

De positie van de overheid Caribisch Nederland als werkgever

Oprachtgever: Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbare Lichamen Bonaire, St. Eustatius,

Saba en ROA CN

Rotterdam, 29 mei 2013



De positie van de overheid Caribisch Nederland als werkgever

Opdrachtgever: Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbare Lichamen
Bonaire, St. Eustatius, Saba en ROA CN

Peter Donker van Heel (Ecorys)
Lisa van Beek (Ecorys)
m.m.v. Rob van den Berg (Curconsult)
m.m.v. Eva van der Boom (MOOZ Onderzoek)

Rotterdam, 29 mei 2013

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, arbeidsmarkt, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Conclusies en aanbevelingen	7
1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Doel onderzoek	11
1.3 Onderzoeksvragen	11
1.4 Leeswijzer	12
2 Knelpunten in de personeelsvoorziening	15
2.1 Knelpunten personeelsvoorziening RCN	15
2.2 Knelpunten personeelsvoorziening openbare lichamen	18
3 De kwaliteit van de arbeid volgens werkgevers en werknemers	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Arbeidsvoorwaarden	21
3.3 Arbeidsomstandigheden	23
3.4 Arbeidsinhoud	24
3.5 Arbeidsverhoudingen	25
4 Personeelsbeleid volgens werkgevers en werknemers	27
4.1 Personeelsbeleid RCN	27
4.2 Personeelsbeleid openbare lichamen	28
4.3 Personeelsbeleid volgens de werknemers	28
5 Tevredenheid van de werknemers verklaard	31
5.1 Binding van werknemers met het werk (de werkgever)	31
5.2 Factoren die de tevredenheid van werknemers bepalen	31
6 Het imago van de overheid in Caribisch Nederland als werkgever	33
6.1 Het imago volgens werknemers	33
6.2 Het imago bij potentiële werknemers in de regio	33
6.3 Het imago bij potentiële werknemers in Europees Nederland	34
6.3.1 Wel of niet willen werken bij de overheid in Caribisch Nederland	34
6.3.2 Verschillen naar achtergrondkenmerken van potentiële werknemers	35
6.3.3 Motieven om wel of niet te gaan werken in Caribisch Nederland	36
7 De toekomstige personeelsbehoefte	37
7.1 Externe factoren die van invloed zijn op de toekomstige personeelsbehoefte RCN	37
7.2 Externe factoren die van invloed zijn op de toekomstige personeelsbehoefte OL	38
7.3 Knelpunten in de personeelsvoorziening op de langere termijn	39
Bijlage 1. Opzet onderzoek	41
Bijlage 2. Resultaten personeelsbeleid	43

Voorwoord

Het onderzoek naar de positie en het imago van de overheid als werkgever is uitgevoerd door Ecorys in samenwerking met Curconsult en MOOZ Onderzoek, in opdracht van de Rijksdienst Caribisch Nederland (RCN), de openbare lichamen Bonaire, St. Eustatius en Saba en ROA CN. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode januari tot en met maart 2013. De begeleidingscommissie van het onderzoek heeft bestaan uit de volgende personen: mevrouw Nathaly Cabrera (RCN, voorzitter), mevrouw Renate Toxopeus (RCN), mevrouw Yajaira Nicolaas (OLB), mevrouw Stefanie Tsonos (Saba), mevrouw Elyane Paul (ROA CN), de heer Sybren van Dam (RCN), de heer Huub Bouwen (RCN) en de heer Leo Tigges (RCN).

De onderzoekers zijn de leden van de commissie veel dank verschuldigd voor de prettige en constructieve wijze waarop zij het onderzoek hebben begeleid. Het onderzoek zou nooit zijn geslaagd zonder de medewerking van 245 werknemers van RCN en de openbare lichamen, die hebben meegedaan aan het werknemerstevredenheidsonderzoek en vele tientallen deskundigen en betrokkenen met wie wij een persoonlijk gesprek hebben kunnen voeren. Ruim 650 bewoners van Aruba, Bonaire, Curaçao, St. Maarten, St. Eustatius en Saba hebben belangeloos hun medewerking gegeven aan een telefonisch onderzoek en ruim 200 grotendeels hoger opgeleiden in Europees Nederland hebben meegedaan aan een quick scan. Kortom, de bereidheid bij de bevolking een succes te maken van dit onderzoek was erg groot. Een speciaal woord van dank geldt mevrouw Elyane Paul (ROA CN), mevrouw Marja Rix (RCN) en mevrouw Rianda Sacré (OLB), die zich – naast hun inhoudelijke bijdrage - zeer hebben ingespannen om de medewerking van zo velen te realiseren.

Aanbevolen wordt om naast deze rapportage ook te lezen *De arbeidsmarkt in Caribisch Nederland 2013*. Hierin wordt de context beschreven en worden aanbevelingen gepresenteerd die ook van belang zijn voor de overheid als werkgever.

De onderzoekers hopen dat hiermee een positieve bijdrage is geleverd aan de personele factor van RCN en de openbare lichamen. Het onderzoek laat zien dat er in de afgelopen jaren belangrijke stappen voorwaarts zijn gezet en ook dat er ruimte is voor verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid, wat iedereen ten goede komt.

Peter Donker van Heel
Ecorys
Projectleider
Rotterdam, 29 mei 2013

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

De eerste onderzoeksvraag is in hoeverre RCN en OL een aantrekkelijke werkgever zijn voor potentiële werknemers. Het antwoord daarop is positief voor mensen op de eilanden zelf en in mindere mate voor mensen in de regio. Voor mensen uit Europees Nederland – inclusief remigranten – zijn er verschillende belemmeringen:

1. Het werken bij de Rijksoverheid in Caribisch Nederland heeft duidelijk **positieve aantrekkingskrachten**, die door de omgeving worden herkend. Het werk is inhoudelijk aantrekkelijk en er kan in een dynamische en een goed georganiseerde omgeving worden gewerkt aan de toekomst van het eiland en de bevolking. Daarnaast zijn de arbeidsvoorwaarden goed in relatie tot de marktsector en de regio. Wellicht dat de zorgsector (Mariadal op Bonaire) een beter imago heeft, mede vanwege de grote aandacht voor interne opleidingen en de overduidelijke investeringen die worden gedaan in het ziekenhuis. Het onderwijs heeft een minder sterke status, wat voor een deel wordt verklaard door de zwaarte van het vak (wat tot uitdrukking komt in een groot verloop). Ook de arbeidsomstandigheden bij de overheid zijn voor veel mensen aantrekkelijk (bijvoorbeeld het werken in gekoelde ruimtes). Het inhoudelijke argument speelt meer bij hoger opgeleiden en het financiële argument meer bij lager opgeleiden.
2. Voor **mensen op de eilanden** is de overheid een gewilde werkgever, vanwege de goede arbeidsvoorwaarden (pensioen, kinderbijdrage, vakantiedagen). Het werken bij de overheid heeft status en biedt “een veilige haven”. De lonen zijn veelal beter dan in de marktsector.
3. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste **mensen op Curaçao en de andere vijf eilanden** liever op het eigen eiland blijven werken en ook meestal voldoende tevreden zijn met hun werk en hun eigen arbeidsvoorwaarden. Uit het onderzoek komt verder naar voren dat mensen van St. Maarten meer genegen zijn om bij de overheid op Bonaire, St. Eustatius en Saba te gaan werken, dan mensen van Aruba en Saba. Desalniettemin wordt door de overheid regelmatig actief geworven op de andere eilanden en bieden mensen van de andere eilanden zich aan. De hogere kosten van levensonderhoud op Bonaire in vergelijking met Curaçao kunnen een belemmering vormen. Volgens werkgevers en P&O-medewerkers speelt dit aspect steeds meer een rol bij werving en selectie van mensen van Curaçao.
4. Voor **mensen in Europees Nederland** geldt altijd de belemmering dat het overstappen naar een andere baan gepaard gaat met pensioenbreuk. Bij vertrek vanuit Nederland is verkoop van een eventueel eigen huis een belemmering, vanwege de lage huizenprijzen op dit moment in combinatie met een hypotheek. Ook de onzekerheid van de arbeidsmarktpositie van een eventuele partner in Caribisch Nederland speelt mee. Een deel van de Bonairianen die in Europees Nederland gestudeerd heeft voelt een verminderde band met het eiland en is vaak te verbonden met zijn nieuwe omgeving om te (willen) repatriëren, de voorzieningen in Europees Nederland worden door hen kwalitatief beter beoordeeld dan de voorzieningen op Bonaire (zorg, onderwijs voor kinderen, cultuur) en het nieuwe salaris in Caribisch Nederland is in vergelijking met het salaris in Europees Nederland veelal onvoldoende aantrekkelijk om de stap uiteindelijk te maken. Voor Europese Nederlanders geldt dit evenzeer en daarnaast vallen de woonlasten en kosten van kinderopvang vaak tegen. Wanneer een kostenvergelijking onvoldoende kan worden gemaakt neemt men het zekere voor het onzekere en kiest men niet

voor emigratie. Het eerste beeld dat het werken op een tropisch eiland overeenkomt met een strandvakantie moet bijgesteld worden. Algemeen bestaat er veel onduidelijkheid bij geïnteresseerde remigranten en emigranten in Europees Nederland over verblijfs- en werkvergunningen.

5. Uit het werknemersonderzoek komt duidelijk naar voren dat de tevredenheid en de binding met de werkgever vooral wordt verklaard door het **personeelsbeleid**. De tevredenheid is niet afhankelijk van persoonskenmerken. Ook is er geen statistisch significant verschil in tevredenheid tussen RCN en OL. Het werken op onregelmatige dagen en tijden, het beschikbaar moeten zijn buiten werktijd, het werken in gebroken diensten en het werken op zaterdag en zondagen, leidt niet tot meer ontevredenheid. Het moeten werken op feestdagen en veel overwerk leidt wel tot minder tevreden werknemers. De kwaliteit van de arbeid en vooral de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden hebben invloed op de algehele tevredenheid van de werknemers. 36 Procent van de werknemers is (zeer) tevreden over het salaris, 28 procent is neutraal en 36 procent is (zeer) ontevreden met het salaris. Doorslaggevend is echter een goed personeelsbeleid en specifiek beleid gericht op de ontwikkeling van de werknemers, wat tot meer tevreden (en mogelijk meer productieve) werknemers leidt. Dit verklaart voor een deel mogelijk ook waarom werknemers met een vast contract minder tevreden zijn dan werknemers met een tijdelijk contract. Het imago van de overheid als werkgever kan dan ook worden verbeterd door meer te investeren in personeelsbeleid, wat vanzelf snel bekend wordt op de eilanden.

Aanbevelingen

De tweede vraag is wat er aan kan worden gedaan om de instroom van voldoende goed gekwalificeerd personeel voor de korte en de middellange termijn veilig te stellen. Op basis van het onderzoek naar de positie van de overheid in Caribisch Nederland als werkgever worden de volgende aanbevelingen gedaan, in volgorde van belangrijkheid:

1. **Voorkomen is beter dan genezen.** Knelpuntvacatures kunnen worden voorkomen door meer aandacht te besteden aan het zittende personeel (zie hieronder). Concreet betekent dit het deels verleggen van de aandacht van werving naar personeelsbeleid, van aantrekken van nieuwe mensen naar behoud van zittende mensen.
2. Het **verhogen van de productiviteit** per medewerker verdient de hoogste aandacht. Dit komt niet alleen de dienstverlening en de overheidsfinanciën ten goede, maar vermindert ook de druk om extra (duur) personeel te werven. Dit vraagt om verbetering van de interne efficiency, dat wil zeggen organisatie en planning van werkzaamheden, nakomen van afspraken, waarbij het ontwikkelen van een feedback cultuur behulpzaam kan zijn. Ten tweede vraagt dit om ontwikkeling van competenties, vooral het schrijven in de Nederlandse taal en het spreken van Papiaments zijn van groot belang (een gemeenschappelijke spreektaal kan de interne efficiency vergroten). Concreet dient er te worden geïnvesteerd in scholing en training van zittend personeel, gebaseerd op de door de werkgever gevraagde en bij de werknemers aanwezige competenties.
3. Het **vermindern van de werkdruk** verdient hoge prioriteit. Specifieke aandacht is nodig voor psychosociale druk die een zeer groot deel van de werknemers ondervindt van burgers en bedrijven. Hiervoor is deskundige hulp nodig, niet alleen op het preventieve vlak, maar ook op het curatieve vlak. Taakrotatie bij belastende functies biedt uitkomst. Ook een kortere

werkweek en flexibele werktijden kunnen de druk op werknemers voor een deel wegnemen. Uit het onderzoek blijkt dat hieraan duidelijk behoefte bestaat.

4. Het **verder ontwikkelen van een professioneel personeelsbeleid** is een noodzakelijke randvoorwaarde. De moderne visie die binnen het management bestaat ten aanzien van de factor arbeid dient te worden uitgedragen en leidend te zijn voor de verdere invulling van het personeelsbeleid. In aanmerking genomen dat er op het terrein van personeelsbeleid sinds 10.10.10 grote stappen voorwaarts zijn gezet blijft er ruimte voor verdere ontwikkeling. Functionerings- en beoordelingsgesprekken dienen jaarlijks systematisch met *alle* werknemers te worden gevoerd. Scholing dient meer vraaggericht te zijn en te passen binnen de directieplannen. Er dient meer aandacht te bestaan voor individuele ontwikkeling, waarbij het behulpzaam kan zijn om jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op te stellen door werkgever en werknemer samen. Taakrotatie, stages en detacheringen van eigen personeel kunnen een bijdrage leveren aan verdere ontwikkeling van medewerkers.
5. Het is sterk aan te bevelen te werken aan een **ouderenbeleid**. Het personeelsbestand is redelijk grijs (veel ouderen). Ook werken veel jongere mensen al lange tijd (20 jaar of meer) in zeer zware functies, zowel fysiek als mentaal. Mede gezien de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd van 60 naar 65 jaar is het extra hard nodig om maatregelen te nemen om ouderen duurzaam aan het werk te houden. Hiermee kan de productiviteit van ouderen zo lang mogelijk hoog blijven en kunnen (langdurig) ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid mogelijk voor een deel worden voorkomen. Concrete mogelijkheden zijn een kortere werkweek en aanpassing van de werktijden voor ouderen. Een goede mogelijkheid is verandering van functie zonder achteruitgang in inkomen.
6. Een meer professioneel personeelsbeleid leidt tot meer tevreden werknemers. Tegelijkertijd kan niet genegeerd worden dat het **salaris** voor een deel van de werknemers (ruim een derde) een *dissatisfier* is. Maatregelen om de koopkracht te verbeteren – van ambtenaren en van werknemers in de marktsector - nopen tot maatregelen op macroniveau (zie: *De arbeidsmarkt in Caribisch Nederland 2013*). Eventuele salarisverhogingen bij de overheid kunnen mogelijk worden gekoppeld aan productiviteitsafspraken, wat direct aansluit bij het functionerings- en beoordelingssysteem en persoonlijke ontwikkelingsplannen.
7. **Parttime werk** komt weinig voor, maar daaraan bestaat wel behoefte. Een belemmering is voor veel werknemers de achteruitgang in inkomen. Desondanks wil een deel van de werknemers graag korter werken, maar is bang dat het werk niet goed door anderen kan worden opgevangen, of dat de werkgever er geen prijs op stelt. Mogelijk dat werving van personeel makkelijker gaat wanneer meer parttime werk wordt aangeboden bij de overheid. Het bespreekbaar maken van parttime werk is een eerste stap in de goede richting.
8. Naast een ouderenbeleid dient er ook een **jongerenbeleid** te zijn en met name voor *high potentials*. Het is het van belang om *high potentials* te identificeren en te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Dit verhoogt de tevredenheid en de binding van deze belangrijke groep werknemers. Het voorkomt tevens ongewenste uitstroom (die er op dit moment nog niet is). Mede vanwege de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd zal de instroom van jonge mensen bij de overheid worden afgeremd. Wellicht dat door middel van flexibele arbeidscontracten toch kan worden geprobeerd meer jongeren werkervaring te laten opdoen binnen de overheid.
9. **De duur dat vacatures open staan bij het OLB** dient drastisch te worden teruggebracht van soms 24 maanden tot maximaal drie maanden. Dientengevolge vermindert ook het aantal

openstaande vacatures, wat op dit moment hoog is. Productie en werving dienen zo veel mogelijk met elkaar in de pas te lopen. De bestaande werkdruk kan hiermee worden tegengegaan.

10. Het **werven van personeel voor hbo- en wo-functies** gebeurt altijd eerst op de eilanden, vervolgens in de regio en pas dan onder mogelijke remigranten in Europees Nederland. Het beheersen van het Papiaments is een vereiste. Pas in allerlaatste instantie kan worden overgegaan tot het werven van Europese Nederlanders, aan wie de strikte eis gesteld moet worden om binnen een jaar Papiaments te spreken. Dit is zoals het nu gaat en hieraan dient vooral te worden vastgehouden. Een totale doorlooptijd (vacatieduur) van maximaal drie hooguit vier maanden dient voor dergelijke functies als richtlijn te worden genomen.
11. Het inrichten van een **fysiek aanspreekpunt in Europees Nederland** (werving en selectie, promotie eiland, informatie en voorlichting) is zeer aan te bevelen. Samenwerking van RCN en de openbare lichamen ligt zeer voor de hand, ook bij uitwisseling van personeel (voor een verdere behandeling zie de rapportage *Arbeidsmarkt Caribisch Nederland 2013*).
12. De **overheid dient zich als werkgever nadrukkelijk te manifesteren** in de discussies over de aansluiting van de arbeidsmarkt en het beroepsonderwijs. De behoefte aan overheidspersoneel dient met regelmaat (jaarlijks) inzichtelijk te worden gemaakt en een rol te spelen bij het inrichten van het beroepsonderwijs. ROA CN vormt hiervoor een platform.
13. Externe factoren zijn op de korte en middellange termijn van minder grote invloed op de aard en omvang van de werkgelegenheid van de overheid dan interne factoren. De sterk veranderende omgeving vraagt echter wel om een flexibele overheid, met flexibele werknemers. Dit onderstreept het belang van (omgevingsgerichte) **scholing van werknemers**.
14. De aantrekkingskracht en het **imago van de overheid** als werkgever kan sterk worden verbeterd door te laten zien dat er resultaten worden geboekt. Wanneer de werknemers trots zijn op hun werk en wat zij samen bereiken, dan wordt deze boodschap doorgegeven. Op kleine eilanden gaat dit zeer snel. Een goed personeelsbeleid met ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers draagt hieraan bij. Dit geldt zowel voor hoger als voor lager opgeleiden.

1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen

1.1 Achtergrond

Rijksdienst Caribisch Nederland (RCN) heeft in samenwerking met Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius, Openbaar Lichaam Saba (OL) en de Raad Onderwijs Arbeidsmarkt Caribisch Nederland (ROA CN) een arbeidsmarktonderzoek laten uitvoeren. De belangen van de betrokken partijen bij het onderzoek zijn specifiek, maar liggen geheel in elkaars verlengde. RCN en de openbare lichamen hebben – als werkgever - behoefte aan inzicht in de aantrekkingskracht en het imago van (werken bij) de Rijksoverheid op Caribisch Nederland en de openbare lichamen van de drie eilanden. Het betreft hierbij alle departementen, directies en units, inclusief alle uitvoerende diensten. Voor de korte en lange termijn bestaat er een concrete behoefte aan goed opgeleid personeel en de vraag is of, waar en hoe dat personeel is te rekruteren en welke randvoorwaarden daarbij een rol spelen. Voor ROA CN is het van groot belang kwantitatief en kwalitatief inzicht te hebben in de verhouding van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en specifiek de aansluiting van het (beroeps)onderwijs op de behoeften van de arbeidsmarkt. Ook deze onderwerpen zijn voor RCN en de openbare lichamen beleidsmatig van essentieel belang. Daarnaast geeft inzicht in de personeelsbehoefte van RCN en de OL, ROA CN mogelijkheden het beroepsonderwijs hier op af te stemmen.

1.2 Doel onderzoek

Het totale onderzoek heeft een drieledig doel, ten eerste een gedegen kwantitatief en kwalitatief inzicht te geven in de aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Caribisch Nederland (CN), ten tweede inzicht te geven in de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt en ten derde inzicht te geven in de positie en het imago van Rijksdienst Caribisch Nederland en Openbare Lichamen als werkgever om zodoende voor elk van deze onderwerpen realistische oplossingen aan te dragen. Feitelijk gaat het om drie deelonderzoeken die geïntegreerd zijn uitgevoerd. Er zijn twee aparte rapportages opgeleverd, waarbij het eerste rapport de onmisbare context levert voor het tweede rapport:

- De arbeidsmarkt in Caribisch Nederland 2013, waarin de eerste twee hoofdvragen zijn beantwoord (separaat rapport, rapport I);
- De positie van de overheid in Caribisch Nederland als werkgever 2013, waarin de derde deelvraag is beantwoord (dit rapport, rapport II).

1.3 Onderzoeksvragen

De centrale probleemstelling van dit onderdeel van het onderzoek – de overheid als werkgever - is al volgt: ***In hoeverre zijn RCN en OL een aantrekkelijke werkgever voor potentiële werknemers en wat kan er aan worden gedaan om de instroom van voldoende goed gekwalificeerd personeel voor de korte en de middellange termijn veilig te stellen?***

De centrale probleemstelling valt uiteen in de volgende sterk met elkaar samenhangende onderzoeksvragen:

1. Wat is de aantrekkingskracht en wat is het imago van (werken bij) Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar

Lichaam Saba? Gaarne uiteenzetting per opleidingsniveau en per eiland, regio en Europees Nederland;

2. Wat kunnen Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar Lichaam Saba doen ter verbetering van de aantrekkingskracht en het imago? Gaarne uiteenzetting per opleidingsniveau en per eiland, regio en Europees Nederland;
3. Hoe is de positie van Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar Lichaam Saba ten opzichte van de marktsector, de semicollectieve sector (onderwijs en zorg) en elkaar? Gaarne uiteenzetting per soort werkgever, per opleidingsniveau en per eiland;
4. Wat zijn push en pull factoren voor arbeidskrachten van en naar Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar Lichaam Saba? Gaarne uiteenzetting enerzijds opleidingsniveau en anderzijds financiële factoren (bijv. salarisniveau ten opzichte van andere werkgevers op Bonaire, Saba en St. Eustatius) en niet-financiële factoren (bijv. duur traject werving). Gaarne uiteenzetting per eiland;
5. Wat zijn push en pull factoren voor arbeidskrachten van en naar Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar Lichaam Saba ten opzichte van (soortgelijke organisaties/instanties in) de regio? Welke drempels zijn er om in Caribisch Nederland te werken? Gaarne uiteenzetting financiële factoren en niet-financiële factoren. Gaarne uiteenzetting per regio;
6. Wat zijn push en pull factoren voor arbeidskrachten van en naar Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar Lichaam Saba ten opzichte van (soortgelijke organisaties/instanties in) Europees Nederland? Welke drempels zijn er om in Caribisch Nederland te werken? Gaarne uiteenzetting enerzijds opleidingsniveau en anderzijds financiële factoren en niet-financiële factoren;
7. Wat zijn de push en pull factoren voor arbeidskrachten, die vanuit (de regio van) Caribisch Nederland zijn geëmigreerd naar Europees Nederland, om terug te gaan en te gaan werken bij Rijksdienst Caribisch Nederland, Openbaar Lichaam Bonaire, Openbaar Lichaam St. Eustatius en Openbaar Lichaam Saba? Gaarne uiteenzetting enerzijds opleidingsniveau en anderzijds financiële factoren en niet-financiële factoren;
8. Wat zijn mogelijke oplossingen voor het opheffen van de belemmeringen en wat zijn mogelijke oplossingen voor het bevorderen van interne (binnen eiland) en externe mobiliteit? Gaarne uiteenzetting financiële maatregelen (bijv. concurrerende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, maatregelen werving en behoud) en niet-financiële maatregelen (bijv. aanpassing procedure werving en selectie, scholing/studiefaciliteiten, lerend werken). Gaarne uiteenzetting: eiland, regio en Europees Nederland.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op de knelpunten in de personeelsvoorziening bij RCN en de openbare lichamen (hoofdstuk 2). De kwaliteit van de arbeid wordt geanalyseerd vanuit het perspectief van de werkgevers en van de werknemers. Dit onderwerp is van belang, omdat de kwaliteit van de arbeid voor een belangrijk deel het imago van een werkgever bepaalt (hoofdstuk 3). Daarna komt het personeelsbeleid aan bod. Dit is niet alleen van belang voor zittende werknemers, maar ook voor het beeld dat buitenstaanders hebben van de werkgever (hoofdstuk 4). In het daarop volgende hoofdstuk wordt de tevredenheid van zittende werknemers verklaard. In hoeverre wordt dat verklaard door persoonskenmerken, het arbeidscontract, de kwaliteit van de arbeid of het personeelsbeleid? (hoofdstuk 5). In het daarop volgende hoofdstuk komen alle onderwerpen bij elkaar, waar het gaat om het imago dat RCN en openbare lichamen hebben als

werkgever, bij verschillende doelgroepen (hoofdstuk 6). Het laatste hoofdstuk geeft een blik in de toekomst: welke knelpunten zijn te verwachten? (hoofdstuk 7). De conclusies en aanbevelingen zijn niet aan het eind, maar aan het begin van dit rapport opgenomen.

2 Knelpunten in de personeelsvoorziening

2.1 Knelpunten personeelsvoorziening RCN

De personeelsvoorziening voor Bonaire, St. Eustatius en Saba wordt centraal geregeld door RCN op Bonaire. Gesprekken hebben plaatsgevonden met vrijwel alle directeuren van verschillende departementen inclusief medewerkers van P&O van RCN, zowel op Bonaire als op St. Eustatius en Saba, maar vooral op Bonaire.

Over de gehele breedte zijn er op dit moment knelpunten in de personeelsvoorziening bij de departementen, dan wel zijn deze op de korte termijn te verwachten. Een heel enkel departement vormt hierop een uitzondering. In de volgende segmenten zijn er nu knelpunten in de personeelsvoorziening, dan wel zijn deze in de nabije toekomst te verwachten:

- HBO, over de gehele linie, specifiek voor maatschappelijk werk, welzijn, jeugdhulpverlening, juridisch, penitentiaire inrichting, sport, medisch en opsporing;
- MBO 3 en 4, specifiek juridisch;
- Inkooppersoneel;
- IT-personeel (alle functies en specifiek systeembeheer, systeembeveiliging);
- Gespecialiseerd personeel: landmeters en personen die kunnen werken met Geografische Informatie Systemen;
- Technisch personeel;
- Financieel personeel (fiscaal);
- Leidinggevend personeel;
- “Alles boven schaal 10”;
- Personeel met een specifieke beroepshouding: mensen met ruime rolopvatting (initiatief, pro actief);
- Mensen die goed in staat zijn om in zowel in het Nederlands als in het Papiaments te spreken en te rapporteren.

Vacatures die niet snel genoeg kunnen worden opgevuld hebben op dit moment soms negatieve gevolgen. Tekorten leiden in sommige gevallen tot een hogere werkdruk en overwerk voor het zittende personeel. Bepaalde wettelijke taken moeten uitgevoerd blijven worden, ook al is er een tekort aan personeel. Op dit moment is daarvan sprake bij een aantal departementen. Andere consequenties zouden kunnen zijn meer ziekteverzuim en mogelijk ongewenst vertrek van goede medewerkers, maar daarvan is niet of nauwelijks melding gemaakt. Het komt vrij systematisch voor dat een tekort van geschikt personeel wordt opgevangen door de opleidingseisen bij zittend en nieuw personeel naar beneden bij te stellen. Deze aanpak wordt door de directeuren als suboptimaal beschouwd. De wens is juist meer upgrading van het personeelsbestand, wat gezien de taken noodzakelijk is in de komende jaren.

Er wordt in principe altijd eerst geworven op de eilanden zelf, vervolgens in de regio (specifiek het Caribisch deel van Nederland, mede vanwege taal en erkenning van onderwijsdiploma's) en tenslotte in Europees Nederland, waar eerst wordt gezocht naar potentiële remigranten. Inmiddels is de ervaring dat er vanaf mbo-niveau 3 tot in Europees Nederland moet worden gezocht naar geschikt personeel en dit is zeker het geval vanaf hbo-niveau. Tot en met mbo-niveau 2 is voldoende arbeidspotentieel aanwezig, in elk geval op Bonaire, en eventueel de regio. De mismatch is er in de eerste plaats dan ook op de hogere opleidingsniveaus.

De werving en selectie geschiedt zeer professioneel, onder meer door gebruik van advertenties in gedrukte media, vacatures op het internet, gebruik van sociale media, gebruik van netwerken, open sollicitaties, via scholen, zowel op de eilanden als in de regio en Europees Nederland. Bij de laatste wervingsactie voor gevangenispersoneel op Bonaire is gebruik gemaakt van stands op twee plaatsen, met flyers en veel lokale publiciteit, wat een groot succes is geweest. De selectie voor vitale functies is grondig, waarbij gebruik wordt gemaakt van assessments en psychologische tests. De potentiële kandidaten wordt een zo realistisch mogelijk beeld geschetst van het werken en wonen in Caribisch Nederland, zodat het risico op voortijdig uitval zo beperkt mogelijk is. Werving en selectie in Europees Nederland wordt bemoeilijkt door de geografische afstand en het gebrek aan financiële middelen voor persoonlijke selectiegesprekken. Skype vormt dan het alternatief wat als suboptimaal wordt beschouwd, maar nog niet tot echte missers heeft geleid. Persoonlijke werving en selectie in Nederland gebeurt niet¹. Soms kunnen werving- en selectieprocedures – wegens een complex van oorzaken - lang duren, soms langer dan zes maanden.

De oorzaken van personele knelpunten moeten dan ook niet worden gezocht in de werving- en selectieprocedures. Een oorzaak is wel de latente vervangingsvraag, omdat een (beperkt) deel van het personeel onder gekwalificeerd is, ook na intensieve competentieontwikkeling. Dit lijkt echter op dit moment een beheersbaar probleem te zijn. De vervangingsvraag wordt niet of nauwelijks gevoed door ongewenst vertrek van personeel, meer door langdurig ziekteverzuim en vooral door het tijdelijke karakter van arbeidscontracten (meestal 1 tot maximaal 3 jaar). De belangrijkste oorzaken van de knelpunten hebben te maken met a) de braindrain die kennelijk nog steeds niet tot staan is gebracht en b) de mis match tussen hetgeen door RCN geboden kan worden en wat door potentiële kandidaten wordt verwacht en gevraagd.

Het werken bij de rijksoverheid in Caribisch Nederland heeft duidelijk positieve aantrekkingskrachten (zie volgende paragraaf). Samengevat, een belangrijke pull factor is dat het werk inhoudelijk aantrekkelijk is en dat er in een dynamische en goed georganiseerde omgeving kan worden gewerkt aan de toekomst van het eiland en de bevolking. Voor de lokale bevolking geldt dat het imago van de overheid als werkgever de laatste jaren is verbeterd, mede vanwege de verbetering van de dienstverlening en ook de grotere transparantie van het wervings- en selectieproces.

Het voordeel werven in de regio (nabijgelegen eilanden) is dat potentiële werknemers over het algemeen het Papiaments beheersen. Een belemmering is veel meer dat mensen graag op het eigen eiland willen blijven wonen en zonder specifieke reden niet emigreren, ook al zijn de goede arbeidsvoorwaarden bij de overheid aantrekkelijk (zie hoofdstuk 6). Volgens alle geïnterviewden in dit onderzoek zijn de kosten van levensonderhoud op Bonaire op dit moment hoger dan op Curaçao, wat mogelijk een negatieve invloed heeft op emigratie van Curaçao naar Bonaire.

Werkgevers en P&O-medewerkers die werven in Europees Nederland ervaren daarbij bepaalde knelpunten. Algemeen speelt pensioenbreuk bij sollicitanten die een nieuwe stap willen maken een rol. Bij emigratie vanuit Nederland is een belemmering de verkoop van een eventueel eigen huis, wat op dit moment extra lastig is vanwege de lage huizenprijzen gekoppeld aan hypotheek. Bij emigratie vanuit Nederland spelen mee de onzekere arbeidsmogelijkheden voor een eventuele partner.

De laatste jaren is er volgens de grote werkgevers wel een hernieuwde belangstelling geconstateerd van Bonairianen die uit Europees Nederland of Curaçao terugkeren naar het eiland.

¹ Op 9 en 10 februari 2013 waren medewerkers van Ban Boneiru Bek aanwezig op de Emigratiebeurs in Houten in Europees Nederland (10.000 bezoekers), met als doel actief mensen – vooral "eigen eilandkinderen"- te enthousiasmeren voor emigratie naar Bonaire. Dit jaar was er daarbij ondersteuning door de KvK Bonaire.

Maar het aantrekken van remigranten vanuit Europees Nederland verloopt desondanks niet altijd even gemakkelijk. Volgens de experts en werkgevers en P&O-medewerkers die rechtstreeks te maken hebben met werving en selectie van remigranten spelen de volgende factoren een rol:

- Een deel van de Bonairianen die in Europees Nederland gestudeerd heeft voelt een verminderde band met zijn eiland en is vaak te zeer verbonden met zijn nieuwe omgeving om te (willen) repatriëren (goede baan, gezin, hypotheek);
- Het is voor Bonairianen vaak moeilijk om terug te keren naar een `klein` eiland met in hun ogen strenge sociale controle, in plaats van de fysieke en sociale ruimte in Europees Nederland. De voorzieningen op Bonaire worden beoordeeld als kwalitatief minder goed dan de voorzieningen op Bonaire (zorg en onderwijs voor eventuele kinderen). Dit geldt ook voor de culturele voorzieningen (het eiland wordt door sollicitanten veelal als "saai" gezien, "er is weinig te doen", "er is geen bioscoop");
- Werkgevers en P&O-medewerkers binnen RCN en OL geven zonder uitzondering aan dat de arbeidsvoorwaarden niet altijd tegemoet komen aan de wensen van sollicitanten in Europees Nederland. Bij concrete werving en selectie in Europees Nederland is het salaris regelmatig een breekpunt, zeker wanneer geschikte kandidaten een teruggang in het bestaande salaris zouden moeten accepteren. Dit probleem speelt specifiek wanneer het gaat om schaars gespecialiseerd personeel met goede salarissen in Europees Nederland. Hoger belonen is over het algemeen geen optie. Het management is zich er over de volle breedte van doordrongen dat de salarissen van RCN-personeel niet (of niet te veel) kan uitstijgen boven het loon in de marktsector en dat het salaris van nieuw aan te trekken personeel uit Europees Nederland niet (of niet te veel) mag uitstijgen boven het salaris van zittende ambtenaren.

Specifiek voor Europese Nederlanders spelen daarnaast andere factoren mee, zoals wordt ervaren door werkgevers en P&O-medewerkers in sollicitatieprocedures:

- Het eerste beeld dat het werken op een tropisch eiland overeenkomt met een strandvakantie moet bijgesteld worden. De realiteit is dat er hard moet worden gewerkt;
- Het eerste beeld dat het leven op Bonaire 'goedkoop' is wordt door sollicitanten bijgesteld nadat bepaalde kosten zijn bekeken (specifiek de kosten van huisvesting). Een volledige kostenvergelijking kan meestal niet worden gemaakt, waardoor sollicitanten dan vaak het zekere voor het onzekere kiezen en uiteindelijk niet ingaan op de beschikbare vacature;²
- In bepaalde gevallen betreft het kandidaten die in Europees Nederland minder kansrijk zijn en waarbij de push factoren een belangrijkere rol spelen dan de pull factoren. Behoeftes bestaan veel meer aan mensen die gemotiveerd zijn om iets voor het eiland te doen, dan voor zichzelf.

Er bestaat algemeen veel onduidelijkheid bij geïnteresseerde remigranten en emigranten in Europees Nederland over verblijfs- en werkvergunningen, bij mensen van verschillende nationaliteiten inclusief Curaçao. Ook over de sociale zekerheid en de verschillen met Europees Nederland bestaan veel belangrijke vragen. Er bestaan veel vragen over de veranderingen sinds 10.10.10 en de implicaties voor migratie naar Caribisch Nederland. Dit is onder meer gebleken tijdens de Emigratiebeurs in Houten op 9 februari 2013. Deze onduidelijkheden leveren concrete belemmeringen op, in elk geval bij mensen die wel willen emigreren vanuit Europees Nederland, maar nog niet besloten hebben waar naar toe. Duidelijk is dat als bijvoorbeeld de Zweedse overheid het beter kan uitleggen, de keuze eerder valt op Zweden.

Voor het onderwijzend personeel in het voortgezet onderwijs geldt de bijzondere situatie dat alleen leerkrachten uit Europees Nederland aangenomen kunnen worden, omdat alleen daar de opleiding tot docent gegeven wordt welke leidt tot een lesbevoegdheid op een van de scholen op Bonaire en Sint Eustatius.

² Een concrete vergelijking, waarin ook de verschillende belastingssystemen, ziektekostensystemen en lokale lasten zijn meegenomen ontbreekt echter.

De belemmeringen werken voor de bovenwindse eilanden soms nog sterker dan voor Bonaire. Het blijkt extra moeilijk te zijn om (alleenstaande) vrouwen te interesseren voor een baan op Saba en St. Eustatius, zeker als er geen eigen sociale binding met het eiland bestaat. De verdeling van de formatie (allocatie van personeel) over de drie eilanden vormt mede om deze reden een specifiek punt van aandacht. Uitwisseling en doorstroming tussen de drie eilanden is voor alle drie de eilanden van groot belang.

Overigens zijn er verschillende benaderingen en nuances ten aanzien van dit onderwerp: de vraag is in hoeverre is de kandidaten zich moeten aanpassen aan de situatie in Caribisch Nederland dan wel andersom.

Ondanks de strenge selectie gaan in Europees Nederland geworven mensen toch te vaak nog vroegtijdig weer terug. Voor een deel heeft het te maken met specifieke en persoonsgebonden redenen en het aflopen van tijdelijke contracten, maar in sommige gevallen valt het werk, het leven en/of de kosten van levensonderhoud in Caribisch Nederland achteraf toch tegen. Om teleurstellingen te voorkomen worden deze aspecten door werkgevers en P&O-medewerkers zo objectief mogelijk tijdens sollicitatiegesprekken naar voren gebracht.

2.2 Knelpunten personeelsvoorziening openbare lichamen

De omstandigheden van St. Eustatius en Saba zijn onderling min of meer vergelijkbaar, maar sterk verschillend van Bonaire. Op St. Eustatius en Saba is sprake van een grote reorganisatie van het overheidsapparaat, waarbij er verschuivingen van werknemers plaatsvinden op basis van gevraagde en aangeboden competenties. Er zijn op dit moment vacatures bij de OL op de bovenwindse eilanden, maar het betreft een beperkt aantal. Wervingsproblemen zijn er altijd bij functies voor hoger opgeleiden (hbo-plus). De functie-eisen worden soms bijgesteld: recent is op Saba voor een dergelijke functie iemand aangenomen op mbo-niveau. Per saldo heeft het personeelsprobleem meer betrekking op het zittende personeel, dat veelal onder gekwalificeerd is. Bij-, om- en herscholing is hard nodig. Voorts speelt het probleem van thuiszittende en zieke ambtenaren, wat de werkdruk voor de andere werknemers vergroot.

Op Bonaire is de situatie geheel anders. De vacaturequote (het aantal openstaande vacatures ten opzichte van het aantal werknemers) is bij directies van het OLB extreem hoog (genoemd zijn percentages van 13 tot 21 procent). In Europese landen is de quote gemiddeld 1,5 procent en nooit veel hoger dan vier procent. De vacatieduur –de duur dat een vacature open staat – is eveneens extreem lang. Genoemd zijn perioden van 9 tot 24 maanden. Ter vergelijking: het Europees gemiddelde is ongeveer twee maanden.

De gevolgen van de knelpunten zijn binnen alle directies van OL Bonaire te merken: hoge werkdruk, verminderde kwaliteit van het werk, werk blijft liggen, men raakt achterop en onvrede over de eigen output. Deze gevolgen worden versterkt door een factor van een geheel andere orde: inefficiënties in de werkprocessen. Deze worden mede veroorzaakt door een bepaalde werkmentaliteit: afspraken worden niet goed gemaakt of niet goed nagekomen, waardoor anderen in de problemen komen.

De hoge werkdruk komt soms voort uit afwezigheid of geringe productiviteit van bepaalde groepen werknemers. Een deel van het personeel is overcompleteet, dat wil zeggen is wel aanwezig maar dat er eigenlijk geen geschikt werk voor is. En deel van het personeel functioneert niet optimaal, zit soms thuis of is ziek. Volgens werkgevers en P&O-medewerkers binnen het OL komt het regelmatig voor dat werknemers afwezig zijn vanwege nevenactiviteiten buiten en tijdens het werk.

Deze nevenactiviteiten zijn veelal noodzakelijk om bij te verdienen om te kunnen overleven. Deze omstandigheden worden ook binnen RCN herkend. De productiviteit blijft hierdoor achter, wat weer leidt tot extra werkdruk voor de andere werknemers.

Verder spelen voor de openbare lichamen op alle drie eilanden dezelfde belemmeringen bij werving en remigratie van hbo-plussers, zoals deze door RCN worden ervaren (zie 2.1). Een niet optimale mix van wervingskanalen speelt bij de openbare lichamen wellicht ook een rol, maar dit is niet doorslaggevend. Waarschijnlijk kan het mandateren van personeelszaken op een lager beslissingsniveau een stap vooruit zijn, waardoor in elk geval de vacatieduur drastisch kan worden teruggebracht en (daarmee) ook de vacaturequote. Ook het officieel extern openstellen van vacatures kan hierbij helpen.

3 De kwaliteit van de arbeid volgens werkgevers en werknemers

3.1 Inleiding

De kwaliteit van de arbeid is sterk van invloed op de tevredenheid van werknemers en op ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en ongewenst vertrek. Ook het imago van een werkgever bij potentiële werknemers (en de kosten die gemaakt moeten worden bij werving) wordt beïnvloed door de kwaliteit van de arbeid. Het concept van de kwaliteit van de arbeid valt uiteen in vier componenten:

- Arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsverhoudingen;
- Arbeidsinhoud.

3.2 Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden RCN

De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers van RCN zijn formeel geregeld in het Rechtspositiebesluit Ambtenaren BES (16 maart 2012 en 18 juni 2012). In totaal 34 procent van alle fulltime medewerkers heeft een netto salaris van minder dan 1.800 dollar en 67 procent heeft een hoger salaris (zie onderstaande tabel).

Tabel 3.1 Verdeling fulltime medewerkers RCN naar hoogte netto salaris

Netto salaris (\$)	aantal	aandeel
Minder dan \$ 1.800	210	34%
tussen \$ 1.800 en \$ 2.200	153	25%
Meer dan \$ 2.200	261	42%
Alle fulltime medewerkers RCN	624	100%

Bron: Personeelsregistratie RCN.

De salarissen bij de overheid zijn naar de mening van de geïnterviewden concurrerend voor Bonairiaanse begrippen, dat wil zeggen in vergelijking met de marktsector. Mensen woonachtig op een van de drie eilanden willen graag bij de rijksoverheid werken, mede vanwege de goede arbeidsvoorwaarden (pensioen, kinderbijdrage, vakantiedagen). De doorgroeimogelijkheden zijn over het geheel genomen beter dan enkele jaren geleden.

Arbeidsvoorwaarden openbare lichamen

De arbeidsvoorwaarden zijn voor de eilanden goed te noemen. Zeker op St. Eustatius en Saba wordt de overheid gezien als een 'veilige haven'. Op Bonaire zijn de arbeidsvoorwaarden goed, maar niet concurrerend met de regio. Voor geen van de eilanden zijn de salarissen voldoende om een redelijke levensstandaard te hebben. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er eigenlijk niet. Het is niet zo dat bepaalde groepen werknemers duidelijk onderbetaald of overbetaald worden. Er zijn zeker groepen ambtenaren die niet kunnen rondkomen van het salaris (zie hierboven de cijfers van RCN). Het komt regelmatig voor dat ambtenaren afwezig zijn vanwege een tweede baan, noodzakelijk om rond te komen. Verder bestaat er soms onduidelijkheid over de status van het

arbeidscontract en kan het voorkomen dat tijdelijke contracten soms worden verlengd over een periode (veel) langer dan drie jaar.

De arbeidsvoorwaarden volgens werknemers

De mening van de werknemers is gepeild via een online enquête onder alle werknemers van RCN en de openbare lichamen (MTO)³. Het blijkt dat 36 procent (zeer) tevreden is met het salaris en 36 procent (zeer) ontevreden; 28 procent is neutraal (zie tabel 2.1). Uit de toelichtingen die de werknemers geven blijkt over het algemeen dat men het salaris te laag vindt voor het werk dat men moet doen, in termen van aantal uren, werkdruk en verantwoordelijkheid. Ook over de salarisontwikkeling over een langere periode is men niet altijd tevreden. Een enkeling geeft aan dat het salaris in elk geval beter is dan elders.

Tabel 3.2 Tevredenheid met salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en type dienstverband (n=205)

Percentage	Salaris	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Type dienstverband
Zeer tevreden	3	3	21
Tevreden	33	35	50
Niet tevreden/niet ontevreden	28	38	21
Ontevreden	27	21	6
Zeer ontevreden	9	2	2
Totaal	100	100	100

Bron: werknemersonderzoek.

Van de medewerkers is 38 procent (zeer) tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden en 23 procent (zeer) ontevreden. Werknemers zijn onder andere tevreden over de kinderkorting en het pensioen. De perceptie is dat de secundaire arbeidsvoorwaarden slechter zijn in vergelijking met Aruba, Curaçao en St. Maarten. Verbeterpunten die worden gesuggereerd zijn het uitruilen van tijd en geld, meer vakantiedagen en een betere overwerkvergoeding. Bijna een derde van de werknemers die overwerken (31%) ontvangt een beloning daarvoor, waarmee 90 procent tevreden is.

62 Procent van alle werknemers moet beschikbaar zijn voor het werk (niet altijd), ook buiten werktijd om, en twee derde ontvangt daarvoor geen vergoeding. Van de mensen die een vergoeding ontvangen voor het beschikbaar zijn buiten werktijd is 15 procent er tevreden mee en 44 procent niet (de anderen zijn neutraal). Een deel werkt (niet altijd) op afwijkende dagen en tijden: gebroken diensten (24%), zaterdag (50%), zondag (45%) en feestdagen (40%). Iets meer dan de helft van de werknemers die op afwijkende dagen en tijden werkt ontvangt hiervoor een vergoeding. Twee derde van de werknemers die een vergoeding ontvangen voor afwijkende dagen en tijden is hier (zeer) tevreden over.

In totaal heeft 75 procent van de medewerkers een vast dienstverband en 19 procent een tijdelijk dienstverband met uitzicht op een vast dienstverband. Van de werknemers met een tijdelijk contract heeft 25 procent een contract van een jaar of langer. De meeste werknemers werken in hun eerste contract (79%), bij 15 procent is het één keer verlengd en bij zes procent twee keer. In de bovenstaande tabel is te zien 71 Procent van alle medewerkers is (zeer) tevreden met het type

³³ Verder te noemen MTO 2013 (medewerkers-tevredenheidsonderzoek). Hieraan hebben 245 werknemers meegedaan, meer dan een kwart van alle mensen die bij RCN en OLB werken. Het responspercentage is voor RCN en OLB ongeveer hetzelfde. Medewerkers van alle directies van RCN en medewerkers van alle directies van OLB hebben gerespondeerd. Het betreft een zeer brede spreiding van functies. De deelname van ambtenaren op St. Eustatius en Saba was te beperkt om er apart over te kunnen rapporteren. Voor Bonaire geven de cijfers een betrouwbaar beeld van de deelnemers. Er is mogelijk wel sprake van selectieve deelname aan het onderzoek, in de zin dat hoger opgeleiden zijn oververtegenwoordigd. In bijlage 1 is de opzet en werkwijze van dit onderzoek beschreven.

dienstverband (vast of tijdelijk) en acht procent (zeer) ontevreden. De toelichtingen die de medewerkers geven bij het type dienstverband zijn over het algemeen positief, ook van de medewerkers met een tijdelijk contract. Een deel van de werknemers wil na afronding van het tijdelijke contract “gewoon” weer terug naar Nederland. Aan de andere kant zouden sommige werknemers meer zekerheid willen hebben, bijvoorbeeld om een lening bij een bank te kunnen afsluiten.

Vrijwel alle contracten zijn fulltime, dat wil zeggen 32 uur of meer (94%). Er zijn geen contracten van minder dan 12 uur. Voor twee derde van de werknemers komt de afgesproken werkweek overeen met hun wensen. Bijna een kwart (23%) wil liever minder uren per week werken en zeven procent juist meer uren per week. Van alle werknemers denken de meesten (80%) dat zij waarschijnlijk niet minder uren kunnen gaan werken wanneer zij dit zouden willen, voornamelijk omdat er te weinig geschikt personeel is om het werk over te nemen (41%) en omdat men dan te veel in inkomen achteruit gaat (39%). Een kwart (24%) denkt dat de werkgever er geen prijs op zal stellen.

3.3 Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden RCN

Onder het management bestaat een goed oog voor de arbeidsomstandigheden. Er wordt groot belang gehecht aan veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers. Op diverse plaatsen zijn ergonomische verbeteringen aangebracht volgens Nederlandse normen (stoelen, tafels, computers) om rugklachten te voorkomen. De gebouwen zijn – uitzonderingen daargelaten - schoon en de werkplekken hebben over het algemeen voldoende daglicht. Specifieke maatregelen zijn er bijvoorbeeld genomen bij de IND, waar een buizenstelsel is aangebracht voor het verwerken van contant geld, mede uit veiligheidsoverwegingen. Ondanks de recente verbeteringen betekent dit niet dat alles al goed is geregeld.

Een aspect van aandacht is de hoge werkdruk, wat vrij regelmatig is genoemd. Managers die ervaring hebben met werken in Europees Nederland geven aan dat er bij de overheid in Caribisch Nederland harder moet worden gewerkt. Voor een deel wordt werkdruk weggenomen, doordat veel indirecte werkzaamheden worden verzorgd door RCN Centraal. De door RCN Centraal geboden faciliteiten en ondersteuning worden heel positief beoordeeld, zeker in vergelijking met de periode voor 10.10.10. Belangrijk is dat de werkprocessen bij de departementen nu (grotendeels) op orde zijn, waardoor er geen achterstanden meer zijn of ontstaan. Hieraan is de afgelopen periode prioriteit gegeven. Burgers en bedrijven kunnen nu sneller en adequater worden geholpen. Dit heeft het aantal klachten verminderd en het vertrouwen van het publiek vergroot, wat prettiger werkt voor de ambtenaren.

Een specifiek probleem dat bij verschillende directies naar voren komt is de sociale en fysieke veiligheid. Ambtenaren moeten vaak (zeer) vervelende en ingrijpende beslissingen nemen over mensen direct of indirect in hun omgeving. De schaalgrootte op de eilanden is zodanig dat het er toe leidt dat sommige ambtenaren continu en letterlijk “over hun schouder moeten kijken”. Dit leidt voor de betrokken medewerkers tot soms zware psychische belasting.

Arbeidsomstandigheden openbare lichamen

Over de arbeidsomstandigheden zijn de meningen verdeeld (soms goed en soms niet goed), maar over de werkdruk is men eensgezind: die is (veel) te hoog. De gebouwen en het meubilair beantwoorden soms wel en soms niet aan de behoefte. Er zijn geen beleidsregels op het gebied van arbo; daaraan bestaat wel behoefte.

De arbeidsomstandigheden volgens werknemers

Een op elke drie werknemers (33%) is van mening dat hij/zij (te) veel heeft moeten overwerken in het afgelopen jaar (7% te veel en 26% veel). Uit de persoonlijke interviews is naar voren gekomen dat juist de sociale druk op het (kleine) eiland - waar iedereen elkaar kent – heel sterk kan zijn. Het blijkt dat meer dan één van elke vier werknemers bij de overheid (27%) (heel) veel last van heeft van druk van burgers of bedrijven. 38 Procent geeft aan hiervan geen of weinig last te hebben.

Bijna de helft van de werknemers heeft zich naar eigen zeggen in het afgelopen jaar een keer ziek gemeld (46%). Van alle werknemers heeft vijf procent zich in het afgelopen jaar langer dan twee maanden ziek gemeld.

Tabel 3.3 Tevredenheid met arbeidsomstandigheden (n=192)

Arbeidsomstandigheden	Mee oneens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Mee eens	Totaal
Mijn werkomstandigheden (veilig, gezond en prettig werken) zijn goed	19	28	53	100
Ik pieker weinig over mijn werk	15	35	49	100
Ik kan mijn werk altijd goed zelf indelen	8	21	70	100
Ik kan voldoende pauze nemen wanneer ik dat wil	30	24	45	100
Ik hoef niet vaak over te werken op werkdagen	11	32	56	100
Ik hoef niet vaak over te werken in de avonden en weekenden	14	23	64	100
Ik kan op vakantie gaan wanneer ik dat wil	16	41	43	100
Ik kan vrij nemen wanneer ik dat wil	14	45	41	100
Mijn werk is veilig	14	30	57	100

Bron: werknemersonderzoek.

3.4 Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud RCN

Over het algemeen beschikt het personeel over de juiste competenties (kennis, vaardigheden en beroepshouding) om het werk aan te kunnen, maar niet altijd de juiste diploma's. Tegelijkertijd is het nodig om hard te werken aan scholing van zittend personeel, vooral kennisontwikkeling is van belang. De interne opleidingen gebeuren over het algemeen binnen het eigen budget, hoewel sommige departementen gebruik kunnen maken van capaciteit uit Europees Nederland. Scholing is bij sommige departementen al zeer sterk in ontwikkeling en bij andere departementen nog maar net begonnen en beperkt tot basisvaardigheden (tekstverwerking, spreadsheets, klantvriendelijkheid, schrijfvaardigheid Nederlands). Bepaalde scholing moet 'on the job' worden gegeven (wet- en regelgeving, grensbewaking, schietlessen). Enkele directeuren geven aan meer zicht te willen hebben op het scholingsaanbod op het eiland en de prijsstelling. Bij een aantal directies bestaat behoefte aan een EVC-achtige benadering of systeem (Erkenning Verworven Competenties), wegens het ontbreken van de benodigde diploma's bij diverse personeelsleden.

Het werk bij de overheid is uitdagend. Er wordt gewerkt aan een nieuwe organisatie, er zijn snelle ontwikkelingen en de faciliteiten zijn goed. Dit is voor veel (nieuwe) werknemers aantrekkelijk. Diverse managers geven aan dat de inhoud van het werk voor veel nieuwe en zittende werknemers belangrijker is dan de arbeidsvoorwaarden, in elk geval voor de hoger opgeleiden. Voor lager opgeleiden van het eiland is het motief vaak primair van financiële aard.

Als voorbeeld, een interessante aanpak is te zien bij de IND, waar het werk van Bonaire, St. Eustatius en Saba sinds kort centraal is georganiseerd. Dat houdt in dat collega's van de bovenwinden dossiers kunnen behandelen (via Skype) voor Bonaire en vice versa. Deze werkwijze leidt niet alleen tot meer efficiëntie, maar ook tot verhoging van de kwaliteit van de inhoud van het werk, omdat men van elkaar leert.

Arbeidsinhoud openbare lichamen

De inhoud van het werk vormt een duidelijke aantrekkingskracht: het werk is interessant en uitdagend en is maatschappelijk van belang. Tegelijkertijd bestaan er geen duidelijke mogelijkheden voor ontwikkeling of doorgroei, ook niet van high potentials. Begeleiding en coaching verdient eveneens meer aandacht. Volgens WICSU (St. Eustatius) behoeft vooral het opleiden ('upgrade') van het zittend personeel aandacht.

De arbeidsinhoud volgens werknemers

De werknemers bij de overheid zijn van mening dat het werk inhoudelijk aantrekkelijk is. Men is tevreden over de eigen werkzaamheden, de afwisseling in het werk en de uitdagingen in het werk. Minder tevreden zijn de werknemers over de mogelijkheden die zij hebben om door te groeien in het eigen werk en over de begeleiding die zij krijgen op het werk.

Tabel 3.4 Tevredenheid met arbeidsinhoud (n=192)

Arbeidsinhoud	Mee oneens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Mee eens	Totaal
Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden	5	22	73	100
Ik ben tevreden over de begeleiding die ik krijg op mijn werk	18	38	44	100
Mijn werk is afwisselend	4	20	76	100
Mijn werk is uitdagend	4	20	76	100
Ik heb voldoende mogelijkheden om door te groeien in mijn werk	25	36	39	100

Bron: werknemersonderzoek.

3.5 Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen RCN

Er is duidelijk veel aandacht voor goede arbeidsverhoudingen. Het management is modern en onderkent het belang van tevreden en goed gemotiveerde werknemers en een goede sfeer. De onderlinge verhoudingen tussen de werknemers en de relatie tussen de werknemers en de werkgever lijken zonder meer goed te zijn. Het woord teambuilding is in vrijwel alle gesprekken spontaan gevallen. De sociale activiteiten variëren van een wekelijks koffiekwartiertje met het voltallige personeel, bedrijfsuitjes, familiedagen, gezamenlijke kerkdiensten, vieren van dies natalis 10.10.10, eindejaarbijeenkomst en kerstdiners. Soms beschikken afdelingen over een eigen budget om sociale activiteiten te organiseren. Positief hierbij is de stijl van leiding geven, die over het algemeen meer persoonsgericht dan bureaucratisch is.

Onderlinge spanningen als gevolg van cultuurverschillen zijn volgens de werkgever zo goed als afwezig. Alleen in extreme omstandigheden kunnen er soms enige wrijvingen ontstaan, wanneer er soms verschillend wordt gehandeld vanuit het eigen cultuurpatroon (bijvoorbeeld bij dreigende situaties in de gevangenis). Er is bij het management sprake van een evident respect voor cultuurverschillen.

De arbeidsvoorwaarden liggen vast, wat de mogelijkheden te sturen met behulp van financiële incentives limiteert. Een beperkt aantal directeuren heeft behoefte aan meer variabilisering van de beloning. Voor andere directeuren heeft dit onderwerp nu geen prioriteit.

Een punt van aandacht is de mate waarin ambtenaren meer eigen regelmogelijkheden zouden kunnen hebben. De gedachte is dat een optimale motivatie en productie van werknemers gebaat is bij een juiste balans met mogelijkheden om het eigen werk te organiseren. Dit kan uiteraard in teamverband. Op het punt van regelmogelijkheden zou in de komende jaren wellicht winst kunnen worden geboekt.

Arbeidsverhoudingen openbare lichamen

De arbeidsverhoudingen lijken goed te zijn. Er zijn geen duidelijke knelpunten naar voren gekomen. Teambuilding wordt als positief gezien en daaraan wordt zeker gewerkt. Binnen de openbare lichamen komt naar voren dat er behoefte bestaat aan meer regelmogelijkheden op een lager niveau en meer ruimte om eigen beslissingen te nemen. Dit zou de verhoudingen ten goede komen.

De arbeidsverhoudingen volgens werknemers

De arbeidsverhoudingen zijn volgens de werknemers over het algemeen goed. De werknemers kunnen goed met elkaar en met de werkgever opschieten. De betrokkenheid van de werkgever met de werknemers is voor verbetering vatbaar. Het onderzoek geeft verder geen aanknopingspunten waar dit precies in zit. Het positief stimuleren (waarderen) is een punt van aandacht.

Tabel 3.5 Tevredenheid met arbeidsverhoudingen (n=192)

Arbeidsverhoudingen	Mee oneens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Mee eens	Totaal
Ik ben tevreden over mijn werkgever	14	41	45	100
Ik krijg waardering voor mijn werk	21	34	45	100
De sfeer binnen het bedrijf is goed	15	39	46	100
Ik kan goed met mijn werkgever opschieten	9	30	60	100
Ik kan goed met mijn collega's opschieten	3	19	78	100
Mijn werkgever is betrokken bij het personeel	22	42	36	100

Bron: werknemersonderzoek.

4 Personeelsbeleid volgens werkgevers en werknemers

4.1 Personeelsbeleid RCN

Tijdens de interviews is aan de directeuren gevraagd het personeelsbeleid van het departement te plaatsen op een schaal:

- Fase 1: Er is sprake van personeelsbeheer: het salaris wordt uitbetaald;
- Fase 2: Bepaalde personeelsinstrumenten worden ingezet (functionerings- en beoordelingsgesprekken, cursussen);
- Fase 3: Er staat een scholingsbeleid op papier, iemand is specifiek bezig om het beleid uit te voeren (bijvoorbeeld een afdeling P&O) en er is sprake van personeelsplanning;
- Fase 4: Er is sprake van strategisch personeelsbeleid, dat wil zeggen dat het organisatiebeleid en het personeelsbeleid geïntegreerd zijn, het is lange termijn beleid, personeel wordt niet gezien als een kostenfactor maar als een *asset* en het personeelsbeleid en de uitvoering daarvan heeft een tweezijdig karakter (relatie werkgever-werknemer).

Vanwege de ondersteuning door P&O van RCN zou een positionering in fase 3 terecht zijn. De meeste directeuren plaatsen het eigen personeelsbeleid echter in fase 2 of tussen fase 2 en 3 in. De reden is dat het personeelsbeleid op zichzelf nog niet altijd uitgewerkt op papier staat. Bij een enkel departement is de personeelsadministratie in individuele gevallen nog niet geheel op orde (fase 1), maar zijn andere personeelszaken weer wel goed geregeld. Een voorbeeld van gedetailleerde personeelsplanning (fase 3) is te vinden bij de politie. Diverse directeuren onderschrijven de onderliggende visie van het strategisch personeelsbeleid, maar dit scenario wordt gezien als een streefdoel (fase 4). Bij specifieke departementen - bijvoorbeeld KMAR - is het personeelsbeleid van oudsher volledig ingebed in de strategie van de organisatie.

De afdeling P&O van RCN speelt een centrale rol in alle departementen. Vanuit de afdeling P&O worden alle personeelszaken gecoördineerd en uitgevoerd. Het betreft onder meer de salarisadministratie, de administratie van de functionerings- en beoordelingsgesprekken (die door de leidinggevenden worden gevoerd) en ondersteuning bij de werving- en de selectiegesprekken en exitgesprekken. Tevens wordt ondersteuning geboden op het gebied van scholing, ziekteverzuim en integriteit. De medewerkers van de afdeling P&O fungeren als een sparringpartner van de directeuren. De ondersteunende rol van de afdeling P&O wordt door de directeuren hoog gewaardeerd, niet alleen inhoudelijk, maar ook de klantgerichtheid. Het enige punt van kritiek heeft te maken met de soms vele wisselingen van de contactpersonen.

Een aantal directeuren geeft aan dat er aandacht moet komen voor de problematiek van ouderen. Het werk is in sommige gevallen zeer belastend. Mensen die bepaald zwaar werk langere tijd hebben gedaan zouden begeleid moeten worden naar ander werk binnen de organisatie, dan wel zouden er ontsiemaatregelen moeten komen. Dit zou niet alleen moeten gelden voor 55-plussers, maar ook voor jongere mensen die bepaald zwaar werk al 20 jaar doen. Dit is niet alleen in het belang van de werknemer maar het is tevens belangrijk vanuit de optiek van de werkgever. Werkgevers hebben belang bij de vergoeding van loonderving en een zo laag mogelijke premie Wet Ziekteverzekering BES. Tevens is de pensioengerechtigde leeftijd verhoogd van 60 naar 65 jaar. Mede om deze redenen is volgens een aantal directeuren nu al aandacht nodig voor duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers.

De dagelijkse aansturing van de medewerkers geschiedt door de directeuren en andere leidinggevendenden. De managementstijl van de directeuren is modern (zie hierboven). De deuren staan open. In een enkel geval is een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Op dit moment wordt nog weinig gedaan aan het ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden en intercultureel management. Een eenvoudige oplossing is het opzetten van intervisiegroepen, waarbij leidinggevendenden op informele wijze van gedachten kunnen wisselen met collega's en leidinggevendenden van bedrijven en instellingen.

4.2 Personeelsbeleid openbare lichamen

Er bestaat op het hoogste niveau een duidelijke visie waarop het personeelsbeleid gericht moet zijn, namelijk op het ontwikkelen van zelfreflectie, accountability, klantgerichtheid en dienstbaarheid. Een gezonde feed back cultuur is een ideaalplaatje. Hierbij moet de productiviteit omhoog. Dit vereist investeringen in upgrading van het gehele personeelsbestand. Deze visie wordt breed gedeeld door de respondenten.

Ondanks het bestaan van deze visie is het personeelsbeleid bij de drie openbare lichamen op dit moment nog te plaatsen in fase 2, wat betekent dat er nog ruimschoots ontwikkelingsmogelijkheden zijn, ook wat betreft de personeelsinstrumenten die nu worden ingezet. Een systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken dient te worden ontwikkeld. Afstemming van de gesprekken met de medewerkers en de directieplannen is van belang, evenals afstemming met een duidelijk FUWA-systeem (functiewaardering).

Scholing dient meer vraaggericht te gebeuren, dat wil zeggen uitgaande van het werk dat moet gebeuren (schrijven in de Nederlandse taal, WORD, Excel). Scholing van werknemers is nu te aanbodgericht en te vrijblijvend, wat niet efficiënt is. Beleid, organisatie en financieel toezicht is een knelpunt.

De HRM-functie is nu gecentraliseerd bij een bepaalde afdeling, die voor alle directies de werving en de personeelszaken verzorgt. Deze opzet heeft veel (efficiency-)voordelen. De gedachte leeft tegelijkertijd dat de HRM-functie voor specifieke zaken wellicht effectiever kan worden verzorgd op directieniveau, zoals bijvoorbeeld de werving en selectie.

4.3 Personeelsbeleid volgens de werknemers

Aan alle werknemers is gevraagd in hoeverre bepaalde personeelsinstrumenten naar hun mening wel of niet voldoende zijn geregeld. In totaal zijn 33 verschillende personeelsinstrumenten aan de werknemers voorgelegd (zie bijlage 2). De leidt tot de volgende onderzoeksresultaten:

1. Instrumenten die hoog scoren, dat wil zeggen dat meer dan 30 procent van de werknemers vindt dat het voldoende is geregeld:
 - a. Functioneringsgesprekken (48%);
 - b. Beoordelingsgesprekken (45%);
 - c. Bedrijfsgerichte scholing en cursussen (31%).
2. Instrumenten die laag scoren, dat wil zeggen dat meer dan 40 procent van de werknemers vindt dat het onvoldoende is geregeld:
 - d. Verminderen psychosociale belasting (51%);
 - e. Bevorderen gezonde levensstijl werknemers (fitness, anti-roken) (50%);
 - f. Stages of detachering van eigen personeel (48%);
 - g. Taakroulatie (44%);

- h. Loopbaanscan (44%);
- i. Kortere werkweek en aanpassing werktijden ouderen (42%).

5 Tevredenheid van de werknemers verklaard

5.1 Binding van werknemers met het werk (de werkgever)

Naast de specifieke vragen over de tevredenheid met de kwaliteit van het werk (zie hoofdstuk 2) zijn er algemene vragen gesteld die de mate van binding met het werk aangeven. Deze variabelen hebben een zeer sterke samenhang met de tevredenheidsvragen.

Tabel 5.1 Binding van werknemers met het werk (de werkgever)

	Nee	(weet niet/ misschien)	Ja	Totaal
Het werk bij RCN/OL aanbevelen aan familie, vrienden en kennissen	19	-	81	100
Tot pensioen bij het RCN/OL willen werken	23	48	29	100
Actief op zoek geweest naar een andere baan in 2012	78	-	22	100
Op dit moment op zoek naar een andere baan	88	-	12	100
In een nieuwe baan weer bij de overheid werken	8	61	31	100

Bron: werknemersonderzoek.

5.2 Factoren die de tevredenheid van werknemers bepalen

Op basis van een tevredenheidsscore is nagegaan in hoeverre de tevredenheid van werknemers samenhangt met persoonskenmerken, organisatiekenmerken (RCN of OL), contractkenmerken, of personeelsbeleid (zie bijlage 2 voor een toelichting op de berekening van de tevredenheidsscore). Voor alle vragen die zijn gesteld aan 192 werknemers is nagegaan hoe groot de groep meer en minder tevreden werknemers is. Hierbij is nagegaan in hoeverre de samenhang wel of niet statistisch significant is (zie bijlage 3 voor alle tabellen). Deze analyse leidt tot de volgende conclusies:

1. Er is geen statistisch significant verschil in tevredenheid tussen werknemers van RCN en van het openbaar lichaam Bonaire⁴;
2. Persoonskenmerken spelen een beperkte, tot helemaal geen rol om verschillen in tevredenheid van de werknemers te verklaren. Er is geen statistisch significant verschil in tevredenheid naar leeftijd, geslacht, eiland (voor St. Eustatius en Saba waren de aantallen sowieso te klein om apart weer te geven), naar opleidingsniveau, naar thuissituatie (alleenstaand en woonachtig bij de ouders, alleenstaand en alleenwonend en getrouwd of vaste partner), naar functie, al of niet leidinggevend, arbeidsmarktpositie voorafgaande aan de baan bij de overheid en woonplaats;
3. De contractvorm (vast of tijdelijk) speelt een rol van betekenis. Werknemers met een tijdelijk contract zijn meer tevreden dan werknemers met een vast contract. Deze uitkomst is omgekeerd aan de verwachtingen, omdat een vast contract meer zekerheid biedt en daarom tot meer tevredenheid zou stemmen. Waarschijnlijk zijn er achterliggende factoren die te maken hebben met het type contract. Vooruitlopend op de analyse van het personeelsbeleid: vermoedelijk verwachten mensen met een vaste baan meer investeringen in personeelsbeleid (waarover men minder tevreden is) en zijn mensen met een tijdelijke baan daarin minder geïnteresseerd;
4. Het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden spelen een belangrijke rol. De algehele tevredenheid hangt statistisch significant samen met de tevredenheid over het salaris en met de

⁴ Er is te weinig respons om uitspraken te doen voor St. Eustatius en Saba.

secundaire arbeidsvoorwaarden. De hoogte van het salaris maakt daarbij niet uit. De tevredenheid van werknemers over hun salaris is hetzelfde bij werknemers onder schaal 8 en vanaf schaal 8;

5. De algehele tevredenheid hangt samen met de kwaliteit van de arbeid. Als men tevreden is over arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen dan is men in het algemeen tevreden⁵;
6. Het moeten werken op onregelmatige dagen en tijden geeft geen aanleiding tot meer of minder tevredenheid. Het beschikbaar moeten zijn buiten werktijd, het werken in gebroken diensten, het werken op zaterdag/zondag leidt evenmin tot minder tevredenheid;
7. Wat wel uitmaakt is het werken op feestdagen. In de groep die (wel eens) op feestdagen moet werken zijn relatief veel werknemers ontevreden. Ook het te veel moeten overwerken gaat samen met meer ontevredenheid;
8. De belangrijkste verklarende factor voor tevredenheid is het personeelsbeleid. Heel duidelijk blijkt meer inzet van personeelsinstrumenten samen te hangen met een hogere mate van tevredenheid. Onder de groep werknemers met een beneden gemiddeld aantal personeelsinstrumenten is 35 procent tevreden en onder de groep werknemers met een boven gemiddeld aantal personeelsinstrumenten is 71 procent tevreden. In bijlage 3 is te zien dat de tevredenheid over de gehele linie groter is bij de inzet van personeelsinstrumenten. Belangrijke instrumenten die de tevredenheid kunnen vergroten zijn de volgende⁶:
 - a. Calamiteitenverlof;
 - b. Extra verlof en vakantie oudere werknemers;
 - c. Persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek;
 - d. Verbeteren arbeidsomstandigheden;
 - e. Loopbaangesprekken;
 - f. Persoonlijke ontwikkelingsplannen;
 - g. Loopbaanscan;
 - h. Employability cursussen;
 - i. EVC-trajecten;
 - j. Stages of detachering van eigen personeel elders;
 - k. Taakroulatie;
 - l. Interne mobiliteitspool.

⁵ Bij deze specifieke analyse moet rekening worden gehouden met een methodologische zwakte. De algemene tevredenheidsscore is opgebouwd uit drie van de vier componenten van de kwaliteit van de arbeid (omstandigheden, inhoud en verhoudingen) en binding. Dat betekent dat er om die reden sowieso een statistische relatie bestaat met de afzonderlijke componenten, wat voor een deel de totale relatie verklaart. Wij hebben deze aanpak moeten volgen, omdat we de feitelijke omstandigheden niet hebben gemeten. Desalniettemin zijn er sterke aanwijzingen dat de kwaliteit van de arbeid van invloed is op de algehele tevredenheid van de werknemers.

⁶ Geselecteerd zijn de personeelsinstrumenten waarbij minimaal 75 procent van alle werknemers tevreden zijn (bij een gemiddelde van 49%).

6 Het imago van de overheid in Caribisch Nederland als werkgever

6.1 Het imago volgens werknemers

In totaal is 28 procent van de werknemers van RCN en OLB van mening dat de eilandbewoners op Bonaire (heel) positief aankijken tegen RCN en OLB als werkgevers en 40 procent denkt dat het (heel) negatief is. Een derde (32%) is neutraal. Dit blijkt uit het MTO 2013.

6.2 Het imago bij potentiële werknemers in de regio

Nagegaan is in hoeverre mensen op Aruba, Bonaire, Curaçao, St. Maarten, St. Eustatius en Saba eventueel zouden willen werken bij RCN of een openbaar lichaam op Bonaire, St. Eustatius en Saba. Vervolgens is gevraagd waarom men dat wel of niet zou willen, waarbij specifiek is gevraagd naar financiële motieven. Hiervoor zijn *at random* netto 691 mensen van 18 jaar en ouder telefonisch benaderd (zie bijlage 1 voor een toelichting op de opzet), ruim 100 per eiland.

De meeste mensen willen niet naar een ander eiland (73%) en ongeveer een kwart wel (27%). Gevraagd waarom men niet naar een ander eiland wil is het antwoord van de meeste werkende mensen dat zij tevreden tot zeer tevreden zijn met het werk dat zij nu hebben en ook (zeer) tevreden zijn met de arbeidsvoorwaarden. Voor studerende en gepensioneerden is vertrekken op dit moment geen optie.

Van alle ondervraagden geeft 32 procent aan wel bij de overheid te willen werken, al of niet op het eiland waar men nu woont. En 20 procent wil eventueel wel werken bij de overheid (RCN of OL) op Bonaire, St. Eustatius of Saba. De kenmerken van de mensen in de regio die eventueel wel bij de overheid in Caribisch Nederland zijn de volgende (statistisch significant):

- Meer mensen woonachtig op St. Maarten willen wel bij de overheid in Caribisch Nederland werken en minder mensen van Aruba en Saba;
- Mensen met baan hebben meer interesse dan mensen zonder baan;
- Van de werkenden hebben mensen met een vast dienstverband minder interesse dan mensen zonder vast dienstverband;
- Meer mensen met een havo-, vwo- en mbo-diploma hebben interesse en mensen met alleen funderend onderwijs en hbo minder;
- Mensen met verantwoordelijkheid voor kinderen hebben juist meer interesse dan mensen zonder kinderen;
- Ouderen willen vaker dan jongeren;
- Mensen die geboren zijn in het Caribisch gebied of Latijns Amerika hebben meer interesse dan mensen die geboren zijn in Europees Nederland en de VS;
- Spaans sprekende mensen hebben relatief veel interesse en mensen die Papiaments spreken minder;
- Mannen en vrouwen hebben even veel interesse.

Een duidelijke voorkeur voor een bepaald eiland is er niet. Aruba wordt van alle Caribische eilanden nog het meest genoemd, maar ook niet veel. Mensen van Bonaire die eventueel elders willen werken willen het liefst naar Curaçao of Europees Nederland. Mensen van St. Eustatius

kiezen ook in de eerste plaats voor Curaçao. Mensen van Saba hebben geen echte behoefte om elders te werken, maar voor zover die er is dan is het in de Verenigde Staten.

De redenen waarom men wel bij RCN of een openbaar lichaam zou willen werken is in de eerste plaats dat men denkt dat de arbeidsvoorwaarden goed zijn en in de tweede plaats voor de ontwikkelingsmogelijkheden. Een kwart van de mensen die wel bij de overheid in Caribisch Nederland zouden willen werken heeft geen duidelijke reden en maakt het niet uit waar men werkt. Andere redenen die zijn genoemd zijn - maar minder vaak - zijn de volgende: de sfeer is goed, het lijkt mij een fijne werkgever om voor te werken en stabiele baan, veiligheid en zekerheid. De redenen waarom men niet bij RCN of een openbaar lichaam zou willen werken zijn niet eenduidig, maar het meest wordt aangegeven dat men tevreden is met de huidige situatie.

De conclusie is dat er bij bewoners van alle zes eilanden sterke pull factoren zijn, waardoor men bij voorkeur op het eigen eiland blijft. De tevredenheid met de eigen situatie, werk, werkloos of schoolgaand is zodanig dat men er niet aan denkt om te vertrekken. Dit is de belangrijkste belemmering. Er zijn verder veel verschillende redenen genoemd om niet te willen, voor een groot deel pullfactoren. Ongeveer een van elke vijf inwoners is bereid om er over na te denken om eventueel bij de overheid op Bonaire, St. Eustatius en Saba te werken. De overheid als werkgever en de daaraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden bepaalt de aantrekkingskracht. Er lijkt in elk geval een doelgroep van jonge mbo-ers aanwezig op alle eilanden, die geïnteresseerd is.

6.3 Het imago bij potentiële werknemers in Europees Nederland

6.3.1 Wel of niet willen werken bij de overheid in Caribisch Nederland

De quick scan onder voornamelijk hoger opgeleiden in Europees Nederland laat zien dat er bij deze doelgroep wel bereidheid bestaat om bij de overheid te komen werken in Caribisch Nederland, ook wanneer er minder kan worden verdiend dan in Europees Nederland. Het betreft een selectieve groep respondenten, waarvan 29 procent wel eens op een van de zes eilanden is geweest, 13 procent op een van de eilanden is geboren en 14 procent redelijk tot goed Papiaments spreekt. Het zijn vooral hoger opgeleiden in de leeftijdscategorie 18 tot en met 23 jaar (52%). Bijna twee derde (64%) is studerend, 29 procent is werkend en zes procent is werkloos. De groep is gekozen, omdat het op voorhand als een groep potentiële werknemers wordt gezien, rekening houdend met de vraag naar werknemers met een opleiding op het niveau van hbo-plus (zie bijlage 1).

Tabel 6.1 Zou je op een van de volgende eilanden willen werken? (meer dan één keuze mogelijk) (n=203)

Werken op het eiland	Percentage (multiple response)
Bonaire	24
St. Eustatius	9
Saba	8
Weet het niet	37
Geen van bovenstaande	38
Totaal	117

Bron: Bevolkingsonderzoek.

Tabel 6.2 Zou je op het eiland/de eilanden ook bij de overheid willen werken?(n=121)*

Overheid	Percentage
Ja	23
Ja, misschien	36
Nee	24
Weet niet	17
Totaal	100

Bron: Bevolkingsonderzoek.

* Deze vraag is alleen gegeven aan de mensen die hebben aangegeven (misschien) op een van de eilanden te willen werken.

Tabel 6.3 Zou je daar ook willen werken als je minder verdient dan in Nederland? (n=121)*

Minder verdienen	Percentage
Ja	10
Ja, misschien	53
Nee	23
Weet het niet	14
Totaal	100

Bron: Bevolkingsonderzoek.

*Deze vraag is alleen gegeven aan de mensen die hebben aangegeven (misschien) op een van de eilanden te willen werken.

In totaal 62 procent van de respondenten zou wel op een van de drie eilanden willen werken. Daarvan zou 59 procent (misschien) bij de overheid willen werken op een van de eilanden. Voor deze laatste groep vormt een lager salaris dan in Europees Nederland (misschien) geen bezwaar (63%). De aandelen van de bovenstaande drie tabellen kunnen met elkaar worden vermenigvuldigd. Het blijkt dan dat één procent van alle respondenten in Europees Nederland zeker wil werken bij de overheid in Caribisch Nederland, ook tegen een lager salaris. Wanneer de twijfelaars worden meegenomen is de groep veel groter (23%). Er is nog een groep die het niet weet, maar het niet uitsluit. Als deze groep ook wordt meegenomen dan is 36 procent van alle respondenten een potentiële doelgroep.

6.3.2 *Verschillen naar achtergrondkenmerken van potentiële werknemers*

Het willen werken op een van de drie eilanden geldt in gelijke mate voor mensen die op een van de drie eilanden zijn geboren, dan wel al eens op een van de drie eilanden zijn geweest. Leeftijd is niet van invloed, jongeren en ouderen zijn even sterk aangetrokken door het werken op een van de eilanden. Evenmin zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen en naar opleidingsniveau. Dit is opvallend, omdat de onderzoekers vooraf verwachtten dat mensen met een directe relatie met een van de eilanden zich meer aangetrokken zouden voelen om te gaan werken in Caribisch Nederland dan anderen.

Bij een nadere analyse van de groep potentiële werknemers die wel op een van de eilanden zouden willen werken blijkt dat er duidelijke verschillen zijn als het gaat om het eventueel willen werken bij de overheid. Het blijkt dat mensen die geboren zijn op een van de eilanden veel liever bij de overheid willen werken dan anderen (89% versus 67%). Ook leeftijd speelt een rol, jongeren (18-23 jaar) zouden meer dan ouderen bij de overheid in Caribisch Nederland willen werken. Geslacht en opleiding maakt op dit punt geen verschil.

Concessies doen op het gebied van salaris geldt meer voor mensen die geboren zijn op een van de eilanden (89% versus 70%) en meer voor ouderen (24 jaar en ouder) dan voor jongeren (83% versus 62%). Ook bij dit punt speelt geslacht en opleiding geen rol van betekenis.

Deze uitkomsten lijken er op te duiden dat de eerste beslissing voor iedereen de belangrijkste en de moeilijkste is: wel of niet gaan werken aan de andere kant van de wereld. Kennelijk maakt de afkomst niet uit en zijn er andere (extra) argumenten nodig om mensen te overreden om in Caribisch Nederland te gaan werken.

6.3.3 *Motieven om wel of niet te gaan werken in Caribisch Nederland*

Bij de mensen die (misschien) wel in Caribisch Nederland willen werken bestaat over het algemeen een positief beeld van het werken op de eilanden. De belangrijkste reden is dat het een fijn eiland lijkt om te werken (49%). Een tweede motief is het klimaat (15%). Opvallend is dat driekwart van alle motieven te maken hebben met de aantrekkingskracht van Caribisch Nederland (pull factoren) en een kwart met redenen om eventueel weg te willen uit Europees Nederland (push factoren). Motieven van de laatste categorie zijn bijvoorbeeld “het maakt mij niet uit waar ik werk”, “ik ben niet tevreden waar ik nu woon”, “er is geen werk waar ik nu woon” en “er is geen geschikt werk waar ik nu woon”. Diverse mensen gaven aan alleen tijdelijk te willen gaan werken in Caribisch Nederland.

De redenen om niet in Caribisch Nederland te willen werken is vooral de binding met Europees Nederland: men is tevreden waar men nu woont (48%) en men is tevreden met het werk dat men nu heeft (14%). De helft van de mensen die niet willen heeft geen push om te vertrekken naar elders. Voor de andere helft geldt dat er ook geen aantrekkingskracht is (geen pull): onbekendheid met de eilanden (24%), de perceptie dat er geen geschikt werk is (18%), de perceptie dat er überhaupt geen werk is (10%). Er zijn mensen die het eiland/de eilanden wel kennen en er niet zouden willen werken (8%). Mensen van Curaçao geven soms aan niet op Bonaire, St. Eustatius of Saba te willen werken, maar wel op Curaçao. Een student van de Erasmus Universiteit Rotterdam had gewoond op Bonaire en gaf aan er niet willen werken, omdat ze onvoldoende Papiaments sprak (“Je voelt je dan echt een outsider”). Een remmende factor voor veel mensen is ook de familie, vrienden en bekenden in Europees Nederland, die men niet wil verlaten. Een enkeling percipieert het arbeidsethos in Caribisch Nederland als laag en wil er daarom niet gaan werken: “Men werkt om te werken en niet om iets te bereiken”.

Opvallend is dat veel respondenten niet weten van de positie van Bonaire, St. Eustatius en Saba binnen het koninkrijk sinds 10.10.10.

7 De toekomstige personeelsbehoefte

7.1 Externe factoren die van invloed zijn op de toekomstige personeelsbehoefte RCN

Het is niet duidelijk hoe de werkgelegenheid van RCN zich zal ontwikkelen. De meeste geïnterviewde personen verwachten een stabilisatie van de werkgelegenheid in de komende drie jaar. Diverse externe factoren zijn mogelijk van invloed op de toekomstige personeelsbehoefte. De effecten zijn niet altijd duidelijk. De mate van waarschijnlijkheid verschilt per factor. Voor een deel zijn deze factoren door RCN beïnvloedbaar en voor een deel niet. De belangrijkste factoren die tijdens de gesprekken met vertegenwoordigers van RCN zijn genoemd zijn in de onderstaande tabel samengevat.

Tabel 7.1 Externe factoren die van invloed kunnen zijn op de toekomstige personeelsbehoefte van het rijk (laatste twee kolommen toegevoegd door Ecorys)

Externe factor	Mogelijk effect	Mate van waarschijnlijkheid	Beïnvloedbaarheid
Automatisering, outsourcing IT-naar Europees Nederland.	Minder personeel nodig.	Redelijk zeker.	Ja, maar aantrekken geschikt personeel minder goed beïnvloedbaar.
Bezuinigingen.	Onduidelijk, niet voorzien tot en met 2014.	Onduidelijk.	Niet.
Politiek, centrale afspraken.	Onduidelijk.	Onduidelijk.	Niet.
Toenemende vraag naar zorg.	Meer werk.	Redelijk zeker.	Niet.
Conjunctuur.	Bij economische teruggang meer werk op sociaal terrein en minder op economisch terrein (bijvoorbeeld bouw- en horeca-gerelateerd).	Redelijk zeker.	Niet.
Complexiteit van het werk.	Ander werk, meer knelpunten in de personeelsvoorziening.	Redelijk zeker.	Beperkt, aantrekken van geschikt personeel minder beïnvloedbaar.
Uitbreiding keten, verdichting netwerk overheid.	Meer werk.	Beperkt.	Redelijk beïnvloedbaar.
Uitbreiding taken, bijvoorbeeld gevangenis St. Eustatius, nieuwe (belasting)wetten.	Meer werk.	Zeker.	Niet.
Meer controle en handhaving.	Neutraal, minder ontwikkelingscapaciteit nodig.	Redelijk zeker.	Redelijk beïnvloedbaar.
Nieuwe arbeidswetgeving.	Onduidelijk.	Onduidelijk.	Niet/deels.
Bevolkingsgroei.	Wellicht meer administratie (Cedula, enz.).	Vrij zeker.	Niet.

Externe factor	Mogelijk effect	Mate van waarschijnlijkheid	Beïnvloedbaarheid
Verandering sfeer op het eiland (meer nachtleven, enz.).	Onduidelijk.	Redelijk zeker.	Niet.
Mogelijke verhuizing RCN en OL.	Tijdelijk meer werk i.v.m. transitie en uiteindelijk meer efficiëntie.	Redelijk zeker.	Geheel beïnvloedbaar.

Bron: persoonlijke interviews RCN en OL en desk research.

7.2 Externe factoren die van invloed zijn op de toekomstige personeelsbehoefte OL

Ook voor de openbare lichamen is niet duidelijk hoe de werkgelegenheid zich binnen de eigen organisatie zal ontwikkelen. De meeste geïnterviewde personen verwachten een stabilisatie van de werkgelegenheid in de komende drie jaar en spreken de hoop uit dat de openstaande vacatures in die tijd zullen worden vervuld. Diverse externe factoren zijn mogelijk van invloed op de toekomstige personeelsbehoefte. De effecten zijn niet altijd duidelijk. De mate van waarschijnlijkheid verschilt per factor. Voor een deel zijn deze factoren door de openbare lichamen beïnvloedbaar en voor een deel niet. De belangrijkste factoren die tijdens de gesprekken met vertegenwoordigers van de openbare lichamen zijn genoemd zijn in de onderstaande tabel samengevat.

Tabel 7.2 Externe factoren die van invloed kunnen zijn op de toekomstige personeelsbehoefte van de openbare lichamen (laatste twee kolommen toegevoegd door Ecorys)

Externe factor	Mogelijk effect	Mate van waarschijnlijkheid	Beïnvloedbaarheid
Verschuiving van publieke taken naar de marktsector, verzelfstandiging en uitbesteding van bepaalde taken (bijvoorbeeld bibliotheek, sport en cultuur).	Minder werkgelegenheid.	Redelijk zeker.	Beïnvloedbaar.
Mogelijke verhuizing RCN en OL.	Tijdelijk meer werk i.v.m. transitie en uiteindelijk meer efficiëntie.	Redelijk zeker.	Geheel beïnvloedbaar.
Bezuinigingen.	Onduidelijk, niet voorzien tot en met 2014.	Onduidelijk.	Niet.
Conjunctuur.	Bij economische teruggang meer werk op sociaal terrein en minder op economisch terrein (bijvoorbeeld bouw- en horeca-gerelateerd).	Redelijk zeker.	Niet.
IT outsourcen is geen optie, omdat de OL niet afhankelijk willen zijn van derden.	Geen.	Redelijk zeker.	Beïnvloedbaar.
Efficiencyverbeteringen: op termijn van 2-5 jaar –wanneer	Minder werk.	Redelijk zeker.	Beïnvloedbaar.

Externe factor	Mogelijk effect	Mate van waarschijnlijkheid	Beïnvloedbaarheid
werkprocessen genormaliseerd zijn – kan worden gedacht aan verdere rationalisering.			
Nieuwe taken door decentralisatie van taken van het rijk naar de OL.	Meer werk.	Zeker.	Beïnvloedbaar.
Jeugdzorg en problematiek van mensen met een laag IQ.	Meer werk.	Zeker.	Redelijk beïnvloedbaar.

Bron: persoonlijke interviews RCN en OL en desk research.

7.3 Knelpunten in de personeelsvoorziening op de langere termijn

Externe factoren zijn op de korte en middellange termijn van minder grote invloed op de aard en omvang van de werkgelegenheid van de overheid dan interne factoren. Heel duidelijk blijkt dat het management van organisatie en werkprocessen, inclusief van het zittende personeel alle aandacht vraagt. Ten aanzien van de knelpunten in de personeelsvoorziening in de periode 2013-2015 kunnen de volgende verwachtingen worden geformuleerd, gebaseerd op het gehele onderzoek:

- Er is geen substantiële groei in omvang van de werkgelegenheid en de personeelsbehoefte te verwachten, met uitzondering dan bij investeringen in een gevangenis op St. Eustatius. Het werven van grote groepen ambtenaren zal in de komende periode dan ook niet of nauwelijks voorkomen. De werving van gevangenispersoneel is op dit moment zeer goed mogelijk in Europees Nederland, vanwege de op handen zijnde sluiting van vele gevangenissen. Wellicht dat er remigranten zijn te vinden onder de vele honderden werknemers die in de komende periode in Europees Nederland hun baan (dreigen te) verliezen;
- Voor specifieke functies zullen de komende drie tot vijf jaar knelpunten blijven bestaan en vooral op hbo- en wo-niveau (juridisch, welzijn, financieel), voor technische functies (mbo 2 tot en met 4) en vooral ICT-functies (alle niveaus);
- De knelpunten bij RCN zijn beheersbaar, zeker nu zich steeds meer aanbod vanuit Europees Nederland aandient. Bij de openbare lichamen is de situatie ernstiger: wanneer niet op korte termijn vacatures worden vervuld en de duur dat vacatures open staan drastisch wordt bekort, zal dit bij sommige onderdelen van de organisatie leiden tot achteruitgang van de productie, overbelasting van bepaalde groepen personeel, meer ziekteverzuim en mogelijk tot arbeidsongeschiktheid en ongewenst vertrek van goede medewerkers. Deze negatieve spiraal dient op korte termijn te worden doorbroken, zodat werving en productie gelijke tred kunnen gaan houden;
- De meeste aandacht gaat uit naar het managen van het zittende personeel (upgrading, ontwikkeling, allocatie, motiveren, training, taaltrainingen, weerbaarheid, et cetera). Hiermee kunnen knelpunten in de werving worden voorkomen;
- Knelpunten ontstaan bij zeer belastende functies, niet alleen fysieke belasting maar vooral ook psychische belasting. Dit betreft bijvoorbeeld functies bij jeugdzorg, voogdij en in mindere mate de gevangenis en politie. Door taakrotatie kan belastbaar werk over meerdere personen worden verdeeld. Ook curatieve zorg is een mogelijkheid.

Bijlage1. Opzet onderzoek

Persoonlijke interviews vertegenwoordigers RCN en OL

Persoonlijke gesprekken zijn gevoerd met directeuren van 12 departementen van RCN op Bonaire, P&O-medewerkers en de algemeen directeur. Samen vertegenwoordigen deze departementen 85 procent van de totale werkgelegenheid van RCN in Fte's. De uitkomsten van deze gesprekken geven daarmee een representatief beeld van de mening van de werkgeversvisie van RCN. Bij de openbare lichamen is gesproken zijn zes gesprekken voor OL Bonaire, zeven voor OL St. Eustatius en zes voor OL Saba. Het betreft gezagvoerders, eilandsecretarissen, directeuren en P&O-medewerkers. De verslaglegging hierover is een – op hoofdlijnen - zo feitelijk mogelijke weergave van wat er is gezegd. Tijdens de persoonlijke gesprekken is alleen in kwalitatieve zin ingegaan op de diverse onderwerpen. Door middel van een telefonische survey onder alle departementen is een kwantitatief beeld gegeven.

Elektronische enquête werknemers RCN en OL (werknemersonderzoek)

In de maanden februari en maart 2013 is een elektronische vragenlijst uitgezet onder alle ongeveer werknemers van RCN en alle werknemers van de openbare lichamen. In totaal zijn er ruim 1.000 werknemers elektronisch benaderd en hebben er 245 werknemers positief gereageerd. Het responspercentage bij RCN en OLB was vrijwel gelijk. Helaas is de deelname van OL St. Eustatius en OL Saba sterk achtergebleven bij de verwachtingen, waardoor voor deze twee eilanden geen aparte analyse kan worden uitgevoerd. De werknemers van deze twee eilanden bleken niet significant anders te hebben geantwoord dan hun collega's van Bonaire en zijn daarom meegenomen in de totale analyse, mede omdat het om slechts enkele werknemers ging.

Quick scan in Europees Nederland: imago werken bij de overheid in Caribisch Nederland

In Europees Nederland is een imago-onderzoek uitgevoerd in de vorm van een korte enquête, grotendeels onder hoger opgeleiden. De centrale vraag is: Zou u willen werken in Caribisch Nederland, zo ja waarom wel en zo nee waarom niet? De grootste groep respondenten bestaat uit studenten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, de op één na grootste groep bestaat uit HBO studenten, en de op twee na grootste groep uit werkenden. De uitkomsten van dit onderzoek zijn daarom niet representatief voor de Nederlandse bevolking, maar geven wel goede indicaties hoe hoger opgeleiden in Europees Nederland aankijken tegen het werken bij de overheid in Caribisch Nederland. De netto respons van deze enquête is 203 respondenten.

Tabel BI.1 Kenmerken respondenten

Verdeling	Percentage
Man	60
Vrouw	40
Totaal	100
Op een van de eilanden geweest	29
Niet op een van de eilanden geweest	71
Totaal	100
Geboren op een van de eilanden	13
Niet geboren op een van de eilanden	87
Totaal	100
Spreekt Papiaments	14
Spreekt geen Papiaments	86
Totaal	100

Verdeling	Percentage
18-23 jaar	52
24 jaar en ouder	48
Totaal	100
Arbeidsmarktsituatie	
Schoolgaand/studerend	64
Werkend	29
Werkloos	6
Totaal	100

Tabel BI.2 AI of niet geboren op een van de eilanden

Geboren	Percentage	N
Aruba	1	3
Bonaire	0	1
Curaçao	11	23
St. Maarten	0	0
St. Eustatius	0	0
Saba	0	0
Geen van bovenstaande	87	176
Totaal	100	203

De kenmerken van de respondenten is samengevat als volgt:

- 60% is man, 40% vrouw;
- Van de respondenten is 71% nog nooit op een van de eilanden (Aruba, Bonaire, Curaçao, St. Maarten, St. Eustatius, Saba) geweest, 29% is wel eens op een van de genoemde eilanden geweest. 14% is in Caribisch Nederland (Bonaire, St. Eustatius, Saba) geweest;
- Van de respondenten is 13% op een van de eilanden (Aruba, Bonaire, Curaçao, St. Maarten, St. Eustatius, Saba) geboren. 11% is geboren op Curaçao;
- 14% van de respondenten spreekt redelijk tot goed Papiaments;
- 52% van de groep respondenten heeft een leeftijd tussen de 18 en 23 jaar. 48% van de respondenten is 24 jaar of ouder;
- 64% van de respondenten is studierend. 29% is werkend en 6% van de respondenten is werkloos.

Telefonische survey bevolking Aruba, Bonaire, Curaçao, St. Maarten, St. Eustatius en Saba

In de maand februari 2013 is een telefonisch bevolkingsonderzoek gehouden, waarbij *at random* netto 691 mensen van 18 jaar en ouder op Aruba, Bonaire, Curaçao, St. Maarten, St. Eustatius en Saba telefonisch zijn benaderd. Het doel hiervan is een beeld te krijgen van de bereidheid om eventueel te gaan werken op een ander eiland en specifiek op Bonaire, St. Eustatius en Saba. Vervolgens is nagegaan in hoeverre men bij de overheid (RCN of OL) zou willen werken, wat de redenen zijn om het eventueel wel te doen en wat de redenen zijn om het niet te willen. Het veldwerk is uitgevoerd door het bureau Curconsult vanuit Curaçao.

Bijlage 2. Resultaten personeelsbeleid

Tabel B2.1 Stellingen met betrekking tot het personeelsbeleid (n=181)

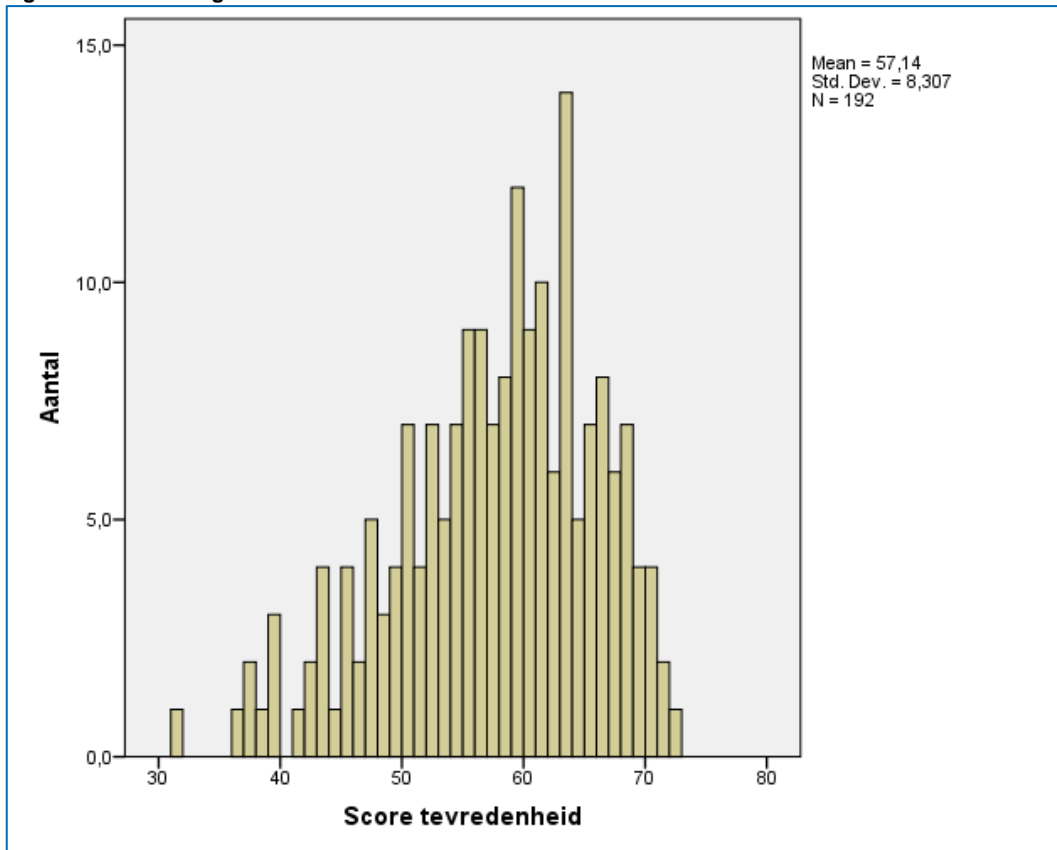
Personeelsinstrumenten	Onvoldoende geregeld	Neutraal	Geregeld	Totaal
Sociaal plan	36	55	9	100
Zorgverlof	28	57	15	100
Ouderschapsverlof	34	56	10	100
Calamiteitenverlof	36	52	12	100
Extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	29	59	12	100
Extra vrije dagen in ruil voor overwerk	27	55	18	100
Extra verlof en vakantie oudere werknemers	39	56	4	100
Studieverlof	25	57	18	100
Oudere werknemers vrijstellen onregelmatig werk, ploegen of weekend	33	64	4	100
Kortere werkweek en aanpassing werktijden ouderen	42	54	4	100
Deeltijdpensioen	37	60	3	100
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften	34	47	19	100
Persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek	40	49	11	100
Verbeteren arbeidsomstandigheden	34	47	19	100
Bevorderen gezonde levensstijl werknemers (fitness, anti-roken)	50	39	10	100
Verminderen psychosociale belasting (werkdruk, stress, agressie)	51	41	7	100
Aanpassen werkplekken	30	47	23	100
Stapje terug of opzij ouderen	38	59	3	100
Functioneringsgesprekken	13	39	48	100
Beoordelingsgesprekken	13	43	45	100
Loopbaangesprekken	34	47	19	100
Persoonlijke ontwikkelingsplannen	38	43	19	100
Loopbaanscan	44	46	9	100
Bedrijfsgerichte scholing/cursussen	19	49	31	100
Employability cursussen	28	57	15	100
Informele scholing	27	57	16	100
EVC-trajecten	33	63	4	100
Stages of detachering van eigen personeel elders	48	48	5	100
Persoonlijk opleidingsbudget	37	54	9	100
Functieverbreiding	36	53	10	100
Taakroulatie	44	47	9	100
Aanbieden andere functie intern	36	50	14	100
Interne mobiliteitspool	37	56	7	100

Bijlage 3. Resultaten tevredenheid werknemers

Tevredenheidsscore

Om na te gaan welke van de vele variabelen van invloed zijn op de tevredenheid is de volgende werkwijze gevolgd. Met alle stellingen over tevredenheid en binding is voor elke respondent een samengestelde tevredenheidsscore gecreëerd. Elke respondent krijgt een 1 voor een negatief antwoord, een 2 voor een neutraal/gemiddeld antwoord en een 3 voor een positief antwoord. Er zijn 25 vragen gebruikt voor het maken van de berekening. Een werknemer kan een score krijgen variërend van 25 (lage tevredenheid op alle 25 vragen) tot en met 75 punten (hoge tevredenheid op alle 25 vragen). Het gemiddelde is 57,14 en de mediaan is bijna 58 punten. We hebben bij 58 een grens getrokken om twee even groten groepen te maken van beneden gemiddeld tevreden (51% van alle werknemers) en bovengemiddeld tevreden werknemers (49% van alle werknemers). Vervolgens is voor alle andere vragen nagegaan hoe groot de groep van meer en minder tevreden werknemers is. Op deze wijze is nagegaan of de tevredenheid samenhangt met persoonskenmerken, organisatiekenmerken (RCN of OL), contractkenmerken of personeelsbeleid.

Figuur B3.1 Verdeling van de tevredenheidsscore over 192 werknemers van RCN en OL



Kruistabellen tevredenheid werknemers

Tevredenheid naar persoonskenmerken

Tabel B3.1 Kruistabel leeftijd naar tevredenheid (n=179)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Tot en met 35 jaar	48	52	100
36 tot en met 45 jaar	45	55	100
46 tot en met 55 jaar	47	53	100
56 jaar en ouder	47	53	100
Totaal	47	53	100

Tabel B3.2 Kruistabel geslacht naar tevredenheid (n=179)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Man	42	58	100
Vrouw	51	49	100
Totaal	47	53	100

Tabel B3.3 Kruistabel opleidingsniveau naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Lager tot en met middelbaar onderwijs	45	55	100
Hoger onderwijs	48	52	100
Totaal	47	53	100

Tabel B3.4 Kruistabel thuissituatie naar tevredenheid (n=167)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Alleenstaand en woonachtig bij ouders	40	60	100
Alleenstaand en alleenwonend	44	56	100
Getrouwd-Vaste partner	46	54	100
Totaal	45	55	100

Tabel B3.5 Kruistabel werkzaam bij RCN of OL naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
RCN	46	54	100
OL	60	40	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.6 Kruistabel leiding geven naar tevredenheid (n=187)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Ja	45	55	100
Nee	55	45	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.7 Kruistabel arbeidsmarktsituatie voor baan naar tevredenheid (n=108)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Baan bij de overheid	42	58	100
Baan niet bij overheid	49	51	100
Student	67	33	100
Werkloos	41	59	100
Totaal	46	54	100

Tabel B3.8 Kruistabel woonplaats voor baan naar tevredenheid (wanneer groter dan 10)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Bonaire	56	44	100
Curaçao	35	65	100
Europees Nederland	48	52	100

Tevredenheid naar kwaliteit van het werk

Tabel B3.9 Kruistabel contract naar tevredenheid (n=189)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Vast contract	55	45	100
Tijdelijk contract	36	64	100
Totaal	50	50	100

Sig. bij 0.05.

Tabel B3.10 Kruistabel contractduur tijdelijke contracten naar tevredenheid (n=40)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
T/m 12 maanden	45	55	100
Langer dan 12 maanden	11	89	100
Totaal	38	63	100

Sig. bij 0.10.

Tabel B3.11 Kruistabel tevredenheid dienstverband naar tevredenheid naar (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Tevreden	49	51	100
Ontevreden	65	35	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.12 Kruistabel hoeveelste contract naar tevredenheid (n=133)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Eerste	45	55	100
Tweede of meer	48	52	100
Totaal	46	54	100

Tabel B3.13 Kruistabel contract uren naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Tot en 32 uur	33	67	100
32 uur of meer	52	48	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.14 Kruistabel gewenste contract uren naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Minder dan huidige contract	63	37	100
Gelijk aan mijn huidige contract	46	54	100
Meer dan mijn huidige contract	50	50	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.15 Kruistabel tevredenheid salaris naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Tevreden	43	57	100
Ontevreden	64	36	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0,05.

Tabel B3.16 Kruistabel tevredenheid secundaire voorwaarden naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Tevreden	45	55	100
Ontevreden	70	30	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0,05.

Tabel B3.17 Kruistabel regelingen arbeidsvoorwaarden naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Beneden gemiddeld arbeidsvoorwaarden	70	30	100
Boven gemiddeld arbeidsvoorwaarden	36	64	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0.01.

Tabel B3.18 Kruistabel regelingen arbeidsomstandigheden naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Beneden gemiddeld arbeidsomstandigheden	76	24	100
Boven gemiddeld arbeidsomstandigheden	28	72	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0.01.

Tabel B3.19 Kruistabel regelingen arbeidsinhoud naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Beneden gemiddeld arbeidsinhoud	83	17	100
Boven gemiddeld arbeidsinhoud	27	73	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0.01.

Tabel B3.20 Kruistabel regelingen arbeidsverhoudingen naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Beneden gemiddeld tevreden arbeidsverhoudingen	87	13	100
Boven gemiddeld tevreden arbeidsverhoudingen	19	81	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0.01.

Tabel B3.21 Kruistabel beschikbaar moeten zijn buiten werktijd naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Ja, altijd	45	55	100
Ja, maar niet altijd	57	43	100
Nee	44	56	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.22 Kruistabel werken in gebroken diensten naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Ja	60	40	100
Nee	48	52	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.23 Kruistabel werken op zaterdagen naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Ja (n=95)	55	45	100
Nee (n=97)	46	54	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.24 Kruistabel werken op zondagen naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Ja	53	47	100
Nee	49	51	100
Totaal	51	49	100

Tabel B3.25 Kruistabel werken op feestdagen naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Ja	59	41	100
Nee	45	55	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0,10.

Tabel B3.26 Kruistabel overwerken naar tevredenheid (n=192)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Te veel	71	29	100
Veel	50	50	100
Niet veel/ niet weinig	45	55	100
Weinig	57	43	100
Niet overgewerkt	41	59	100
Totaal	51	49	100

Sig bij 0,10.

Tabel B3.27 Kruistabel overwerken naar tevredenheid (n=156)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Tot en met salarisschaal	46	54	100
Salarisschaal 8 tot en met 16	48	52	100
Totaal	47	53	100

Tevredenheid naar personeelsbeleid (dichotoom)

Tabel B3.28 Kruistabel personeelsbeleid naar tevredenheid (n=181)

	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Beneden gemiddeld personeelsbeleid	65	35	100
Boven gemiddeld personeelsbeleid	29	71	100
Totaal	48	52	100

Sig. bij 0.01.

Tabel B3.29 Kruistabel tevredenheid naar personeelsbeleid (n=181)

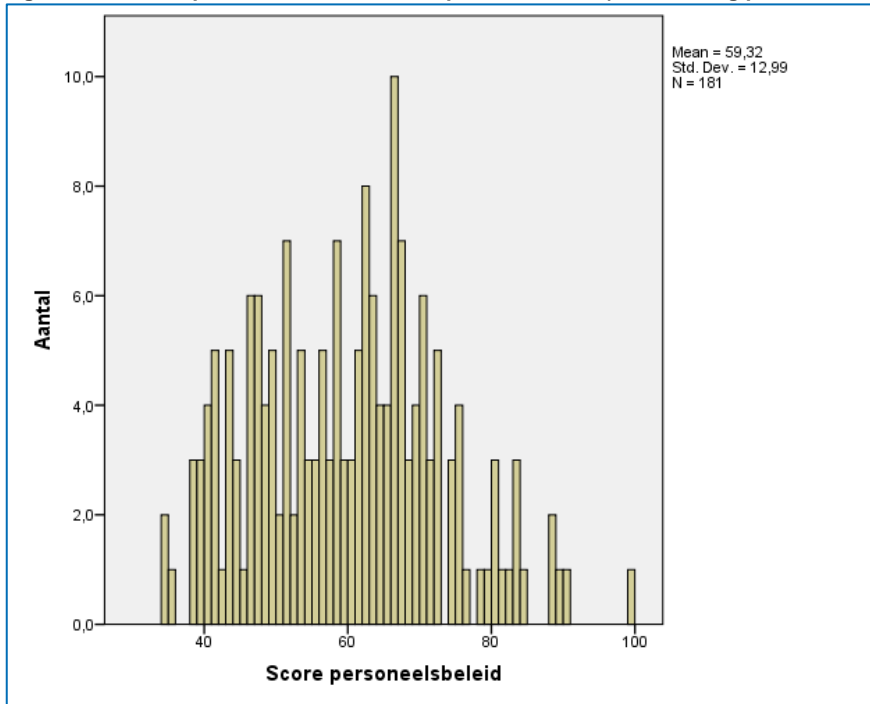
	Beneden gemiddeld geregeld personeelsbeleid	Boven gemiddeld geregeld personeelsbeleid	Totaal
Beneden gemiddelde tevredenheid	70	30	100
Boven gemiddeld tevreden	34	66	100
Totaal	51	49	100

Sig. bij 0.01.

Toelichting bovenstaande tabel: score personeelsbeleid

Om de mate van ontwikkeling van het personeelsbeleid per werknemer vast te stellen is een totaalscore ontwikkeld, op basis van alle stellingen. Elke werknemer krijgt een score 1 voor een negatief antwoord, een score 2 voor een neutraal/gemiddeld antwoord en een score 3 voor een positief antwoord. Er zijn 33 vragen gebruikt voor het maken van de berekening, zodat de minimale score 33 is en de maximale score 99. Het gemiddelde is 59,3 en de mediaan is bijna 60 punten. We hebben de werknemers in twee groepen van gelijke omvang verdeeld, dat wil zeggen onder de mediaan (beneden gemiddeld geregeld) en vanaf de mediaan (boven gemiddeld geregeld). Vervolgens is de samenhang bekeken van deze score en de mate van tevredenheid van werknemers.

Figuur B3.2 Score personeelsinstrumenten per werknemer (ontwikkeling personeelsbeleid)



Tevredenheid naar personeelsbeleid (rijpercentages)(per cluster)

Tabel B3.30 Kruistabel regelingen personeelsbeleid naar tevredenheid (Cluster Arbeidsvoorwaarden) (n=181)

		Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Sociaal plan*	Onvoldoende geregeld	65	35	100
	Neutraal	38	62	100
	Voldoende geregeld	31	69	100
Zorgverlof**	Onvoldoende geregeld	62	38	100
	Neutraal	43	57	100
	Voldoende geregeld	39	61	100
Ouderschapsverlof*	Onvoldoende geregeld	61	39	100
	Neutraal	43	57	100
	Voldoende geregeld	28	72	100
Calamiteitenverlof*	Onvoldoende geregeld	62	38	100
	Neutraal	43	57	100
	Voldoende geregeld	24	76	100
Extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk*	Onvoldoende geregeld	62	38	100
	Neutraal	43	57	100
	Voldoende geregeld	33	67	100
Extra vrije dagen in ruil voor overwerk**	Onvoldoende geregeld	61	39	100
	Neutraal	42	58	100

		Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
	Voldoende geregeld	42	58	100
Extra verlof en vakantie oudere werknemers*	Onvoldoende geregeld	63	37	100
	Neutraal	38	62	100
	Voldoende geregeld	25	75	100
Studieverlof*	Onvoldoende geregeld	67	33	100
	Neutraal	43	57	100
	Voldoende geregeld	34	66	100
Oudere werknemers vrijstellen onregelmatig werk, ploegen of weekend*	Onvoldoende geregeld	66	34	100
	Neutraal	37	63	100
	Voldoende geregeld	71	29	100
Kortere werkweek en aanpassing werktijden ouderen*	Onvoldoende geregeld	63	37	100
	Neutraal	35	65	100
	Voldoende geregeld	50	50	100
Deeltijdpensioenen*	Onvoldoende geregeld	66	34	100
	Neutraal	37	63	100
	Voldoende geregeld	40	60	100
Totaal		48	52	100

*Sig. bij 0.05 **Sig. bij 0.10.

Tabel B3.31 Krustabel regelingen personeelsbeleid naar tevredenheid (Cluster Arbeidsomstandigheden) (n=181)

		Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften*	Onvoldoende geregeld	62	38	100
	Neutraal	45	55	100
	Voldoende geregeld	29	71	100
Persoonlijke inzetbaarheid scan of periodiek medisch onderzoek*	Onvoldoende geregeld	60	40	100
	Neutraal	45	55	100
	Voldoende geregeld	10	90	100
Verbeteren arbeidsomstandigheden*	Onvoldoende geregeld	65	35	100
	Neutraal	45	55	100
	Voldoende geregeld	24	76	100
Bevorderen gezonde levensstijl werknemers (fitness, anti-roken)*	Onvoldoende geregeld	67	33	100
	Neutraal	27	73	100
	Voldoende geregeld	32	68	100
Verminderen psychosociale belasting (werkdruk, stress,	Onvoldoende geregeld	65	35	100

		Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
agressie)*	Neutraal	33	67	100
	Voldoende geregeld	8	92	100
Aanpassen werkplekken*	Onvoldoende regeregeld	69	31	100
	Neutraal	46	54	100
	Voldoende geregeld	22	78	100
Stapje terug of opzij ouderen*	Onvoldoende regeregeld	62	38	100
	Neutraal	38	62	100
	Voldoende geregeld	50	50	100

*Sig. bij 0.05 **Sig. bij 0.10.

Tabel B3.32 Kruistabel regelingen personeelsbeleid naar tevredenheid (Cluster Arbeidsinhoud) (n=181)

		Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
Functioneringsgesprekken*	Onvoldoende regeregeld	75	25	100
	Neutraal	59	41	100
	Voldoende geregeld	31	69	100
Beoordelingsgesprekken*	Onvoldoende regeregeld	74	26	100
	Neutraal	58	42	100
	Voldoende geregeld	30	70	100
Loopbaangesprekken*	Onvoldoende regeregeld	66	34	100
	Neutraal	45	55	100
	Voldoende geregeld	23	77	100
Persoonlijke ontwikkelingsplannen*	Onvoldoende regeregeld	67	33	100
	Neutraal	44	56	100
	Voldoende geregeld	18	82	100
Loopbaanscan*	Onvoldoende regeregeld	63	38	100
	Neutraal	42	58	100
	Voldoende geregeld	6	94	100
Bedrijfsgerichte scholing/cursussen*	Onvoldoende regeregeld	71	29	100
	Neutraal	47	53	100
	Voldoende geregeld	33	67	100
Employability cursussen*	Onvoldoende regeregeld	66	34	100
	Neutraal	47	53	100
	Voldoende geregeld	15	85	100
Informele scholing*	Onvoldoende regeregeld	73	27	100

		Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Totaal
	Neutraal	41	59	100
	Voldoende geregeld	28	72	100
EVC-trajecten*	Onvoldoende regeregeld	68	32	100
	Neutraal	39	61	100
	Voldoende geregeld	14	86	100
Stages of detachering van eigen personeel elders*	Onvoldoende regeregeld	59	41	100
	Neutraal	41	59	100
	Voldoende geregeld	0	100	100
Persoonlijk opleidingsbudget*	Onvoldoende regeregeld	69	31	100
	Neutraal	36	64	100
	Voldoende geregeld	31	69	100
Functieverbreiding*	Onvoldoende regeregeld	65	35	100
	Neutraal	40	60	100
	Voldoende geregeld	26	74	100
Taakroulatie*	Onvoldoende regeregeld	63	37	100
	Neutraal	38	62	100
	Voldoende geregeld	24	76	100
Aanbieden andere functie intern*	Onvoldoende regeregeld	71	29	100
	Neutraal	38	62	100
	Voldoende geregeld	23	77	100
Interne mobiliteitspool*	Onvoldoende regeregeld	66	34	100
	Neutraal	39	61	100
	Voldoende geregeld	23	77	100

*Sig. bij 0.05 **Sig. bij 0.10.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas