</p> <p>DL heeft het voortraject (schrijven TOR en aanbesteding) niet meegenomen in de doorlooptijd omdat ze geen inzicht heeft in de hoeveelheid tijd dit DRH kost. Met de technische bijstand van Nederlandse ambtenaren moet DRH in staat zijn de</p> |

| | | | |
|------|--------------|--|--|
| | | | doorlooptijd van een opstellen van een TOR en een aanbesteding te verkorten. |
| p.24 | Maatregel 06 | <p>Is Landspakketmaatregel B.4.2</p> <p>Doorlooptijd: Absoluut niet realistisch gezien discussies die het gaat leveren. Staten, RvA dienen hierbij ook betrokken te worden.</p> | <p>DL is niet bekend met de doelstelling van het Land Aruba maatregel B.4.2 waardoor het voor DL niet mogelijk is om in te schatten of de doorlooptijd al dan niet realistisch.</p> <p>Uitgaande van de doelstelling van de kerntaken analyse zoals beschreven onder maatregel 06, namelijk: <i>"Het voor de ambtelijke organisatie van het Land Aruba vast te stellen welke taken zij uit hoofde van haar rol dient uit te voeren. Hierbij dient ook in kaart gebracht te worden hoe de taken verdeeld zijn onder de verschillende diensten en departementen van het Land Aruba of waar deze taken buiten het ambtelijk apparaat ondergebracht worden via subsidiering of (zorg)inkoop"</i>, is de doorlooptijd niet te kort. Voor deze exercitie is het namelijk niet nodig om statendebatten en advies aanvragen via de RvA te doorlopen. De staten, RvA, SER en dergelijke worden meestal geraadpleegd als het gaat om wetwijzigingen. Het in kaart brengen van de kerntaken van de Arubaanse overheid heeft zoals DL het beoogd in te steken niet het doel een wet te wijzigen.</p> |
| p.25 | Maatregel 07 | <p>En maken, sommingen hebben nog niet en tevens dienen n.a.v. B.4.2 mogelijke fuseringen, opheffingen en aanpassingen doorgevoerd te worden. Het is dus een voortvloeisel vanuit kerntakenanalyse.</p> <p>Opmerking bij onderdeel output 'functiehuis' : Overheidsbreed</p> <p>Doorlooptijd: Niet realistisch gezien huidige bezetting, tenzij externe hulp</p> | <p>DL heeft een schematisch overzicht toegevoegd dat inzicht geeft in de afhankelijkheden van de maatregelen.</p> <p>De doorlooptijd van de maatregel is bij de juiste prioriteitstelling van besteedbare uren niet onrealistisch.</p> <p>De ervaring leert dat dergelijke processen niet teveel tijd in beslag moeten nemen omdat je anders wordt ingehaald door de tijd. De Rijksoverheid in NL heeft ook ervaring met dergelijke trajecten. Ook zij adviseert op basis van deze ervaring om de doorlooptijd van dergelijke trajecten zo kort mogelijk te houden.</p> |

| | | | |
|------|--------------|---|---|
| p.26 | Maatregel 08 | <p>Is dit niet het overall ding. Waarin alles integraal opgenomen dient te worden mbt</p> <p>Functiebeschrijvingen, waarderingen, beloningen (primair, secundair en tertiair)?</p> <p>Nu allemaal als aparte maatregelen opgenomen (7 (deels), 8, 13 en 14). Beter meteen integraal als heel groot project opstellen en uitvoeren</p> <p>Dit allemaal in het kader van B.4.2.</p> <p>Doorlooptijd: Niet realistisch</p> | <p>Het ontwikkelen van een beloningsbeleid, het ontwikkelen van een nieuwe salarisstructuur, het beschrijven en waarderen van functies zijn vaktechnisch drie aparte onderwerpen. DL heeft ervoor gekozen om deze ook als zodanig op te nemen, zodat e.e.a. gefaseerd kan worden ontwikkeld. Deze maatregel betreft het ontwikkelen van een nieuw functieboek.</p> |
| p.26 | Maatregel 09 | <p>Grotendeels bepaald door de roadmap welk onder B.4.2 ontwikkeld gaat worden.</p> <p>Doorlooptijd: Niet realistisch</p> | <p>Dit traject betreft 'slechts' het bepalen van de beleidsagenda en niet de inhoudelijke uitwerking van het beleid. Als het ook reeds onderdeel is van maatregel B.4.2 zou een doorlooptijd van 2 maanden realistisch moeten zijn.</p> |
| p.28 | Maatregel 11 | <p>Maatregel 11, 12 en 13 als 1 geheel opnemen. Ze hebben alles met elkaar te maken:</p> <p>Dit is (deels) ook onderdeel Landspakket maatregel B.9.1 en is reeds in gang gezet.</p> | <p>Het betreft hier drie verschillende onderdelen die inderdaad in elkaars verlengde liggen. Gezien de aard van de werkzaamheden is het echter wenselijk de maatregelen apart op te nemen. Zo kan het beleid ontwikkeld worden door DRH of een externe. Het in kaart brengen van de ontwikkelingsbehoefte is onderdeel van het prestatie management traject. En de implementatie van een programma voor opleiding en training kan (afhankelijk van wat er hierover in het beleid zal worden beschreven) belegd worden bij bijvoorbeeld een 'overheids-academy'.</p> |
| p.28 | Maatregel 12 | <p>Doorlooptijd: Jaarlijks zou ik toevoegen en in combi met online platform diverse zaken standaard aanbieden (zeker de kostenloze)</p> | <p>Continu dekt onzes inziens beter de lading.</p> |
| p.29 | Maatregel 14 | <p>Dit naar aanleiding van Landspakket maatregel B.5</p> <p>Tevens dient maatregel 13 en 14 gecombineerd te worden. Het ontwikkelen van een nieuw salarisstructuur is een onderdeel hiervan. Mogelijk bv als 13 a en b.</p> <p>Ook hier dienen wetswijzigingen te worden doorgevoerd.</p> | <p>Het ontwikkelen van een beloningsbeleid dient eerst te gebeuren alvorens kan worden overgegaan tot het ontwikkelen van een nieuwe salarisstructuur.</p> <p>Het doel van het strategisch beloningsbeleid is om invulling te geven aan de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Ook ga je in het beloningsbeleid dieper in op beloning als instrument om de juiste overheids werknemers aan te trekken en te behouden, eerlijk te belonen om de</p> |

| | | | |
|------|--------------|--|--|
| | | <p>Doorlooptijd: Niet realistisch gezien huidige bezetting, zelfs met externe hulp, want dan was het er al lang geweest.</p> | <p>individuele prestaties van overheidswerknemers te bevorderen en een hogere productiviteit te realiseren. Het ontwikkelen van een nieuwe salaris structuur is hier slechts een klein onderdeel van.</p> |
| p.29 | Maatregel 15 | <p>Doorlooptijd: Niet realistisch gezien huidige bezetting, zelfs met externe hulp, want dan was het er al lang geweest.</p> | <p>De doorlooptijd van de maatregel is bij de juiste prioriteitstelling van besteedbare uren niet onrealistisch. Met de juiste kennis in huis moet het mogelijk zijn om een salarisstructuur in 2 maanden te ontwikkelen en hiervan de financiële implicaties door te rekenen. Mocht DRH de kennis niet in huis hebben, dan dient het e.e.a. aanbesteed te worden.</p> <p>In de doorlooptijd is bovendien het wetgevingstraject niet meegenomen.</p> |

Bijlage 2C - Additionele aanbevelingen DRH

Aanvullende aanbeveling DRH

Opmerking Deloitte

| | |
|---|--|
| <p>HR Web-portaal van DRH voor directeuren en PZ'ers (deze is in de maak).</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbeveling 24.</p> <p>De vraag is echter of het HR Web-portaal in ontwikkeling voldoet aan de gewenste functionele eisen. Bij gebrek aan een masterplan, document met een beschrijving van de functionele/technische eisen, implementatieplan of soortgelijk document is dit niet vast te stellen.</p> |
| <p>Web-portaal van DRH met inlog voor overheidswerknemers t.a.v. wetgeving, circulaire en formulieren in de maak, actuele (interne) vacatures => prioriteit geven!!</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbeveling 24.</p> |
| <p>Personeelsbegroting (compleet) per dienst en daar meer verantwoordelijkheid voor laten nemen. Verantwoordelijkheid laten waar hij eigenlijk hoort, met daarbij maand/kwartaalrapportages met inzicht hoe het gaat etc. Ook ondervangen gedoe m.b.t. overplaatsingen en budget etc.</p> <p>Stagiaires horen daar dan bijv. ook bij (opnemen in eigen begroting van de dienst en eigen beslissing. Te omslachtig en werkverschaffing voor het DRH zoals het nu gaat gezien kosten-baten afweging).</p> | <p>DL is van mening dat de budgetverantwoordelijkheid van de diensten (diensthoofden) reeds een gegeven is. DL ziet niet op welke wijze hier verbetering in aangebracht kan worden anders dan het toepassen van bestaande regels.</p> |
| <p>Jaarplanning maken voor (interne) trainingen binnen de overheidsdiensten; input vragen waar men behoefte aan heeft, jaarplan maken met maandelijks aanbod en combi fysiek/online. Mogelijk kan in de formatie van het DRH een L&D-functionaris worden opgenomen welk deze ondersteuning aanbiedt voor het gehele overheidsapparaat exclusief voor de geüniformeerde diensten en gespecialiseerde diensten die zelf een functionaris zullen hebben. Ook proactief informeren via DRH website m.b.t. kosteloze trainingen (digitaal platform waar aan gewerkt wordt) die gevolgd kunnen worden door liefhebbers bijv. er is veel aanbod op diverse algemene en soms ook specifieke onderwerpen m.b.t. ontwikkelen van mensen op diverse vlakken.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 16 en 17</p> |
| <p>Overplaatsingen: Door de financiële situatie van Land kunnen overplaatsingen alleen plaatsvinden indien de vacature begroot is of indien de medewerker met zijn middelen kan worden overgeplaatst. Dit punt van de begroting moet anders, mede om doorstroom te bevorderen en talent te kunnen behouden.</p> <p>Zelfde geldt voor VUT, nu houdt Land niet gemotiveerde werknemers tegen wil en dank, enkel i.v.m. verlies van FTE.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 19</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Automatiseren: Alle zaken die vastliggen zoals bijv. een gratificatie bij een jubileum. Daarover zou geen advies nodig moeten zijn, scheelt tijd en werk</p> <p>En ook aanpassing van beleid voor automatische toekenning van kindertoelage bij inschrijving bij Censo, waardoor o.a. geen beschikkingen dienen te worden opgesteld.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 24</p> |
| <p>Gratificatie bij loffelijke dienstverlening: Gezien financiële situatie van Land en vragen m.b.t. effectiviteit/doeltreffendheid hiervan, kunnen andere voorstellen worden voorgedragen. Mede in het kader van prestatiebeloning eventueel heel uitzonderlijk maken. Mogelijk kan ook een klein budget gereserveerd worden voor bv. medewerker van de maand of het jaar of andere initiatieven van een dienst die zelf kunnen bepalen (naar rato van FTE van de dienst budget) hoe ze personeel wensen te motiveren.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 7</p> |
| <p>Disciplinair: Is er een standaard format voor t.b.v. indiening zodat er gelijk meer/ volledige informatie is en doorlooptijd verkort kan worden.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 24</p> |
| <p>Waarneming: Nog steeds voorstander van een vast bedrag/ bedragen met max. 3 smaakjes en geen rekengedoe en getel meer.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 7</p> |
| <p>Docententoeelage: Dit beleid dient herzien en versimpeld/ vernieuwd te worden.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 7</p> |
| <p>Overwerkuren: Gezien structureel probleem om te verlagen: veel strikter beleid m.b.t. verantwoording en akkoord diensthoofd binnen de strikte spelregels. Wordt nu ook 'misbruikt' als andere regelingen niet gelden bijv. 'Schrijf maar overuren'.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 7</p> |
| <p>Prestatiemanagement in de maak, raakt ook veel punten. In het kader hiervan HR3P als uitvloeisel ook snel oppakken/ introduceren.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 16</p> |
| <p>Verlengingen kunnen ook geautomatiseerd worden.</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 24</p> |
| <p>UBWVP kunnen vooraf opgemaakt en afgehandeld worden</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 24</p> |
| <p>BVVD < 15 dgn door de dienst</p> | <p>Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van het rapport. Zie aanbevelingen 24</p> |

Bijlage 3 – E-HRM

Vroeger was alleen de HR afdeling verantwoordelijk voor de HRM administratie. Tegenwoordig kan via employee self service (ESS) en manager self service (MSS) de hele organisatie bij het HR proces worden betrokken. Dit verloopt via internet en wordt daarom aangeduid met e-HRM, webbased HRM, online HRM of HRM in de cloud. Iedereen kan met deze online oplossing belangrijke HR zaken overal en altijd eenvoudig raadplegen en wijzigen. Wijzigingen worden direct verwerkt in de HRM software, waardoor u niet meer apart hoeft te administreren.

Wat is e-HRM?

E-HRM maakt het mogelijk HR data eenvoudig en snel in te zien en te bewerken. Medewerkers kunnen zonder tussenkomst van de HR afdeling hun gegevens inzien en veranderen. Hierdoor zullen deze gegevens minder fouten bevatten en verloopt de communicatie met hun manager of werkgever sneller en beter.

Employee self service (ESS) heet deze mogelijkheid. Voor managers en werkgevers geldt hetzelfde vanuit hun rol. E-HRM bestaat daarom ook uit manager self service (MSS). Alle relevante HR informatie is individueel voor iedereen inzichtelijk en toegankelijk, uiteraard binnen alle privacyregels en met een gegarandeerde veiligheid. E-HRM maakt de HR processen op deze manier lean en mean, wat direct leidt tot tijd- en kostenbesparing.

Met het gebruik van e-HRM zijn veel administratieve werkzaamheden niet langer nodig. De betrokken medewerkers en managers doen deze werkzaamheden immers zelf. Met e-HRM verminderen de administratieve en operationele taken, verschuiven de werkzaamheden naar beleidsontwikkeling, HR-advies en HR-controle en worden deze meer strategische van aard.

Digitalisering van HRM

De huidige generatie werknemers is opgegroeid in een digitale wereld en houdt niet van papieren rompslomp als het gaat om verandering van persoonsgegevens, nieuws of het aantal overgebleven vakantiedagen. Gebruik van e-HRM maakt werkgevers aantrekkelijker bij de huidige generatie medewerkers, doordat uw organisatie op dit gebied goed aansluit bij de wensen en behoeften van deze 'digitale' generatie.

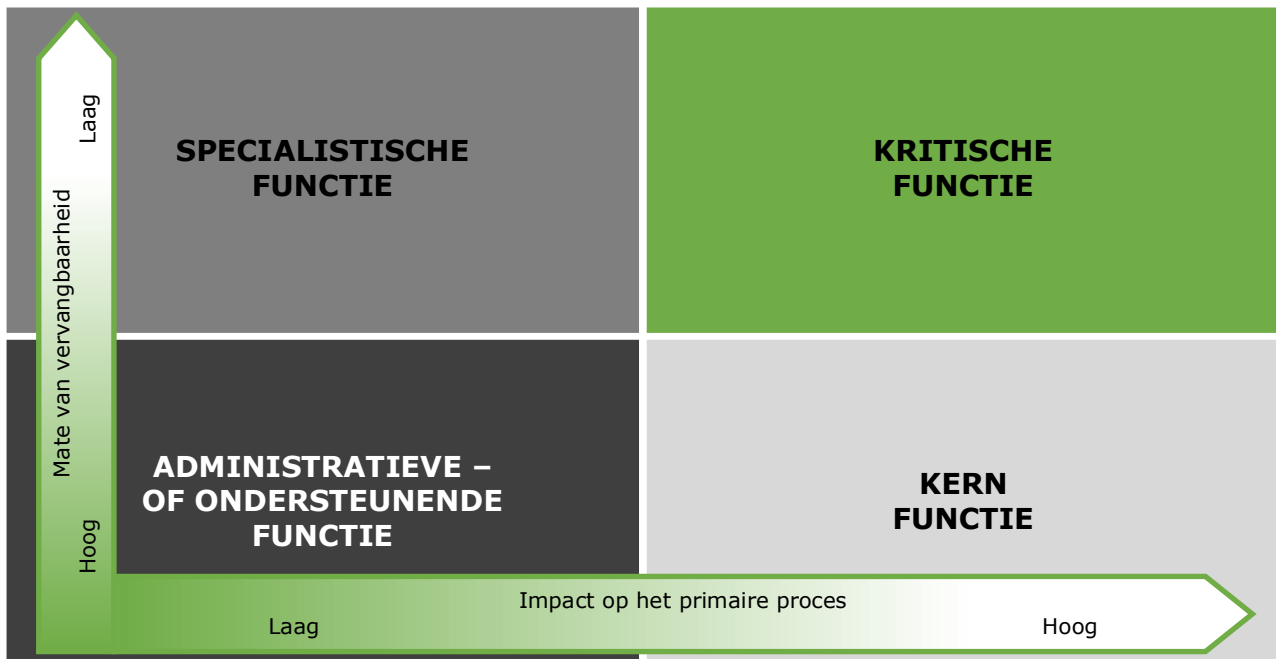
Wanneer HR zaken voor iedereen toegankelijk zijn, zorgt dit voor transparantie binnen de organisatie. De informatie is niet langer slechts toegankelijk voor de personeelsfunctionaris. Zo kan met behulp van HR analytics en dashboards alle ken- en stuurgetallen van organisatieonderdelen met elkaar gedeeld worden. Informatie wordt hiermee makkelijk voor iedereen toegankelijk.

e-HRM verbindt de organisatie

Met e-HRM is iedereen eenvoudig op de hoogte van algemene berichten en mededelingen, zoals nieuws over personeel, diensten en de ambtelijke organisatie als geheel. Verjaardagen en jubilea worden automatisch uitgelicht en medewerkers kunnen op belangrijke momenten notificaties ontvangen. Ook kan via polls of enquêtes bottom-up input vanuit de organisatie vragen als het gaat om belangrijke beslissingen.

Bron: <https://www.hrmsystemen.nl/e-hrm>

Bijlage 4 – Vier type functies volgens Deloitte



Figuur 2 – Vier type functies volgens Deloitte

Alle functies binnen een organisatie kunnen worden ingedeeld in een kwadrant (zie bovenstaande figuur) waarbij op de x-as de impact van de functie op het primaire proces wordt uiteengezet: in de linkerhelft staan dan de functies die een lage impact hebben met name op het primaire (kern) proces van de organisatie en rechts staan de functies die een belangrijke bijdrage leveren aan het primaire proces. Op de y-as worden de functies ingedeeld op basis van de mate waarin het vervangen van deze functies al dan niet een uitdaging is. Aan de onderkant staan de functies die makkelijk vervangbaar zijn, er is voor deze functies geen schaarste op de arbeidsmarkt ofwel er zijn genoeg professionals op de arbeidsmarkt die deze functies kunnen vervullen. Bovenin worden de functies ingedeeld voor welke er schaarste heerst op de arbeidsmarkt. Deze functies zijn moeilijker op te vullen.

Zo zijn er in het kwadrant 4 functie typen. De functies die een lage impact hebben op het primaire proces en makkelijk vervangbaar zijn, worden in dit kader ook wel 'ondersteunende of administratieve' functies genoemd. Een voorbeeld is de functie van Receptioniste of de HR medewerker.

De functies die een grote bijdrage leveren aan het primaire proces maar die nog altijd makkelijk vervangbaar zijn worden ook wel de 'kern functies' genoemd. Een voorbeeld is de ambtenaar die de inschrijving verzorgd bij de burgerlijke stand.

Dan heb je links bovenin de functies die ondersteuning verlenen aan het primaire proces maar die niet makkelijk vervangbaar zijn. Dit zijn de 'specialistische functies'. Een voorbeeld is bijvoorbeeld de compliance manager binnen een financiële instelling.

En dan zijn er nog functies die een grote bijdrage leveren aan het primaire proces en die tevens moeilijk vervangbaar zijn. Dit zijn de 'kritieke functies'. Binnen de overheid zijn er tal van dit soort functies. Denk aan functies zoals de inspecteur luchtvaart, de inspecteur scheepvaart, hoofd fiscale zaken, hoofd FIU, een wetgevingsjurist etc. Voor deze categorie geldt dat het arbeidsvoorwaardenpakket binnen de overheid in vergelijking met de private sector en in vergelijking met de semi-overheid veelal niet aantrekkelijk is. Het arbeidsvoorwaardenpakket van een piloot is bijvoorbeeld vele malen aantrekkelijker dan het arbeidsvoorwaardenpakket van een inspecteur luchtvaart terwijl de functievereisten qua opleiding en ervaring niet zoveel uiteen lopen en een fiscalist kan bij een belastingadviesbureau een veel aantrekkelijker arbeidsvoorwaardenpakket ontvangen. Dit geldt voor de meeste kritieke en specialistische functies binnen de overheid. Het gevolg hiervan is:

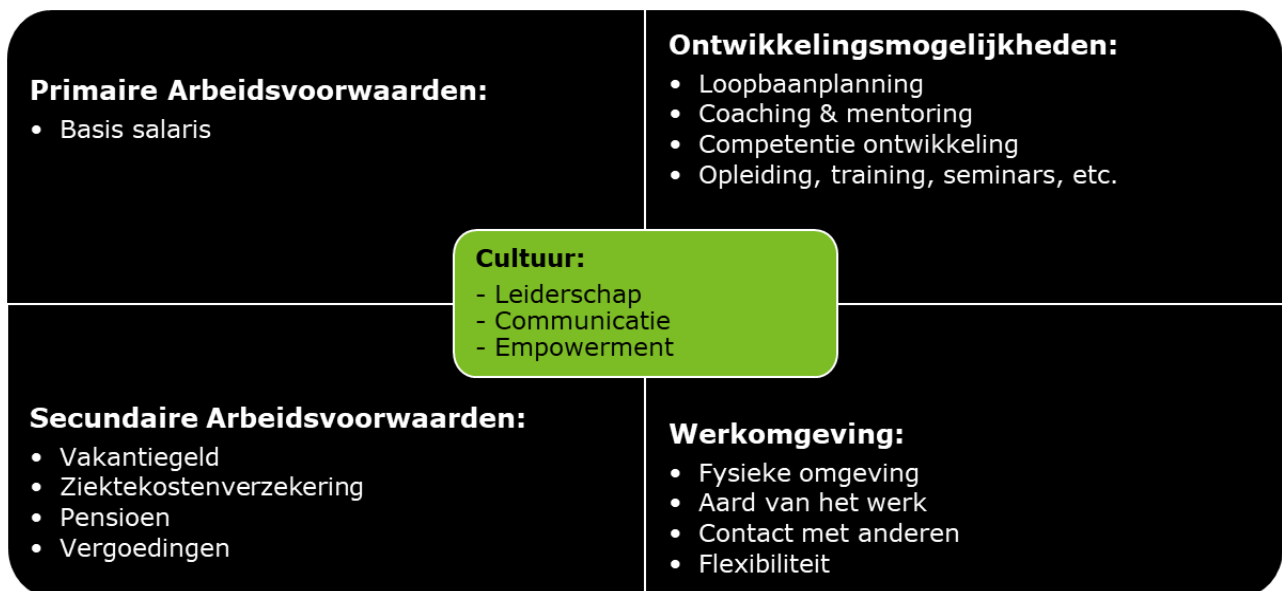
- Dat het voor dit soort functies een grote uitdaging is professionals te vinden die daadwerkelijk voldoen aan de functie vereisten. Het risico is dat personen op deze functies worden geplaatst

die minder geschikt zijn. Dit kan grote gevolgen hebben voor de kwaliteit van het geleverde werk en de te realiseren resultaten. Helemaal als ook het prestatie management niet in orde is, bestaat de kans dat deze personen heel lang deze functies kunnen bezetten met alle gevolgen van dien. Overigens brengt dit met zich mee dat er soms meerdere professionals worden aangetrokken omdat die ene of die paar het werk niet voor elkaar krijgen. Uiteindelijk is dit een veel duurdere oplossing.

- Dat het voor dit soort functies een grote uitdaging is professionals te binden, ze zullen met regelmaat worden benaderd door headhunters voor een baan elders.
- Dat je als overheid afhankelijk bent van professionals die niet perse worden gedreven door arbeidsvoorwaardelijke aspecten. Dit brengt met zich mee dat andere aspecten binnen de organisatie aanwezig dienen te zijn willen deze professionals voldoende arbeidssatisfactie ervaren. Het gaat dan om aspecten zoals autonomie, het van betekenis kunnen zijn voor de maatschappij, het zich erkend en gehoord voelen (waardering voor expertise etc.).

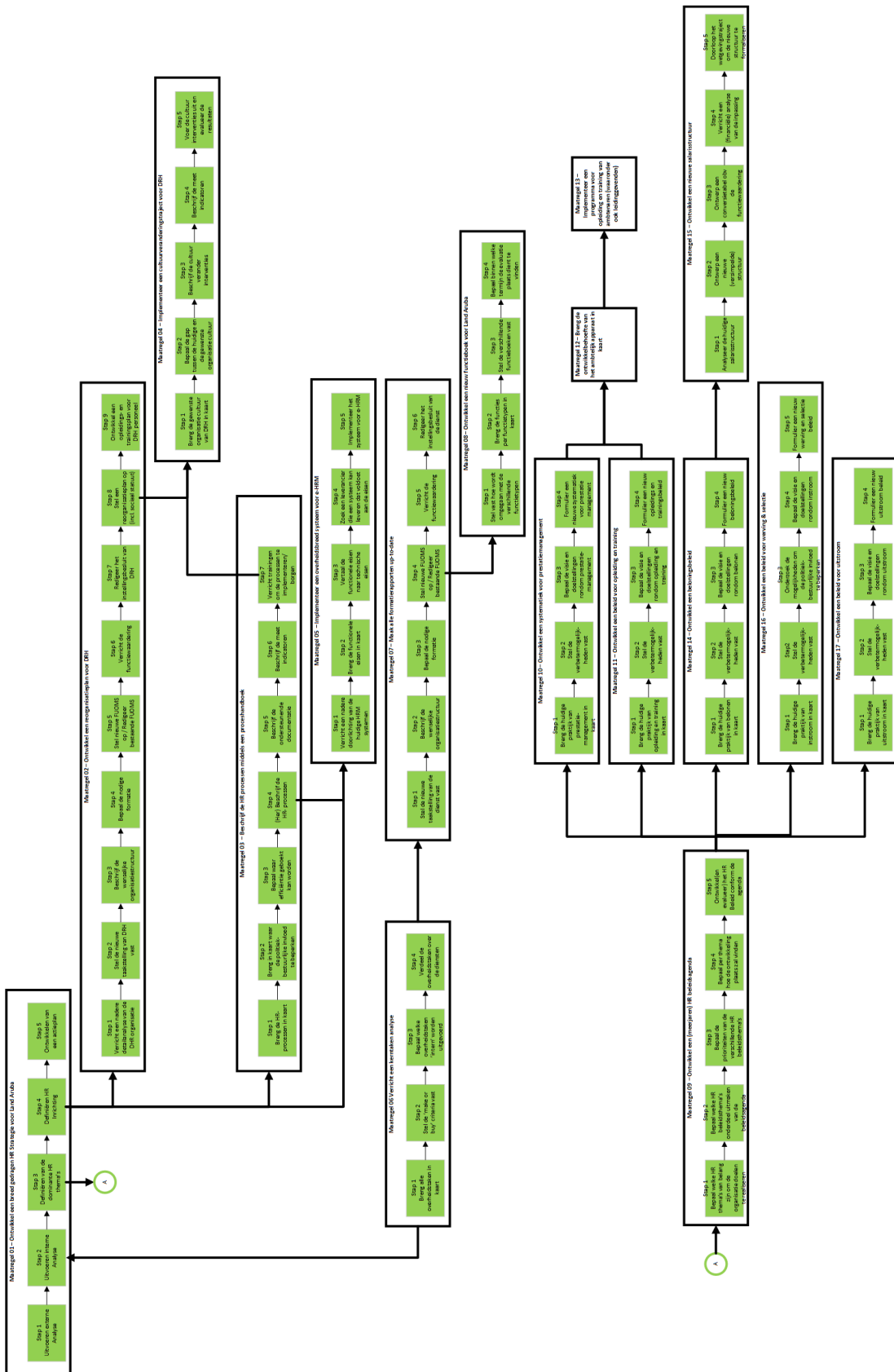
Bijlage 5 – Total Reward Model

In het kader van strategisch belonen kan het Land Aruba ervoor kiezen om het Total Reward model toe te passen. Uitgangspunt hierbij is dat beloning meer omvat dan alleen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook aspecten die betrekking hebben op Ontwikkeling, Organisatiecultuur en Werkomgeving zijn van belang bij het aantrekken en binden van talent. In onderstaand figuur wordt het model weergegeven.



Figuur 3 – Total Reward Model van Deloitte

Bijlage 6 – Schematische weergave afhankelijkheden maatregelen





Zonder voorafgaande uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van Deloitte is het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties niet toegestaan dit rapport van Deloitte, dan wel delen daaruit of andere resultaten van de diensten aan derden te openbaren, aan het rapport te refereren of uit het rapport te citeren. Indien het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties dit rapport wil delen met derden, dan is dit toegestaan op voorwaarde dat de derde partij een verklaring van Deloitte ondertekent waarin afspraken zijn opgenomen ten aanzien van onder meer het toegestane gebruik van het rapport en de geheimhouding daarvan.

Het voorgaande geldt niet voor zover het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties op grond van wet- of regelgeving, voorschriften of beroepsregels geen beperkingen op diens plicht tot bekendmaking mag toestaan. Indien het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties de bevindingen en aanbevelingen van Deloitte wenst te delen met de Tweede Kamer zal Deloitte hierover van tevoren geïnformeerd worden. Ingeval van verzoeken op grond van de Wet openbaarheid van Bestuur waarbij het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties voornemens is om door Deloitte opgestelde documenten aan derden te verstrekken, zal Deloitte in de gelegenheid worden gesteld om als belanghebbende vooraf een zienswijze in te dienen.

Legal Jurisdiction

Any dispute or other legal matter resulting from this correspondence shall be governed by the jurisdiction of the Common Court of Justice of Aruba, Curaçao, Sint Maarten and of Bonaire, Sint Eustatius and Saba. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Dutch Caribbean is part of the Deloitte Network. In the Dutch Caribbean the services are provided by Deloitte Dutch Caribbean, an entity which is registered with the trade register in Curaçao under number 34292 and in Aruba under number H51453.0. Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organization") serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com. This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2022. For information, contact Deloitte Dutch Caribbean.