Ministerie van Financiën

# Handboek Ministerie van Financiën

Versie: 1.7

Samen werken
aan een financieel
gezond Nederland

# Inhoud


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Inleiding** | **5** |
| **2** | **Algemene bepalingen** | **7** |
| 2.1 | Werkingssfeer | 7 |
| 2.2 | Inhoud handboek | 7 |
| 2.3 | Definitie van begrippen | 7 |
| 2.4 | Onderdeel van uw arbeidsovereenkomst | 7 |
| 2.5 | Brutobedragen | 7 |
| 2.6 | Toekomstige wijzigingen | 7 |
| **3** | **Begin van en gedurende het dienstverband** | **8** |
| 3.1 | Het wervings- en selectiebeleid vanaf 1 januari 2025 (A/B) | 8 |
| 3.3 | Onderzoek justitiële gegevens (B) DGBD | 10 |
| 3.4 | Veiligheidsonderzoek (B) DGBD | 10 |
| 3.5 | Verklaring omtrent gedrag DGBD (B) | 10 |
| 3.6 | Uitstroombevorderende maatregelen DGBD | 11 |
| 3.7 | Het begrip functie DGBD | 11 |
| 3.8 | Functie-informatieformulier DGBD (A) | 12 |
| 3.9 | Functiebeschrijvingsmethodiek DGBD (A) | 12 |
| 3.10 | Het bespreken van de functiebeschrijving DGBD (A) | 14 |
| 3.11 | Het onderhoud van de functiebeschrijving DGBD (A) | 14 |
| 3.12 | Training en scholing vuurwapen DGBD | 14 |
| 3.13 | Loopbaanafspraken DGBD | 14 |
| 3.14 | Studiefaciliteiten DGBD | 15 |
| 3.15 | Faciliteiten bij promotieonderzoek DGBD | 15 |
| 3.16 | Scholingsverlof DGBD | 15 |
| 3.17 | Negatieve beheersbeslissing DGBD | 15 |
| **4** | **Arbeidsduur en werktijden** | **16** |
| 4.2 | Beschikbaarheid en inzetbaarheid bij de BelastingTelefoon (B) | 16 |
| **5** | **Vakantie en verlof** | **19** |
| 5.1 | Bijzonder verlof DGBD (A/B) | 19 |
| 5.2 | Internationaal verlof in verband met een functieaanvaarding bij een internationale volkenrechtelijke organisatie DGBD (B) | 19 |
| **6** | **Vaste beloning** | **20** |
| **7** | **Variabele beloning** | **21** |
| 7.1 | Waarneming DGBD | 21 |
| 7.2 | Salarisverhoging binnen het bereik van de salarisschaal DGBD (A) | 21 |
| 7.3 | Salarisverhoging boven het maximumsalaris van de salarisschaal DGBD (A) | 21 |
| **8** | **Reizen** | **22** |

| | | |
|---|---|---|
| **9** | **Vergoedingen** | **23** |
| 9.1 | Beleidskader recepties kernministerie | 23 |
| 9.2 | Representatiekosten kernministerie | 24 |
| 9.3 | Omvang van een schadevergoeding DGBD (B) | 25 |
| **10** | **Duurzame ontwikkeling** | **26** |
| 10.1 | Departementaal kader ontwikkelschouw ministerie van Financiën (A/B) | 26 |
| **11** | **Arbeidsomstandigheden en gezondheid** | **28** |
| 11.1 | Arbokader | 28 |
| **12** | **Ziekte en arbeidsongeschiktheid** | **39** |
| 12.1 | Verzuimprotocol | 39 |
| **13** | **Goed en integer handelen** | **45** |
| 13.1 | Onderwijs, wetenschappelijk onderzoek, hoogleraarschappen en financiering van bijzondere leerstoelen | 45 |
| **14** | **Uitgezonden en terugkerende ambtenaren** | **47** |
| 14.1 | Terugkeer uit een tijdelijke functie in het buitenland DGBD (A/B) | 47 |
| **15** | **Geschillen** | **48** |
| **16** | **Organisatieverandering** | **49** |
| 16.1 | Kader Uitgangspunten inrichting organisatie Ministerie van Financiën 2023 | 49 |
| 16.2 | Wendbaar organiseren: Niveau van de formatie en bezetting ervan | 52 |
| 16.3 | Wijziging vervoermiddel tijdens een afbouwregeling | 56 |
| **17** | **Medezeggenschap** | **57** |
| **18** | **Slotbepalingen** | **58** |
| 18.1 | Herkomst bepalingen | 58 |
| 18.2 | Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet | 58 |
| 18.3 | Vangnetbepaling bij omzetting | 58 |
| **Bijlagen** | | **59** |
| Bijlage 1 | Regelingen die opgaan in dit handboek | 60 |
| Bijlage 2 | Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet | 62 |
| Bijlage 3 | Strategisch personeelsplan ADR | 64 |
| Bijlage 4 | Bijzonder belonen DGBD | 98 |
| Bijlage 4a | Beleid Bijzonder Belonen vanaf 2013 | 99 |
| Bijlage 4b | Bijzonder Belonen – update 2018 | 101 |
| Bijlage 4c | Memo - Bijzonder Belonen - vervolg update 2018 | 103 |
| Bijlage 5 | Wendbaar organiseren voorbeelden a t/m d | 104 |
| Bijlage 6 | Beheerprotocol | 110 |

## Documenthistorie

| Versie | Status | Datum | Auteurs | Wijzigingen |
|---|---|---|---|---|
| 1.0 | Definitief | 20210105 | | |
| 1.1 | | 01122022 | Z. Wagenaar | Toegevoegd:<br>• 3.20 Uitmuntende stagiairs<br>Gewijzigd:<br>• In 3.8 is maandinkomen vervangen door bruto jaarsalaris |
| 1.2 | Definitief | 15032023 | Z. Wagenaar | Toegevoegd:<br>• Aan 3.19 en 3.20: DGBD<br>• 13.1 Onderwijs, wetenschappelijk onderzoek, hoogleraarschappen en financiering van bijzondere leerstoelen |
| 1.3 | Definitief | 06112023 | Z. Wagenaar | Toegevoegd<br>• 16.1 Kader uitgangspunten inrichting organisatie Ministerie van Financiën 2023 |
| 1.4 | Definitief | 01122023 | Z. Wagenaar | Toegevoegd<br>• 10.1 Departementaal kader ontwikkelschouw |
| 1.5 | Definitief | 01032025 | Z. Wagenaar | Vervallen:<br>• 3.1 Proced. vacaturevervulling t/m S 14<br>• 3.2 Proced. S 15/16 (niet ABD-functies)<br>• 3.3 Proced. S 15/16 (ABD-functies)<br>• 3.20 uitmuntende stagiairs DGBD<br><br>Toegevoegd<br>• 3.1 Werving en selectiebeleid vanaf 1 januari 2025<br>• Hernummering 3.4 e.v. in 3.2 e.v. |
| 1.6 | Definitief | 01082025 | Z. Wagenaar | Toegevoegd<br>• 16.2 Wendbaar organiseren per 29 mei 2024<br>• Hernummering 16.2 in 16.3 |
| 1.7 | Definitief | 13102025 | Z. Wagenaar | Toegevoegd<br>• 11. Arbokader Financiën 2024 |

# 1 Inleiding

Voor u ligt het handboek van het ministerie van Financiën. Het handboek is opgesteld naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet Normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra). Deze wet heeft tot gevolg gehad dat per 1 januari 2020 de grondslag van uw rechtspositie wijzigt en hetzelfde wordt als die van werknemers in de private sector.

***Wat staat er in het handboek?***
Het handboek bevat (onderdelen van) regelingen die betrekking hebben op processen en de wijze van uitvoering (beleid) ('het hoe'). Daarmee vormt het handboek voor veel onderdelen een aanvulling op het personeelsreglement en de CAO Rijk (CAO) die voornamelijk rechten en plichten bevatten ('het wat'). De hoofdstukindeling van dit handboek is identiek aan de hoofdstukindeling van het personeelsreglement zodat dezelfde onderwerpen bij elkaar blijven.

In deze eerste versie van het handboek zijn beleidstukken 'technisch' omgezet. Dit betekent dat bij het opstellen van de hertaalde teksten is beoogd geen veranderingen teweeg te brengen (verbeteringen of verslechteringen). Als in de toekomst wordt geconstateerd dat bij de omzetting onderdelen onbedoeld zijn verbeterd of verslechterd, dan zal de inhoud van de bepaling van het handboek in lijn worden gebracht met de inhoud van de oorspronkelijke bedoeling; deze vangnetbepaling staat ook in het handboek. Voorzien is om op een later moment oudere regelingen te vernieuwen. Voorts zal in de loop van 2021 worden bekeken hoe de informatie uit de CAO, het personeelsreglement en het handboek op een overzichtelijke manier kan worden gepresenteerd. Uitgangspunt hierbij is dat u alle informatie over uw rechtspositie kan terugvinden op een centrale plek

***Hoe is het handboek tot stand gekomen?***
Voorafgaand aan het opstellen van het handboek heeft er, net als bij het personeelsreglement, een departementale inventarisatie plaatsgevonden van alle regelingen op het gebied van personeel en organisatie. Vervolgens is bekeken welke onderwerpen geschikt zijn voor opname in het handboek. Bij deze afweging is bekeken of het onderwerp niet al geregeld is in het Burgerlijk Wetboek (BW), de CAO en/of het personeelsreglement. In de situatie dat een onderwerp al aan de orde komt in een van deze stukken, is ervoor gekozen het onderwerp niet nogmaals te regelen in het handboek. Is vastgesteld dat een beleidsstuk zich leent voor opname in het handboek dan is met inachtneming van de nieuwe rechtpositie een hertaalde tekst opgesteld.

***Voorbeelden van beleidstukken die hertaald zijn***
1. Uitstroom bevorderende maatregelen (DGBD)
2. Training en scholing vuurwapen (DGBD)
3. Procedures vacaturevervulling (KD)

***Overige informatie***
In deze versie van het handboek is er onderscheid gemaakt tussen regelingen die gelden voor het ministerie van Financiën (gehele organisatie inclusief het DG Belastingdienst), het kernministerie (gehele organisatie exclusief het DG Belastingdienst) en het DG Belastingdienst. Voorafgaand aan de regelingen staat aangegeven voor welk onderdeel deze van toepassing zijn.

In deze versie van het handboek is wat betreft de regelingen van het DG Belastingdienst ervoor gekozen om in de voetnoot aan te geven uit welk onderdeel van de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB) de regeling afkomstig is. Hierdoor is de omgezette tekst herleidbaar. Door de omzetting van de PUB (dat veel beleidskaders kende) ligt het zwaartepunt in dit handboek bij de beleidskaders van het DGBD.

In de teksten van het handboek staat verder (voorlopig) per paragraaf opgenomen met welk medezeggenschaporgaan de regeling is besproken. Daarbij geldt dat de aanduiding ‘A’ betekent dat de regeling is besproken met de bonden, ‘B’ houdt in dat de regeling is besproken met de (D/C)OR) en ‘A/B’ houdt in dat de regeling zowel besproken is met de (D)/(C)OR als de bonden. De aanduiding ‘C’ houdt in dat sprake is van instructierecht.

# 2 Algemene bepalingen

## 2.1 Werkingssfeer

Dit handboek geldt voor u als:

- u een arbeidsovereenkomst heeft met de Staat der Nederlanden, en
- u werkzaam bent bij het ministerie van Financiën, of
- u (op andere titel) werkzaam bent bij het ministerie van Financiën[1]

## 2.2 Inhoud handboek

Dit handboek bestaat uit:

- Collectieve afspraken over onderwerpen waarvan de CAO afwijkingen of aanvullingen toestaat die de werkgever van de organisatie waar u werkzaam bent met vakbonden heeft gemaakt in het decentraal georganiseerd. Deze afspraken zijn gemarkeerd met de letter A.
- Onderwerpen die de werkgever van de organisatie waar u werkzaam bent heeft geregeld met instemming of advies van de ondernemingsraad, waarbij rekening is gehouden met wat daarover in de CAO is afgesproken. Deze onderwerpen zijn gemarkeerd met de letter B.
- De collectieve afspraken die de werkgever van de organisatie waar u werkzaam bent heeft gemaakt met vakbonden en ondernemingsraad gezamenlijk. Deze afspraken zijn gemarkeerd met de letters A/B.
- Deel C: De aanwijzingen van de werkgever van de organisatie waar u werkzaam bent over de uitvoering van het werk en de gang van zaken binnen de organisatie. Deze afspraken zijn gemarkeerd met de letter C.

## 2.3 Definitie van begrippen

In dit handboek wordt voor de begripsbepalingen aangesloten bij de definities in de CAO en het personeelsreglement.

## 2.4 Onderdeel van uw arbeidsovereenkomst

Zolang u werkzaam bent bij het ministerie van Financiën maken het personeelsreglement, de CAO en het handboek onderdeel uit van uw arbeidsovereenkomst met de Staat der Nederlanden.

## 2.5 Brutobedragen

Waar in het handboek gesproken wordt over salarissen, beloningen, vergoedingen, toelages of andere bedragen, worden voor zover van toepassing, bedoeld bruto bedragen, tenzij expliciet anders is aangegeven.

## 2.6 Toekomstige wijzigingen

De bepalingen in dit handboek kunnen wijzigen. Voor het doorvoeren van deze wijzigingen gelden regels op basis van de CAO, de Wet op de ondernemingsraden en het beheerprotocol (bijlage 5).

1 Dit betekent dat dit personeelsreglement (voor zover het gedragsregels en of instructies betreft) ook op u van toepassing is indien u werkzaam bent als bijvoorbeeld stagiair of inhuurkracht.

# 3 Begin van en gedurende het dienstverband

## 3.1 Het wervings- en selectiebeleid vanaf 1 januari 2025 (A/B)

### *3.1.1 Algemeen*

De vacaturehouder is verantwoordelijk voor de werving en selectie. Werving en selectie wordt begeleid door het voor het organisatieonderdeel aangewezen Mens en Organisatie- of Organisatie en Personeel-onderdeel. De vacaturehouder onderzoekt of en hoe de vacature moet worden vervuld. De vacaturehouder beoordeelt of er formatieve en budgettaire ruimte is en of de functiebeschrijving door nieuwe inzichten of organisatieplannen niet veranderd is.

Op de Mobiliteitsbank is aangegeven of een vacature al dan niet interdepartementaal of buiten het Rijk (extern) is opengesteld.

### *3.1.2 Inzet van verschillende wervingsvormen*

De vacaturehouder bepaalt in overleg met het desbetreffende Mens en Organisatie- of Organisatie en Personeel-onderdeel de wijze waarop wordt geworven. Afhankelijk van de behoefte en het aantal te vervullen vacatures zijn verschillende bijzondere wervingsinstrumenten mogelijk.

### *3.1.3 Samenstelling selectiecommissie*

Om gelijke kansen te geven aan alle sollicitanten, ongeacht hun culturele achtergrond, leeftijd, arbeidsvermogen, gender of seksuele geaardheid, zal de selectie uitgevoerd worden door een divers team. Bij het samenstellen van de selectiecommissie worden ook de rijksbrede kaders in acht genomen. Het is mogelijk dat naast de vacaturehouder tevens een medewerker c.q. leidinggevende van een andere afdeling dan wel een ander DG te laten deelnemen aan de selectiegesprekken. Leidinggevenden, adviseurs werving en selectie, materiedeskundigen en MD-consultants hebben een cursus inclusief werven en selecteren gevolgd.

### *3.1.4 Horizontale en verticale kandidaten*

Een horizontale kandidaat is de medewerker die solliciteert naar een functie waarvoor dezelfde schaalindeling geldt. De medewerker die solliciteert naar een functie waarvoor een schaalindeling geldt met een hoger maximumsalaris dan de huidige functie wordt gezien als een verticale kandidaat.

Voor horizontale kandidaten vanuit de Staat der Nederlanden geldt voor het vaststellen van het werk- en denkniveau dat:

- Indien een sollicitant die reeds een arbeidsovereenkomst met de Staat der Nederlanden heeft, solliciteert naar een gelijke of gelijksoortige functie, wordt uitgegaan van hetzelfde werk- en denkniveau.
  - Onder een gelijke functie wordt verstaan een functie die naar aard, inhoud en niveau volledig gelijk is aan de huidige functie;
  - Onder een gelijksoortige functie wordt verstaan een functie die naar aard, inhoud en niveau belangrijke overeenkomsten vertoont met de huidige functie.

### *3.1.5 Groepsfuncties*

Voor groepsfuncties geldt in aanvulling op de vorige paragraaf het volgende:

- Er is voldaan aan de minimale eisen aan werk- en denkniveau door groepsfunctionarissen die solliciteren naar een functie die deel uitmaakt van de groepsfunctie.
- De medewerker uit een bepaalde groepsfunctie die solliciteert op een gelijke groepsfunctie wordt gezien als horizontale kandidaat.
- Voor de interne verticale kandidaat werkzaam in een groepsfunctie geldt als maatstaf het werk- en denkniveau van het hoogste niveau van de groepsfunctie.

- In geval van de individuele schalen 5, 7, 9, 11 en 13 kan een horizontale stap worden gemaakt naar respectievelijk groepsfunctie B, C, E, F en I. Daarbij geldt dat de kandidaat weliswaar een horizontale stap kan maken, maar dat het voldoen aan de eindtermen van een startopleiding nog noodzakelijk kan zijn.
- Een medewerker met een individuele schaal die solliciteert naar een groepsfunctie waarvoor een schaalindeling geldt met een hoger maximumsalaris wordt gezien als een verticale kandidaat.
- Indien een groepsfunctionaris opteert voor een individuele functie is sprake van een horizontale stap als hij solliciteert binnen het bereik van de schalen die behoren tot de groepsfunctie. Bij een eventuele indiensttreding wordt bij het bepalen van de salarisschaal uitgegaan van het bepaalde in paragraaf 6.1 van de cao Rijk.

### *3.1.6 Tijdelijke arbeidsovereenkomst na stage*

Om stagiaires vroegtijdig aan het ministerie van Financiën te binden is het mogelijk om stagiaires die naar tevredenheid hun stage hebben afgerond, na hun stage een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd te geven voor werkzaamheden die tijdelijk worden uitgevoerd. Voorwaarde daarbij is dat de tijdelijke arbeidsovereenkomst niet nadelig is voor medewerkers die loopbaanafspraken vastgelegd hebben. De voormalige stagiair kan vanuit zijn tijdelijke arbeidsovereenkomst desgewenst solliciteren op een reguliere functie. Bij deze sollicitatie is geen sprake van een voorrangspositie.

## 3.2 Detachering en leerwerkplek DGBD[2]

***Detacheren***
Voor detacheringen kunt u nadere informatie vinden in de leidraad detachering (zie het rijksportaal) en op het servicepunt (zie personele bewegingen).

Relevant bij een detachering:
- Maak afspraken over de periode. Gebruikelijk is een periode tussen de 6 en 24 maanden.
- Detachering kan als idee beginnen bij de werknemer of de werkgever. Het is geen verplichting en de afspraken moeten altijd tweezijdig worden vastgelegd in een overeenkomst. Vrijwilligheid en tweezijdigheid is dus het uitgangspunt.
- Detachering is niet specifiek bedoeld voor een reorganisatie. Hiervoor is in het Van Werk Naar Werk-beleid vastgelegd wat hiervoor de regels zijn (https://wetten.overheid.nl/BWBR0033486/2013-04-15).
- Maak duidelijk afspraken over het terugkeren in de oude functie (bij een tijdelijke detachering of een ontwikkeltraject) of desgewenst andere afspraken. (Ook hier geldt tweezijdigheid!)
- Maak vooraf afspraken hoe aan het einde van de detachering de balans wordt opgemaakt (bijvoorbeeld met een personeelsgesprek) en wie daar input voor levert.

***Leerwerkplek***
Een leerwerkplek is een (deels) tijdelijk andere functie, bedoeld voor uw loopbaanontwikkeling waarbij concrete afspraken worden vastgelegd over leerdoelen, begeleiding en termijn.

Het is natuurlijk denkbaar dat iemand begint aan een leerwerkplek (zoals meedraaien met een ervaren teamleider) om vervolgens gevraagd te worden een functie waar te nemen.

## 3.3 Onderzoek justitiële gegevens (B) DGBD[3]

Bij een functie zoals vermeld in artikel 23, lid 1, sub G en H van het Besluit Justitiële en Strafvorderlijke gegevens wordt, voor het sluiten van de arbeidsovereenkomst, een aantal justitiële gegevens opgevraagd. Dit gebeurt nadat de medewerker daarvoor toestemming heeft gegeven.

Bij twijfel op grond van voorgaand onderzoek, wordt de betreffende medewerker hierover schriftelijk geïnformeerd met opgave van redenen.

Het verzoek bevat de naam, voornamen, geboortedatum en –plaats en de naam van de functie.

De beslissing door de werkgever zal zo snel mogelijk worden genomen. Mocht op grond van voorgaand onderzoek sprake zijn van een negatieve beslissing, wordt een kopie van dit besluit ter kennisneming gestuurd aan CD O&P.

## 3.4 Veiligheidsonderzoek (B) DGBD[4]

Als er sprake is van een veiligheidsonderzoek bij een vacature of een interne verplaatsing moet vooraf voor de medewerker kenbaar zijn of er sprake is van een veiligheidsonderzoek.

## 3.5 Verklaring omtrent gedrag DGBD (B)[5]

Ook voor personeel in dienst bij een andere werkgever (als inhuur- en uitzendkrachten, cateringpersoneel, verhuizers en leveranciers) die voor de Belastingdienst werkzaamheden gaan verrichten, als voor stagiaires, geldt dat een verklaring omtrent het gedrag moet worden gevraagd waaruit blijkt dat er geen bezwaren zijn voor het uitoefenen van de functie door de werknemer.

2 1.6.3.2 en 1.6.3.3 PUB
3 1.6.6 PUB
4 1.6.7 PUB
5 1.6.8 PUB

## 3.6 Uitstroombevorderende maatregelen DGBD[6]

In zijn algemeenheid geldt dat werkgever en werknemer individuele afspraken kunnen maken over de condities die bij kunnen dragen aan de beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Deze afspraken dienen schriftelijk te worden gemaakt, ondertekend te worden door beide partijen en vastgelegd te worden in het personeelsdossier van de werknemer.

Daarbij kan gedacht worden aan:
- voorwaardenscheppende maatregelen;
- faciliteiten;
- financiële prikkels;
- overige maatregelen.

Het totale bedrag hiervoor is maximaal 20% van het bruto jaarsalaris. Deze afspraken zijn niet van toepassing voor een medewerker die langere tijd buitengewoon verlof heeft.

Voorbeelden van faciliteiten:
- een sterkte zwakte analyse,
- een beroepskeuze- of beroepen oriëntatietest,
- sollicitatietraining,
- om-, her- en bijscholing
- of mobiliteitscounseling annex loopbaanadvies.

Voorbeelden van financiële prikkels:
- een aanvulling op het salaris gedurende een overbruggingsperiode van maximaal zes maanden;
- gedurende een periode van maximaal zes maanden een deel van de salarislasten overnemen van de nieuwe werkgever;
- financiële ondersteuning bij de start van een eigen bedrijf.

Naast de hiervoor genoemde mogelijkheden zijn nog andere varianten met betrekking tot loonsuppletie denkbaar.

## 3.7 Het begrip functie DGBD[7]

Bij de opbouw van een organisatie speelt het begrip functie een belangrijke rol; het is namelijk de kleinste eenheid van organisatie, namelijk van taken op individueel niveau. Functievorming, dat wil zeggen het vaststellen van de tot de functie behorende taken, heeft dan ook een directe relatie met het organisatiebeleid c.q. de organisatie-inrichting. Ook in de individuele rechtsverhouding is de functie een belangrijk element. De functie vormt de grondslag voor veel personeelsbeslissingen. U treedt in dienst in een functie, uw functioneren wordt beoordeeld tegen de achtergrond van uw functie en uw beloning wordt bepaald met inachtneming van (de zwaarte van) uw functie. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de organieke functie en uw overeengekomen functie. De organieke functie is de functie zoals die, op grond van organisatorische overwegingen, wordt ingesteld, beschreven en gewaardeerd door uw werkgever en onderdeel uitmaakt van de geldende begrotingsformatie.

Uw overeengekomen functie is de functie zoals u die bent overeengekomen met uw werkgever; deze functie vormt de grondslag voor uw beloning.

Een organieke functie heeft een afgerond en beschrijvend karakter. Uw overeengekomen functie is in principe overeenkomstig de organieke functie. Het is de bedoeling dat u de volledige organieke functie uitvoert.

Er kunnen echter diverse redenen zijn waarom u tijdelijk een of meer functieonderdelen van de organieke functie niet kunt verrichten. Redenen als geschiktheid, bekwaamheid en ervaringsgraad kunnen hierbij een rol spelen. Slechts in overleg met uw werkgever is het mogelijk tijdelijk af te wijken van de organieke functie. Indien hier sprake van is dient dit in het verslag van het personeelsgesprek te worden vastgelegd. Daarin

6 1.8.1 PUB
7 2.3.2.1 PUB

dient ook te worden vermeld om welke werkzaamheden het gaat en wat de duur van de afwijking zal zijn.

In het gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende, het zogeheten personeelsgesprek, dient eveneens te worden vastgelegd of het gaat om een incidentele of structurele situatie. Indien het om een structurele situatie gaat dient dit te resulteren in een nieuwe organieke functiebeschrijving met een daarbij behorende weging van het salarisniveau en aanpassing van de begrotingsformatie.

## 3.8 Functie-informatieformulier DGBD (A) [8]

Bij de Belastingdienst wordt 'functie-informatie' vastgelegd op een functie-informatieformulier (fif). Een fif is: een overzichtelijke, beknopte vastlegging van die aspecten van een functie, die nodig zijn om een beeld van een functie te vormen.

Een functie-informatieformulier dient voldoende informatie te bevatten over de positie die de functie binnen het betreffende organisatieonderdeel inneemt.

Deze informatie is nodig om een beeld te kunnen krijgen van de eisen die de functie stelt t.a.v. complexiteit, zelfstandigheid, kennis en vaardigheden e.d. Het verdient aanbeveling dat in een fif een relatie wordt gelegd met een actuele orgaanbeschrijving (kernachtige vastlegging van de doelstelling(en), (sub)doelen en taken van een organisatieonderdeel en de daaraan gerelateerde taken) en organisatieschema (organogram). Het aangeven van de plaats van de specifieke functie in de organisatie kan met behulp van deze beschrijving plaats vinden.

De functie-informatie dient te omvatten:
a. Een toepasselijke benaming conform de betreffende functietabel in SAP;
b. De plaats van de functie in de organisatie, zowel hiërarchisch als functioneel, alsmede de bestaansreden van de functie;
c. De hoofdbestanddelen van de functie in een overzicht van de werkzaamheden in ongeveer drie à vier hoofdpunten;
d. De uitwerking van de hoofdbestanddelen dat wil zeggen een detaillering van de onder c genoemde werkzaamheden;
e. Andere relevante gegevens zoals kwantiteiten, projectgroepen, werklocatie.

De informatie die op een fif is vastgelegd kan verscheidene doelen dienen als het overdragen van het functiebeeld, werving, selectie en introductie etc.

## 3.9 Functiebeschrijvingsmethodiek DGBD (A) [9]

In dit onderdeel worden stap voor stap alle fasen van het functiebeschrijvingsproces doorgenomen. De beschrijvingsmethodiek moet bijdragen aan duidelijkheid, volledigheid, overzichtelijkheid en overdraagbaarheid van de functie-informatie.

Een gebruikelijke manier om informatie te verzamelen ten behoeve van het beschrijven van een in de praktijk reeds voorkomende functie is een vraaggesprek met de functievervuller en diens leidinggevende. Op welke wijze de informatie ook wordt verzameld, steeds is het van belang informatie te verkrijgen over:
1. de plaats in de organisatie;
2. het doel/bestaansreden van de functie;
3. het verwezenlijken van dat doel (voor welke materie, met welke middelen, in welk proces);
4. het resultaat/product van de functie;
5. de relevante kwantiteiten in de functie;
6. de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de functie;
7. het relatiepatroon rond de functie.

8 2.4 PUB
9 2.5 PUB

Afronding van het beschrijvingsproces als geheel geschiedt door een (aantal) terugkoppelingsgesprek(ken) met de functievervuller en diens leidinggevende. De stappen in het functiebeschrijvingsproces worden hieronder nader toegelicht.

***Het bepalen van de plaats in de organisatie***

De plaats van de functie in de organisatie dient op twee wijzen te worden aangegeven:

- **hiërarchisch**:
  door middel van een organisatie (deel)schema waarbij eventueel verwezen kan worden naar een afzonderlijk bij te voegen organisatieschema.
- **functioneel**:
  door middel van het vermelden van de instanties, functionarissen enz., waarmee de functievervuller uit hoofd van de functie te maken heeft.

Het gaat hierbij om de vastlegging van feitelijke gegevens die veelal direct zijn af te leiden van de orgaanbeschrijving. Van belang zijn de bijzonderheden met betrekking tot het samenwerkingsverband of contactverhoudingen (bijvoorbeeld voortvloeiend uit bepaalde bevoegdheden).

***Het formuleren van de bestaansreden***

De bestaansreden is om twee redenen belangrijk. Ten eerste om een snel overzicht te krijgen van de functiestructuur van de organisatie. Ten tweede om bij de functiewaardering te kunnen vaststellen wat vergelijkbare functies zijn.

Voor de formulering van de bestaansreden worden de werkzaamheden van de functievervuller naast het doel van de organisatie gelegd. Vervolgens kan worden bepaald wat de bijdrage van de functie aan het bereiken van het organisatiedoel is.

Toetsing van de juistheid van de gekozen omschrijving kan met behulp van een tweetal vragen geschieden:

1. Geeft de bestaansreden antwoord op de vraag waarom deze functie in de organisatie voorkomt?
2. Is deze bestaansreden uniek voor deze functie?

Is de bestaansreden ook van toepassing op andere functies, dan zal de bestaansreden nader gespecificeerd moeten worden.

***De voorlopige bepaling van de hoofdbestanddelen***

Een strikte werkinstructie voor het bepalen van de hoofdbestanddelen in een functie is niet te geven. Daarvoor zijn er te veel functies met een sterk uiteenlopend karakter, die elk een specifieke benadering vereisen. Voor het bepalen van de hoofdbestanddelen wordt hieronder volstaan met het volgende algemeen geldende houvast.

Elke arbeidsorganisatie is gericht op het bereiken van een doel. Om dat doel te realiseren moet door de leden van die organisatie een zekere inspanning worden geleverd. Die inspanning zorgt ervoor dat er een proces op gang komt (en blijft) dat erop gericht is het doel te bereiken.

Binnen een arbeidsorganisatie van enige omvang is functiedeling onontkoombaar omwille van de doelmatigheid van de organisatie. Zo kunnen functies ontstaan in de leidinggevende sfeer, functies die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de hoofdprocessen (ook wel primair proces genoemd) en functies die de hoofdprocessen ondersteunen dan wel controleren en reguleren.

In deze ‘gespecialiseerde’ functies wordt telkens een subdoel nagestreefd. Tezamen zijn de subdoelen van deze functies gericht op het verwezenlijken van het doel van de organisatie. Het nastreven van die subdoelen kan worden beschouwd als een (sub)proces(sen).

In het kiezen van de hoofdbestanddelen van de functie gaat het om het vaststellen van de (sub) processen in de betreffende functie. Het is hierbij van groot belang tevens een gedegen inzicht te hebben in de taakstelling (en de functiestructuur) van het betrokken organisatieonderdeel (bijvoorbeeld met behulp van

de orgaanbeschrijving) omdat aan de hand daarvan veelal snel de primaire processen zijn te onderscheiden, of – indien dat niet mogelijk blijkt – de relatie(s) die de functie heeft met deze processen.

Is in de taakstelling van het betreffende organisatieonderdeel een primair proces te onderscheiden, dan kan men zich bij het bepalen van de hoofdbestanddelen beperken tot het zoeken naar de bijdrage die de functie levert aan het primaire proces. De taken die tot deze bijdrage behoren, zijn hoofdbestanddelen.

De andere te onderscheiden processen, die wellicht gericht zijn op het in stand houden van de bijdragen aan het primaire proces, kunnen dan naar de verwantschap die zij onderling vertonen, bijvoorbeeld ondersteuning, regulering, informatievoorziening, worden geclusterd tot andere hoofdbestanddelen. De aldus gevonden hoofdbestanddelen, bij voorkeur niet meer dan 3 à 4, worden vervolgens benoemd, geformuleerd en in een 'logische' volgorde geplaatst. Het is gebruikelijk de hoofdbestanddelen te formuleren overeenkomstig de volgende voorbeelden: 'Het ordenen van.....'; 'Het toezien op.....'; 'Het zorg dragen voor.....'.

## 3.10 Het bespreken van de functiebeschrijving DGBD (A)[10]

De functiebeschrijving wordt besproken met de functievervuller en met diens leidinggevende. De op- en aanmerkingen die door hen worden gemaakt dienen te worden bezien op hun relevantie. Vermeden dient te worden dat vanuit de terugkoppeling te veel 'franje' in de beschrijving wordt opgenomen. Aan de andere kant dient met enige soepelheid te worden gereageerd indien een bepaald functieonderdeel naar de mening van de functievervuller en/of de leidinggevende onvoldoende 'uit de verf' komt. Het is van groot belang dat juist de functievervuller en/of de leidinggevende zich herkennen in de beschrijving.

Indien over de beschreven inhoud van de functie overeenstemming bestaat, wordt de functie-informatie definitief vastgelegd op een functie-informatieformulier (fif). De beschrijving wordt door de functievervuller 'voor gezien' en door diens leidinggevende 'voor akkoord' ondertekend en gedateerd. Beiden krijgen een exemplaar van de vastgestelde functiebeschrijving

## 3.11 Het onderhoud van de functiebeschrijving DGBD (A)[11]

Vanaf het moment dat de functiebeschrijving is vastgesteld, zal de beschreven functie-inhoud periodiek moeten worden getoetst aan de functie-inhoud zoals die zich in de praktijk heeft ontwikkeld. De frequentie waarmee dit dient te geschieden hangt uiteraard af van de dynamiek van de organisatie waarbinnen de functie zich bevindt. Een goed moment om eventuele ontwikkelingen te kunnen vaststellen is onder meer de gesprekkencyclus. Uiteraard zal daarbij moeten worden bezien of die ontwikkeling (afwijking), gezien de doelstelling van het organisatie(onderdeel) en rekening houdend met het binnen de organisatie heersende personeelsbeleid, gewenst is. Wordt de ontwikkeling in de functie door betrokken partijen als gewenst beschouwd en van een zodanige omvang geoordeeld dat aanpassing van de beschreven functie-inhoud nodig is, dan dient de beschrijving daarmee in overeenstemming te worden gebracht.

## 3.12 Training en scholing vuurwapen DGBD[12]

Het vuurwapenonderricht en het onderricht in vuurwapengebruik voorkomende technieken worden verzorgd door of door tussenkomst van de werkgever.

## 3.13 Loopbaanafspraken DGBD[13]

Loopbaanafspraken worden alleen gemaakt als de medewerker in potentie geschikt geacht wordt om de beoogde functie goed te kunnen vervullen.

Voor het vastleggen van loopbaanafspraken kan een studieovereenkomst worden opgemaakt met daarin de afspraken over bijvoorbeeld faciliteiten en een mogelijke terugbetalingsregeling.

10 2.5.1 PUB
11 2.5.2 PUB
12 6.3.3 PUB
13 6.3.4 PUB

## 3.14 Studiefaciliteiten DGBD[14]

Als je verplicht een studie of opleiding volgt, heb je recht op studiefaciliteiten. Maar ook als je zelf het initiatief hebt genomen tot een opleiding of studie, kun je recht hebben op studiefaciliteiten. Informatie over studiefaciliteiten lees je in de CAO en op het serviceportaal.

Alvorens een medewerker een studie, opleiding of een EVC-traject gaat volgen, worden afspraken gemaakt over de voorwaarden en faciliteiten (conform de cao).

Ook worden afspraken gemaakt welke kosten vergoed worden, hoe die begroot kunnen worden en welke bewijsstukken nodig zijn. Met de begrote kosten kan een medewerker een tegemoetkoming vragen.

## 3.15 Faciliteiten bij promotieonderzoek DGBD[15]

De medewerker die promotieonderzoek wil doen en in aanmerking wil komen voor faciliteiten neemt contact op met het Platform Versterking Vaktechniek. Het Platform voert een gesprek met de medewerker om vervolgens samen met de directeur Vaktechniek en Platform een advies op te stellen voor de directeur van het organisatieonderdeel van de medewerker. Deze laatste maakt met de medewerker afspraken over het eventuele promotieonderzoek.

## 3.16 Scholingsverlof DGBD[16]

De medewerker die promotieonderzoek wil doen en in aanmerking wil komen voor faciliteiten neemt contact op met het Platform Versterking Vaktechniek.

Het Platform voert een gesprek met de medewerker om vervolgens samen met de directeur Vaktechniek en Platform een advies op te stellen voor de directeur van het organisatieonderdeel van de medewerker.

De directeur van het organisatieonderdeel maakt met de medewerker afspraken over het eventuele promotieonderzoek en legt deze vast.

Scholingsverlof voor medewerkers die in deeltijd werkzaam zijn kan tijdelijk anders zijn overeengekomen. Dit ligt dan vast in afspraken of een studieovereenkomst.

## 3.17 Negatieve beheersbeslissing DGBD[17]

Omdat een rechter of de geschillencommissie altijd toetsen op redelijkheid, moet de werkgever zorgdragen voor dossiervorming bij het nemen van beslissingen die (financieel) nadelig voor de medewerker kunnen uitvallen. Als de werkgever niet kan aantonen dat dit vooraf bekend was (dossiervorming), zal de beslissing geen stand kunnen houden.

14 6.4.1.6 en 6.4.2 PUB
15 6.4.17 PUB
16 6.4.3 PUB
17 6.5.2

# 4 Arbeidsduur en werktijden

***Het DG Belastingdienst***
Bij het DG Belastingdienst geldt, in aanvulling op de Wet Flexibel Werken en het rijksbrede kader zoals opgenomen in de CAO het hiernavolgende voor arbeidsduur en werktijden.

## 4.1 Overwerk DGBD[18]

Wanneer op één bepaalde dag meer uren wordt gewerkt dan dat is vastgesteld in het vastgestelde arbeidspatroon voor die dag, dan gelden de uren die zijn gewerkt bovenop de vastgestelde uren van het arbeidspatroon als overuren.

Wanneer er sprake is van het werken in een arbeidspatroon van wisselende werktijden dan is er sprake van overwerk wanneer over een werkperiode van minimaal 7 dagen een maand meer uren zijn gewerkt dan volgens het vastgestelde arbeidspatroon bepaald is.

Pas na afloop van de werkperiode (maand) kan worden vastgesteld of er sprake is van overuren.

Wanneer volgens het normale arbeidspatroon op een bepaalde dag gewerkt had moeten worden, wordt dat normale aantal uren maximaal aangemerkt als werktijd in geval van de bijzondere situatie genoemd in hoofdstuk 4 van de CAO.

Bij overgang van zomer- en wintertijd wordt een uur meer of minder gerekend.

Reistijd buiten de afgesproken werktijden is geen overwerk.

## 4.2 Beschikbaarheid en inzetbaarheid bij de BelastingTelefoon (B)

***Waarom dit beleid?***
Bij de BelastingTelefoon worden afspraken met je gemaakt over je beschikbaarheid en inzetbaarheid. Die afspraken zijn een afgeleide van dit beleid. Dit beleid is mede tot stand gekomen in overleg met de medezeggenschap van de BelastingTelefoon en aangepast door Memo “aanvulling op beschikbaarhedenbeleid” d.d. 7 juni 2019.

***Kern van het beleid***
Roosterdiensten vragen om meer beschikbaarheid dan dat je daadwerkelijk in uren zal werken. Zodat de BelastingTelefoon meer mogelijkheden heeft om in te roosteren daar waar de capaciteit ook echt nodig is.

Kern van het beleid is dat je meer beschikbaarheid opgeeft dan dat je daadwerkelijk in uren zal werken. Deze beschikbaarheid kan je in halve uren opgeven en kan je ook gedurende je inzet bij de BelastingTelefoon wijzigen.

De BelastingTelefoon vindt het belangrijk dat de gevraagde beschikbaarheid zo flexibel mogelijk is. Met name om de volgende twee redenen:
1. Aantrekkelijk werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid
2. Medewerkers hebben meer ruimte om werk en privé in balans te brengen door in halve uren op te geven wat hun beschikbaarheid is. Verder is er ruime mogelijkheid tot het wijzigen van beschikbaarheden zodat je veranderingen in je privé situatie kunt ondervangen waar nodig.

18 4.4.10.1 PUB

### *Vraag en aanbod*
De organisatie verwacht vraag en aanbod efficiënter te kunnen matchen.

De uitgangspunten die gehanteerd worden staan in dit beleid beschreven. Deze uitgangspunten zijn zoveel als mogelijk gelijk voor vaste krachten en flexkrachten. De BelastingTelefoon kiest nadrukkelijk voor een flexibele schil in haar personeelsbezetting. Daar waar uitgangspunten verschillen, heeft dit dan ook te maken met het kunnen op- en afschalen om dienstverlening goed af te stemmen op het aanbod door het inhuren van uitzendkrachten / flexkrachten via een uitzendbureau.

### *Reguliere bedrijfstijden*[19]
Basis voor inzetbaarheid zijn de openingstijden van de BelastingTelefoon. Wij zijn bereikbaar van maandag tot en met donderdag van 08.00 tot 20.00 uur en op vrijdag van 08.00 tot 17.00 uur. De totale bedrijfstijd is dan 57 uur. Voor de vestiging Auto in Apeldoorn en de Helpdesk Intermediairs in Eindhoven geldt voor maandag tot en met vrijdag een bereikbaarheid van 08.00 tot 17.00 uur. De totale bedrijfstijd is hier 45 uur.

### *Beschikbaarheid en roostering*
Om jou in te kunnen roosteren moet je opgeven wanneer je niet beschikbaar bent. Dit kan in halve uren of een veelvoud daarvan en wordt op weekbasis bijgehouden.

Jouw vestiging bepaalt hoeveel tijd minimaal aaneensluitend gewerkt moet kunnen worden.

### *Bekendmaking werkrooster*
Om vraag en aanbod zo goed mogelijk te matchen, zou bekendmaking van het werkrooster zo dicht mogelijk op het werk gepland moeten worden. Vanuit het perspectief van jou als medewerker kan ook van belang zijn dat je tijdig weet wanneer jouw inzet gevraagd wordt. Daarnaast is bekendmaking van het werkrooster bij de BelastingTelefoon afhankelijk van het type contract. Vestigingen publiceren het werkrooster per week, op vaste momenten (in principe de vrijdag).

Rekening houdend met al die verschillende factoren, geldt bij de BelastingTelefoon standaard het volgende:
- Ben je een vaste medewerker, dan gelden de bepalingen van het personeelsreglement van de Belastingdienst rondom roosters. Voor de BelastingTelefoon betekent dit dat een werkrooster voor een periode van vier weken daarna bekend moet zijn. In de wandelgangen staat dit bekend als roosterritme X5.

  **Bijvoorbeeld**: een rooster wat ingaat op maandag 2 maart 2020 is uiterlijk vrijdag 31 januari 2020 gepubliceerd. Een rooster wat ingaat op maandag 24 augustus 2020 is uiterlijk vrijdag 24 juli 2020 gepubliceerd.

### *Uitzendkrachten*
De BelastingTelefoon werkt met flexkrachten die worden ingeleend via een uitzendbureau.

### *Berekening (niet-) beschikbaarheid*
Bij het opgeven van de momenten waarop je niet kunt werken, moet er een bepaalde beschikbaarheid overblijven. Deze is afhankelijk van jouw arbeidsduur.

Je geeft dus op wanneer je niet kan werken. Dit binnen de bedrijfstijden van jouw vestiging of een onderdeel hiervan. Op de daarvoor bestemde formulieren is opgenomen waaraan je wekelijks moet voldoen. Het komt neer op de volgende formules:

### *Formule vaste krachten*
Maximaal aantal uren niet-beschikbaar = bedrijfstijden minus arbeidsduur minus compensatieverlof minus:
- Minimaal 4 uren bij een contract t/m 28 uur;
- Minimaal 6 uren bij een contract t/m 32 uur;
- Minimaal 8 uren bij een contract van meer dan 32 uur.

19 Mochten deze bedrijfstijden in de toekomst wijzigen, volgt het beschikbaarhedenbeleid (naar analogie) deze wijzigingen.

***Formule flexkrachten***
Maximaal aantal uren niet-beschikbaar = bedrijfstijden minus min-uren minus bandbreedte minus:
- Minimaal 4 uren bij een contract t/m 28 uur.
- Minimaal 6 uren bij een contract t/m 32 uur.
- Minimaal 8 uren bij een contract van meer dan 32 uur.

Flexkrachten worden afhankelijk van de capaciteitsbehoefte ingeleend via een uitzendbureau.

***Wijzigen van niet-beschikbaarheden***
Je kunt je niet-beschikbaarheid wijzigen bij een gelijkblijvende arbeidsduur. Je moet deze wijziging uiterlijk één week voordat de roosterpublicatie zou plaatsvinden doorgeven.

- Toelichting: Zie onderdeel bekendmaking rooster. Bij die voorbeelden moet je een wijziging uiterlijk zes weken (bij X5) voor de gewenste ingangsdatum doorgeven.

Het wijzigen van niet-beschikbaarheden is bedoeld om persoonlijke omstandigheden in de werk-privé balans ruimte te geven waar nodig. De BelastingTelefoon vindt het belangrijk dat deze ruimte voor jou als medewerker bestaat. Het is niet de bedoeling dat je het wijzigen van niet-beschikbaarheden gebruikt om stelselmatig jouw rooster te veranderen.

***Wijzigen van rooster***
De BelastingTelefoon wil ruimte geven voor maatwerkoplossingen rondom de inzet van medewerkers. Als het rooster eenmaal bekend is gemaakt en je zou onverhoopt niet kunnen, kan je proberen met een collega te ruilen. Ook kan je altijd in overleg met je vestiging kijken wat de mogelijkheden zijn als je inzet door persoonlijke omstandigheden op bepaalde momenten lastig blijkt. Om bereikbaarheid te garanderen, is het helaas niet mogelijk om hierin ook garanties te geven. Anders gezegd, je kunt je als medewerker (vast of flex) dus niet hierop beroepen.

***Bereikbaarheid in het gedrang***
Het wijzigen van niet-beschikbaarheid van zittende medewerkers kán door het vestigingsmanagement van een vestiging worden geweigerd (voor dat gedeelte) waarvoor geldt dat de bereikbaarheid echt in het gedrang komt. Vestigingen mogen ook bepaalde dagdelen van maximaal 4 uur verplichten als de performance hierom vraagt. Dit kunnen ook avonden zijn.

***Verder geldt:***
- Maatwerk is mogelijk. De vestigingen bepalen of maatwerk mogelijk is. Leidraad hierbij is de performance;
- Op verzoek van medewerkers kunnen gebroken diensten op één dag worden ingeroosterd. Dit valt onder maatwerk. In aanvulling op hetgeen onder maatwerk hierover is opgenomen, is een verzoek hiertoe van een flexkracht ook in goed overleg met het uitzendbureau;
- Het vestigingsmanagement kan roostervoorwaarden stellen aan medewerkers die nieuw geworven worden. Dit indien de performance hierom vraagt;
- Jouw beschikbaarheid moet aansluiten bij de door de organisatie maximaal haalbare dagelijkse in te roosteren uren. De BelastingTelefoon roostert maximaal 8 uur werken in per dag. Dit is inclusief de kleine pauzes en exclusief de halfuurspauze. Dit maximum is ingegeven door ARBO wet- en regelgeving;
- Het wijzigen van beschikbaarheden van zittende medewerkers op initiatief van het vestigingsmanagement kan alleen in goed overleg en met instemming van jou als medewerker plaatsvinden;
- Er kunnen geen garanties gegeven worden over gewenste vaste start-, duur-, en eindtijden van diensten en voorkeuren.

***Overgang***
Eerder gemaakte afspraken rondom beschikbaarheid en inzetbaarheid, die niet passen binnen dit beleid, worden afgebouwd binnen afzienbare en redelijke termijn. Hierbij geldt een maximum van zes maanden.

# 5 Vakantie en verlof

***Het DG Belastingdienst***

## 5.1 Bijzonder verlof DGBD (A/B) 20

Bijzonder verlof is naar zijn aard specifiek en kan slechts in een individueel geval verleend worden, tenzij er bijvoorbeeld sprake is van kortdurende bijzonder verlof aan een groep medewerkers vanwege uitstekende prestaties.

Deelname aan door de Belastingdienst geïnitieerde activiteiten die niet tot de normale werkzaamheden kunnen worden gerekend, zoals eenheidsdagen, teamdagen en dienstsportdagen wordt aangemerkt als normale werktijd. Hiervoor kan dan ook geen bijzonder verlof worden verleend.[21]

## 5.2 Internationaal verlof in verband met een functieaanvaarding bij een internationale volkenrechtelijke organisatie DGBD (B)[22]

Voor het toekennen van Internationaal verlof zoals in artikel 4.6 van de Cao opgenomen, wordt geen onderscheid gemaakt tussen het geval een medewerker zelf het initiatief neemt om bij een internationale organisatie te gaan werken of dat hij daarvoor gevraagd wordt.

20 4.5.7 PUB
21 4.5.8 PUB
22 4.5.6 PUB

# 6 Vaste beloning

***Ministerie van Financiën***
In dit handboek zijn geen beleidskaders opgenomen over vaste beloning.

# 7 Variabele beloning

***Het DG Belastingdienst***

## 7.1 Waarneming DGBD[23]

De leidinggevende kan een werknemer verzoeken om een functie (tijdelijk) waar te nemen. Als dit gaat om een hogere functie kan er sprake zijn van een toelage, zie hiervoor de CAO.

## 7.2 Salarisverhoging binnen het bereik van de salarisschaal DGBD (A)[24]

Het vervroegd toekennen van een salarisverhoging binnen twaalf maanden na de vorige salarisverhoging mag niet tweemaal achtereen plaatsvinden.

## 7.3 Salarisverhoging boven het maximumsalaris van de salarisschaal DGBD (A)[25]

Een verhoging boven het maximum is geregeld in paragraaf 6.2 van de cao. Voor de werknemer die in een groepsfunctie zit geldt dat de gehele salarislijn als een salarisschaal wordt beschouwd.

23 1.6.3.1 en 1.6.3.2 PUB
24 3.3.4.1 PUB
25 3.3.4.2 PUB

# 8 Reizen

***Ministerie van Financiën***
In dit handboek zijn geen beleidskaders opgenomen over reizen.

# 9 Vergoedingen

## Kernministerie

### 9.1 Beleidskader recepties kernministerie

#### *Uitgangspunten*

*9.1.1* In beginsel kunt u in de volgende situaties een receptie aanvragen:
- Een afscheid;
- Een ambtsjubileum (25, 40 of 50 jaar);
- Een Koninklijke onderscheiding.

*9.1.2* Het uitgangspunt voor het houden van een receptie is dat deze sober is en in overeenstemming is met de reden voor de receptie. De verstrekte vergoeding dient ter dekking van de werkelijke kosten van een receptie en kan niet worden beschouwd als een forfaitair bedrag.

Degene die mag beslissen of een receptie mag worden georganiseerd is de directeur. Voor het niveau vanaf directeur beslist het eerst hogere gezag over het toestaan van een receptie.

#### *Welk budget is beschikbaar voor een receptie?*

*9.1.3* Het beschikbare budget is afhankelijk van een aantal criteria, zoals in ieder geval:
- de aard van de functie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers en hoofden;
- de lengte van het dienstverband bij het ministerie van Financiën (zie staffel in onderstaande tabel).

**Minimum- en maximumvergoeding van afscheidsrecepties (in euro's)**

| Dienstjaren | Vertrek binnen Financiën | Vertrek buiten Financiën |
|---|---|---|
| < 5 jaar | 125 – 250 | 250 – 500 |
| 5 – 15 jaar | 250 – 500 | 500 – 1000 |
| 15 – 25 jaar | 375 – 750 | – 1500 |
| >25 jaar | 500 – 1000 | 1000 - 2000 |

*9.1.4* Van voornoemde tabelbedragen kan worden afgeweken bij grotere directies van het kernministerie (> 100 fte). In dat geval kan een directeur -mits gemotiveerd en in individuele gevallen - besluiten een hoger bedrag beschikbaar te stellen en kunnen de tabelbedragen worden vermenigvuldigd met de factor 1,5.

**Budget voor ambtsjubileum**

| | |
|---|---|
| 25 jarig jubileum | Max. € 500 |
| 40 jarig jubileum | Max. € 750 |
| 50 jarig jubileum | Max. € 750 |

***Recepties ambtelijke top***

*9.1.5* Voor recepties van de ambtelijke top (plv.) secretaris-generaal, (plv.) thesaurier-generaal, (plv.) directeur-generaal) en (plv.) directeuren gelden vergoedingen die in overleg met het eerst hogere gezag worden vastgesteld. De directie Bestuursondersteuning en Advies (BOA) organiseert de afscheidsrecepties voor de politieke en ambtelijke top.

### *Samen een receptie organiseren*

*9.1.6* Wanneer u samen met (een) andere collega(s) een receptie wilt organiseren is dat mogelijk. In dat geval worden de vergoedingen bij elkaar opgeteld.

### *Afwijken in individuele gevallen*

*9.1.7* In individuele gevallen kan van de hiervoor genoemde bedragen worden afgeweken, maar dat zal gemotiveerd moeten gebeuren en worden geaccordeerd door het eerst hogere gezag van de directeur. Wanneer de werkelijke kosten van een receptie lager zijn dan het tabelbedrag, wordt uitsluitend het lagere bedrag vergoed. Het restant dat in dat geval overblijft mag niet worden gebruikt.

### *Waar kunt u uw receptie houden?*

*9.1.8* Recepties kunnen zowel binnen als buiten Financiën worden gehouden. Het organiseren van een externe receptie is aan regels gebonden. Voor meer informatie hierover kunt u contact opnemen met het secretariaat van uw afdeling.

Voor recepties binnen Financiën voor meer dan 70 medewerkers gelden de volgende richtlijnen:
- Vraag recepties en evenementen minimaal twee weken voorafgaande aan het evenement aan bij het Facilitair Servicepunt;
- Met het Facilitair Servicepunt bespreekt u de gewenste cateringvoorzieningen en eventuele andere voorzieningen, zoals audiovisuele middelen;
- Aanvragen van externen voor bijeenkomsten in het pand worden niet gehonoreerd;
- Met het Facilitair Servicepunt wordt per evenement een offerte overlegd. De prijs wordt doorbelast op basis van de goedgekeurde offerte.

### *Slotbepaling*

*9.1.9* U kunt aan dit beleidskader geen rechten ontlenen.

## 9.2 Representatiekosten kernministerie

*9.2.1* Representatiekosten zijn uitgaven die specifiek bij uw functie horen. Hiervoor ontvangt u een representatiekostenvergoeding of u kunt incidenteel kosten declareren.

*9.2.2* Voor meer informatie over de representatiekostenvergoeding zie hoofdstuk 11.4 van de CAO Rijk en hoofdstuk 9.1 van het personeelsreglement.

*9.2.3* In aanvulling op de CAO Rijk en de daar genoemde voorwaarden voor het declareren van representatiekosten geldt voor medewerkers van kernministerie, dat uit de declaratie moet blijken wat het zakelijk belang van de gemaakte kosten is.

Daarbij kan worden gedacht aan:
- uitgaven van lunches en diners met niet-Financiën-ambtenaren in een locatie buiten Financiën of verzorgd door de cateraar van Financiën;
- uitgaven die worden gedaan in verband met het ontvangen van buitenlandse bezoekers;
- uitgaven voorklein drukwerk (zoals uitnodigingen, nieuwjaarswensen aan relaties).

*9.2.4* In het kader van representatie is het niet toegestaan dat medewerkers van het kernministerie elkaar, op kosten van Financiën, consumpties, diners of geschenken aanbieden.

***Het DG Belastingdienst***

## 9.3 Omvang van een schadevergoeding DGBD (B)[26]

Bij het vergoeden van schade wordt in beginsel uitgegaan van de dagwaarde van het beschadigde of verloren gegane goed. Dit houdt in dat uitgegaan wordt van de herstelkosten of (bij verloren gegane goederen) van de aanschaffingsprijs eventueel verminderd met een afschrijvingspercentage.

Bij toekenning van een tegemoetkoming in verband met ontvreemde goederen wordt niet eerder tot uitbetaling overgegaan dan nadat door de werknemer een ondertekende verklaring is overgelegd inzake terugbetaling van de gehele of gedeeltelijke tegemoetkoming bij het terugkrijgen van de ontvreemde goederen.

26 3.6.4.2 PUB

# 10 Duurzame ontwikkeling

## Ministerie van Financiën

### 10.1 Departementaal kader ontwikkelschouw ministerie van Financiën (A/B)

***Doel***
Het doel van de ontwikkelschouw is om als management het potentieel en de ontwikkeling van de medewerkers binnen de organisatie op verschillende niveaus in kaart te brengen met het oog op de realisatie van de organisatieopgave. De algemene uitkomsten kunnen een basis vormen voor jaarplannen, opleidingsplannen, strategische personeelsplanning en wervingsplannen. Hiermee kan worden gestuurd op optimale inzet en ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie in lijn met de (HR) doelen van de organisatie.

Evaluatie van de (individuele) medewerker met conclusie (incl. prestatiescore), vindt plaats in het evaluatiegesprek met conclusie, als onderdeel van de Gesprekscyclus Rijk (GCR). Dit evaluatie-deel als zodanig maakt geen deel uit van de schouw maar de uitkomst ervan kan wel besproken worden in de ontwikkelschouw. De ontwikkelschouw heeft geen rechtspositionele gevolgen. Het reguliere werving- en selectiebeleid is de basis voor vacaturevervulling.

Het organisatie- en het medewerkersbelang worden met elkaar verbonden middels de ontwikkelschouw. De ontwikkeling van de medewerker, zowel de eigen groei als duurzame inzetbaarheid voor de toekomst, is in het belang van zowel de medewerker als de organisatie. Dit kader ziet op een zorgvuldige toepassing van de ontwikkelschouw en het belang van de organisatie daarbij. Door de ‘checks and balances’ in dit kader wordt het individuele belang geborgd via het P-gesprek (GCR).

***Vorm***
De ontwikkelschouw heeft de vorm van een besloten en vertrouwelijk overleg tussen leidinggevenden (met het mandaat tot het voeren van P-gesprekken) van een organisatieonderdeel.

***Begeleiding***
Uitvoering van de schouw vindt plaats onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Om de kwaliteit en de juiste toepassing van het kader en de goede vastlegging te kunnen bevorderen is het uitgangspunt, met inachtneming van behoefte en capaciteit, een HR- of MD-adviseur te betrekken bij de (voorbereiding van de) schouw. De HR- of MD-adviseur kan in deze hoedanigheid ondersteunen bij de voorbereiding van de informatievoorziening, procesbegeleiding- en bewaking, kwaliteitsbewaking en het stimuleren van een zorgvuldige bespreking. Daarnaast kan de HR- of MD-adviseur input leveren vanuit de strategische HR-component, zoals de meerjarige personeelsplanning.

***Input***
De primaire organisatieopgaven vormen het uitgangspunt om het beeld van het ontwikkelpotentieel van medewerkers te vertalen naar een ambitie. Onderdelen van de uitkomsten van de p-gesprekken kunnen gebruikt worden als input voor de ontwikkelschouw omdat ze inzicht bieden in potentieel en ontwikkelambitie van de medewerkers. In overleg met de medewerker kan ook de algemene informatie uit het p-gesprek en/of een ontwikkelinstrument input zijn voor de schouw.

Op organisatieniveau kan tevens gebruik worden gemaakt van niet-herleidbare gegevens uit P-direkt, waaronder leeftijdscategorieën, verblijfsduur in functie en inschaling. Met deze gegevens is het mogelijk om de ontwikkelschouw te koppelen aan de strategische component van de organisatieontwikkeling.

***Output***
De uitkomsten van de ontwikkelschouw bevinden zich op het niveau van het medewerkers en de organisatie. Hierdoor zijn deze eventueel te gebruiken als basis voor de jaarplannen, opleidingsplannen, strategische personeelsplanning en wervingsplannen als ook voor het personeelsgesprek GCR met de eigen medewerkers over mogelijke ontwikkelrichtingen.

***Transparantie en communicatie***
Het doel, het proces, de focus, de input en output van de ontwikkelschouw is transparant en de leidinggevende communiceert (pro)actief hierover met de medewerker(s).

1. De leidinggevende informeert medewerkers over de planning, het doel en de focuspunten van de ontwikkelschouw.
2. Als een leidinggevende een medewerker individueel wil bespreken dan wordt hij/zij hiervan op voorhand op de hoogte gesteld.
3. De medewerker weet wat zijn/haar leidinggevende in het kader van bespreking van zijn/haar ontwikkeling, over hem/haar in de schouw inbrengt.
4. Uitkomsten van de ontwikkelschouw worden met toelichting van de eigen leidinggevende teruggekoppeld.
5. De leidinggevende geeft de medewerker(s) terugkoppeling uit de ontwikkelschouw op organisatieniveau, zoals de algemene conclusie en toekomstvisie.

***Vertrouwelijkheid***
Voor, tijdens en na de schouw leggen de leidinggevende alleen informatie vast die noodzakelijk is voor de (voorbereiding van de) bespreking of voor de realisatie en/of monitoring van in de schouw gemaakte afspraken. Deze informatie heeft op individueel niveau enkel betrekking op de ontwikkeling van de medewerker, niet de beoordeling. Op basis van de geaggregeerde gegevens op metaniveau uit P-direkt kunnen in het algemeen belangrijke trends en ontwikkelingen worden vastgelegd (die niet herleidbaar zijn tot individuen). Deze kunnen worden gebruikt voor het sturen op realisatie van organisatiedoelstellingen.

***Gebruik en verwerking gegevens***
Alle vormen van verwerkingen in systemen of processen voortkomend of gerelateerd aan de ontwikkelschouw dienen conform de AVG voorzien te zijn van een (d)PIA of GEB.

De beoogde gebruikte gegevens voor de ontwikkelschouw komen voort uit het personeelsgesprek waar zowel medewerker als leidinggevende mee akkoord zijn gegaan. Het gebruik ervan voor de ontwikkelschouw gaat uit van een gerechtvaardigd belang voor de organisatie om het ontwikkelpotentieel van de medewerkers optimaal in te zetten voor het behalen van de organisatiedoelstellingen.

# 11 Arbeidsomstandigheden en gezondheid

***Ministerie van Financiën***

## 11.1 Arbokader

Versie 29 januari 2024

Dit kader is een actualisatie en vervangt de versies van 2010. Het is tevens een handreiking voor het beschrijven van de Arbomanagementstructuren.

***Inleiding***

Het Arbokader 2024 actualiseert het arbeidsomstandighedenbeleid van het ministerie van Financiën (hierna: MinFin) en vervangt het Arbokader van MinFin uit 2010 en het Arbokader van het Directoraat-Generaal Belastingdienst uit 2010 (update 2012). In genoemde oude kaders is ook de Arbomanagementstructuur opgenomen. Dit wordt nu losgekoppeld van elkaar.

Aanleiding voor de actualisatie is de zorgplicht van de werkgever Financiën in relatie tot de veranderende wetgeving en rijks brede kaders naast structurele wijzigingen in de organisatie door onder andere de ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Zie voor de opsomming van de bestaande en veranderende wetgeving de bijlage aan het einde van dit document.

Het Arbokader 2024 is leidend en bepalend voor de actualisatie van de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel en richtinggevend voor de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid voor het hele departement.

### Visie en doelstellingen Arbo-, vitaliteit- en verzuimbeleid

***Rijksbrede visie***

De rijksbrede visie op o.a. arbeidsomstandigheden is opgenomen in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025[27] en luidt:

• “We stellen de werkbeleving voorop. Het gaat hierbij om werkbeleving in de breedste zin van het woord: cultuur, werkomgeving, veiligheid en gezondheid. Belangrijk voor een positieve werkbeleving is een open cultuur waar medewerkers onderling maar ook managers en medewerkers elkaar aanspreken en waar iedereen toegang heeft tot relevante informatie en inzichten. Een belangrijk onderdeel van de werkbeleving is de beleving van de werkomgeving, waaronder de werkplek. De komende jaren willen we nadrukkelijker in beeld brengen hoe we de werkomgeving optimaal voor de medewerker kunnen organiseren. We zien dit als een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid dat hoort bij goed werkgeverschap en bijdraagt aan ons imago. Ook wil het Rijk er de komende jaren extra op inzetten om het ziekteverzuim omlaag te krijgen en aandacht te vragen voor vitaliteit en veerkracht.”

***Visie ministerie van Financiën***

MinFin volgt het wettelijke en rijksbrede kader op het gebied van arbeidsomstandigheden. De door de Bestuursraad vastgestelde[28] missie en kernwaarden van MinFin is hiervan afgeleid en de daarop gebaseerde visie luidt: “Het ministerie van Financiën biedt een goed klimaat voor gezond en veilig werken. Dit houdt in dat het zorg draagt voor een veilige, gezonde en inclusieve werkomgeving, voor alle huidige en toekomstige medewerkers. Met als doel dat zij vitaal en met plezier hun werk kunnen uitvoeren waardoor zij duurzaam

27 Zie voor meer informatie SPB2025, actualisatie volgt in 2024
28 Ons verhaal - Rijksportaal (overheid-i.nl)

inzetbaar zijn en blijven. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker. Daarbij streeft de organisatie naar een open klimaat, waarin medewerkers en leidinggevenden elkaar aanspreken op mogelijke verbeteringen die leiden tot een optimaal veilig en gezond werkklimaat."

***Doelstellingen van arbo-, vitaliteit- en verzuimbeleid***

- Het bevorderen, optimaliseren en waarborgen door de werkgever Financiën van goede werkomstandigheden in de organisatie, zodat daarvanuit geen nadelige invloed ontstaat op de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van medewerkers.
- Het als goed werkgever op een efficiënte en effectieve manier risico's en knelpunten opsporen, zodat schadelijke effecten van werkomstandigheden worden voorkomen en beperkt.
- Werkomstandigheden creëren welke een bijdrage leveren aan het realiseren van de opgaven van de organisatie.

Medewerkers stimuleren om zelf zorg te dragen voor een gezonde en veilige werkomgeving.

## Doel en opdracht

***Voldoen aan de zorgplicht***

Werkgevers zijn verplicht ervoor te zorgen dat hun werknemers veilig en gezond werken (zorgplicht). De mate van bescherming die zij moeten bieden, is vastgelegd in Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, de Arbeidsomstandighedenwet, het Arbobesluit en de Arboregeling. Om deze regelgeving na te leven, dient elke organisatie arbobeleid te voeren.

***Opdracht inrichting DG (organisatieonderdeel)***

De Directeur-Generaal of (plaatsvervangend) Secretaris-Generaal actualiseert op basis van dit Arbokader de voor zijn organisatieonderdeel benodigde Arbomanagementstructuur met de daarbij behorende preventiemede-werkerstructuur. In de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel is duidelijk beschreven wat de taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn en waar deze zijn belegd.

***Centraal kader***

Het Arbokader 2024 is een actualisatie en vervangt die van 2010. Het is ook een handreiking voor de actualisatie dan wel inrichting van de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel (met organisatieonderdeel wordt bedoeld: DG Belastingdienst, DG Toeslagen, DG Douane en Beleidsdepartement). De regie hierop wordt gevoerd door de Coördinerend Strategisch preventiemedewerker Financiën (CSPM Fin) van CDMO. De verantwoordelijkheid ligt bij de Secretaris-Generaal.

## Van Arbokader naar een effectieve Arbomanagementstructuur

Dit Arbokader is het beleid dat de werkgever MinFin binnen zijn organisatie voert op het gebied van arbeidsomstandigheden om invulling te geven aan de zorgplicht en goed werkgeverschap. Een goed arbeidsomstandighedenbeleid leidt tot duurzame inzetbaarheid en verhoogde productiviteit. Het arbeidsomstandighedenbeleid draagt bij aan het voorkomen dan wel beperken van gezondheidsrisico's, vermindert het ziekteverzuim en bevordert de re-integratie.

De inrichting van arbeidsomstandighedenbeleid is sterk gekaderd door de Arbowet. Daarnaast zijn de rijksbrede kaders het uitgangspunt voor het beleid van het departement (zie onder inleiding). Het Arbokader van het departement is verder gebaseerd op het feit dat goede arbeidsomstandigheden een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker is waarin ieder zijn eigen verantwoordelijkheden kent en ernaar handelt.

De strategische verantwoordelijkheid, sturing, besluitvorming en zorg voor arbeidsomstandigheden(zorgplicht) geldend voor het totale ministerie van Financiën is belegd bij de (plaatsvervangende) Secretaris-Generaal (SG/pSG) van MinFin.

Met dit Arbokader wordt op een gestructureerde wijze aandacht besteed aan de departementale arbeidsomstandigheden. Hiermee wordt binnen MinFin een samenhangend beleid gevoerd gericht op de veiligheid, gezondheid en welzijn van de medewerkers. Als onderdeel hiervan moet geregeld worden getoetst of het beleid en maatregelen het juiste effect hebben of dat misschien aanpassingen nodig zijn. Daarbij brengt een duidelijke taak- en rolverdeling structuur in de uitvoering van het arbobeleid. Op departementaal niveau is dit in het Arbokader beschreven.

In de Arbomanagementstructuur beschrijft het organisatieonderdeel vervolgens per beleidsonderdeel of en zo ja, welk aanvullend beleid er voor het organisatieonderdeel nodig is en wie bij de uitvoering van het arbobeleid verantwoordelijk is met welke rollen en taken bij het organisatieonderdeel.

Als gevolg hiervan zal nieuwe/te wijzigen beleid rondom arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid, zoals bijvoorbeeld beleid op psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder werkdruk, ongewenste omgangsvormen en agressie en geweld (personele veiligheid), het bevorderen van vitaliteit en veerkracht en sociale veiligheid in lijn zijn met de rijksbrede en/of departementale visie, kaders of beleid. Op dit Arbokader en alle andere departementale kaders en beleid op het gebied van arbeid en gezondheid is de coördinerende rol belegd bij de Coördinerend strategisch preventiemedewerker Financiën (CSPM Fin).

Actualisatie, bijsturing en continu verbetering worden in gezamenlijkheid met de collega's van de organisatieonderdelen gedaan waarbij de CSPM Fin de coördinerend rol heeft. Daarnaast kan de CSPM Fin de (p)SG/DG ongevraagd adviseren en kan er via deze lijnen indien nodig geëscaleerd worden.

De werkgeversverantwoordelijkheid en -bevoegdheid is gelaagd in overeenstemming met de bestaande organisatie-inrichting en het daarbij behorende mandaatbesluit.

De verantwoordelijkheid voor het zorgdragen voor goede arbeidsomstandigheden bij een organisatieonderdeel is belegd bij dat organisatieonderdeel (DG/(p)SG voor BLD). Er is onderscheid te maken in de werkgeversverantwoordelijkheid, medewerkersverantwoordelijkheid en in ondersteuning/ advisering.

De DG/(p)SG (voor BLD) legt dit vast in de voor het organisatieonderdeel geldende Arbomanagementstructuur. In de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel is duidelijk beschreven wat de taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn en waar en bij wie deze zijn belegd.

De actuele Arbobeleidsdocumenten/-visies en/of het document met daarin beschreven de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel worden gedeeld met de CSPM Fin. CSPM Fin adviseert vervolgens over eventuele aanpassingen in het beleid.

## Medezeggenschap

Ten aanzien van arbeidsomstandigheden is op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) een belangrijke rol weggelegd voor de ondernemingsraad. Werkgever en werknemers zijn verplicht samen te werken bij de uitvoering van het arbeids-omstandighedenbeleid. De werkgever behoeft bij de vaststelling, wijziging of intrekking van arbeidsomstandighedenbeleid de instemming van de ondernemingsraad.

Arbeidsomstandighedenbeleid geldend voor het gehele departement wordt door de (p)SG ter instemming voorgelegd aan de departementale ondernemingsraad (DOR).

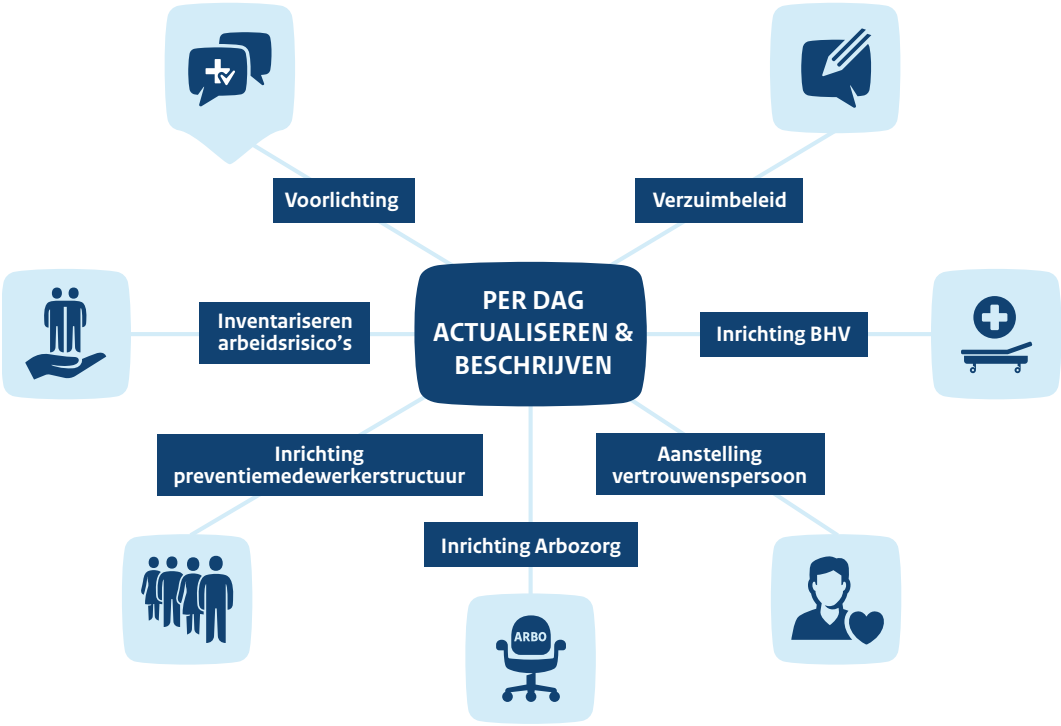
De Arbomanagementstructuur/-beleid organisatieonderdeel wordt door de betreffende DG/(p)SG (voor BLD) bij de Ondernemingsraad (OR) van het organisatieonderdeel voorgelegd.

## Opdracht tot actualisatie van de Arbomanagementstructuur (organisatie-inrichting)

Alle hieronder genoemde onderdelen op basis van de Arbowet moeten door de DG/(p)SG (voor BLD) worden geactualiseerd en beschreven in de Arbomanagementstructuur voor het organisatieonderdeel.

1. Verzuimbeleid
2. Inrichting Arbozorg (arbodienst en arbo-professionals)
   - Het hebben van een arbodienst met maatwerkregeling[29]
   - Beschreven invulling van de maatwerkregeling (aanstelling professionals)
     I. Bedrijfsarts
     II. Arbeidsdeskundige
     III. Kerndeskundigen (Veiligheidsdeskundige, Arbeids- & Organisatie deskundige en Arbeid hygiënist)
     IV. Periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO)
3. Het inventariseren van specifieke arbeidsrisico's door middel van risico-inventarisatie en evaluatie (Ri&e) met daarbij een plan van aanpak
4. Inrichting preventiemedewerkerstructuur
   - Aanstelling preventiemedewerkers
   - Inrichting overlegstructuur
5. Aanstelling van vertrouwenspersonen (intern en extern)
6. Inrichting Bedrijfshulpverlening (BHV)
7. Voorlichting en onderricht over amplitie, preventie en verzuim

Zie toelichting per onderdeel op de volgende pagina's




29 Met de maatwerkregeling wordt de deskundigheid (deels) intern georganiseerd voor meer informatie hieromtrent zie de Arbowet artikel 14. Zie ook Maatwerkregeling en vangnetregeling | Arboportaal

## 1. Verzuimbeleid

Verzuimbeleid bij MinFin is gericht op het voorkomen en verminderen van verzuim bij medewerkers en het bevorderen van inzetbaarheid. Het gaat om het vergroten en versterken van vitaliteit en veerkracht van medewerkers, en bij verzuim om zo snel mogelijk herstel en werkhervatting. Hierbij hebben leidinggevende en medewerker ieder hun rol en verantwoordelijkheid, het accent ligt op het gezamenlijk kijken naar mogelijkheden en oplossingen.

De rechten en plichten van medewerkers bij verzuim staan in het Personeelsreglement van MinFin[30]. Het verzuimprotocol is opgenomen in het handboek Personeel Financiën, hoofdstuk 12 verzuimprotocol (zie voor link voetnoot 4) beschrijft hoe bij MinFin wordt omgegaan met (ziekte)verzuim en verminderde arbeidsgeschiktheid (conform Wet verbetering Poortwachter[31]).

Jaarlijks worden voor verzuim streefnormen per DG/directie bepaald en vastgelegd in jaarcontracten en jaarplannen per DG/directie. De voortgang op realisatie van deze streefnormen wordt door de DG/directie beschreven en centraal bewaakt in de planning en control-cyclus.

Naast het Financiënbrede beleid zoals hierboven beschreven kan de DG/(p)SG (voor BLD) aanvullend (uitvoerings)beleid maken. Dit dient te worden beschreven in de Arbomanagementstructuur voor het organisatieonderdeel.

## 2. Inrichting Arbozorg (Arbodienst en arbo-professionals)

Binnen het Rijk is sprake van een 'maatwerkregeling' volgens de Arbowet. O&P Rijk/Bedrijfszorg is de dienstverlener voor bijna alle (onderdelen van) departementen. Uitzondering hierop bij MinFin is de Belastingdienst omdat zij over een eigen Shared Service Organisatie (SSO) beschikken waar ook Douane en Toeslagen gebruik van maken. MinFin wordt dus ondersteund door verschillende arbodiensten en/of deskundigen/arboprofessionals. De afspraken over deze ondersteuning worden in dienstverlenings-overeenkomsten en/of contracten vastgelegd. Deze afspraken worden niet Financiënbreed geregeld.

Iedere DG/(p)SG (voor BLD) heeft een maatwerkregeling. Bij deze 'maatwerkregeling' bepaalt de DG/(p)SG (voor BLD) zelf hoe en door wie hij zich laat ondersteunen. Er moeten dan minimaal bedrijfsartsen beschikbaar zijn voor verzuimbegeleiding, arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) en aanstellingskeuringen.

Dit dient te worden beschreven in de Arbomanagementstructuur voor het organisatieonderdeel.

## 3. Risico-inventarisatie en evaluatie (Ri&e)

In de Ri&e brengt MinFin als werkgever alle arbeidsrisico's binnen de organisatie in kaart. Het doel van de Ri&e is om gezondheidsklachten en ongevallen te voorkomen of te beperken wat moet leiden tot niet alleen minder ziekteverzuim maar ook tot het vergroten van het werkplezier en de productiviteit van de medewerkers. Elke Ri&e die bij MinFin wordt opgesteld dient actueel, volledig, betrouwbaar en valide te zijn met een smart plan van aanpak. Ook dient iedere Ri&e bij MinFin regelmatig te worden geactualiseerd in het kader van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus).

Financiënbreed wordt een beleids Ri&e opgesteld. Deze vormt het vigerend kader voor de uitvoering van de aanvullende Ri&e's per organisatieonderdeel.

Per DG/(p)SG (voor BLD) dienen de aanvullende Ri&e's voor het organisatieonderdeel te worden opgesteld.

30 Personeelsreglement en handboek personeel ministerie van Financiën | Personeelsreglement | CAO Rijk
31 Wet verbetering poortwachter

## *4. Inrichting preventiemedewerkerstructuur*

Bij MinFin dient de preventiemedewerkerstructuur zodanig te worden ingericht dat de preventiemedewerker hun wettelijke taken kunnen verrichten, dit zijn:

- Het (mede) opstellen en uitvoeren van de risico-inventarisatie en – evaluatie (Ri&e);
- Het adviseren en nauw samenwerken met de arbo-deskundigen, de ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging over de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandighedenbeleid;

Maatregelen voor een goed arbeidsomstandighedenbeleid (mede) uitvoeren.

Ook dienen preventiemedewerkers een beschermde status[32] te hebben. Dit betekent dat preventiemedewerkers hun opdracht zelfstandig en in volledige onafhankelijkheid kunnen vervullen en dat zij geen nadeel mogen ondervinden van hun activiteiten als preventiemedewerker.

De aandachtsgebieden van de preventiemedewerker binnen MinFin, de DG's en de directies worden ingegeven door de Ri&e's en door de prioriteiten die de organisatie stelt. Elke organisatieonderdeel is zelf verantwoordelijk voor de inrichting van de preventiemedewerker structuur voor het organisatieonderdeel. De hoeveelheid en het niveau van de preventiemedewerkers hangt samen met de complexiteit, aard en omvang van de organisatieonderdelen, en ook van het aantal locaties. Net als de vraag of er formeel overleg is met de ondernemingsraad (conform de WOR). Al deze factoren wegen mee bij het invullen van de preventiestructuur.

De preventiemedewerker moet een vaste medewerker zijn van MinFin en in de rol van preventiemedewerker worden aangesteld. De ondernemingsraad moet het eens zijn met de benoeming van preventiemedewerker (instemming).

In het geval van een Rijksverzamelgebouw waarin verschillende departementen zijn gehuisvest zullen daarnaast afwegingen moeten worden gemaakt over samenwerking in het kader van de gebouw gebonden Ri&e en eventueel zaken als Bedrijfshulpverlening.

Voor de competenties van preventiemedewerkers en de inrichting van de preventiemedewerkerstructuur sluit MinFin aan bij de handreiking preventiemedewerker sector Rijk.

### Verbinding en dialoog in de preventiemedewerkerstructuur

Om de preventiemedewerkerstructuur en de samenwerking van de medezeggenschap binnen MinFin optimaal te laten functioneren, zijn verbindingsmechanismen (zoals overlegstructuren) en dialoog van belang.

De CSPM Fin bespreekt de actuele situatie periodiek met de (p)SG en de Departementale ondernemingsraad (DOR). Om de adviesrol en samenwerking met de medezeggenschap te borgen maken de CSPM Fin en DOR afspraken over de vorm en frequentie van hun informele overleg, nu ingeregeld door 6-wekelijks informeel overleg tussen de CSPM Fin en de werkgroep Arbo van de DOR.

### Preventiemedewerkerstructuur Financiën

Per organisatieonderdeel moet de preventiemedewerkerstructuur zodanig ingericht worden dat elke organisatieonderdeel een strategisch preventiemedewerker heeft.

De inrichting op tactisch en operationeel niveau kan per organisatieonderdeel worden beschreven in de Arbomanagementstructuur van het organisatieonderdeel.

In verband met de wettelijke beschermde status wordt voor elke preventiemedewerker die met instemming van de OR is aangesteld, een aanwijzing opgesteld, ondertekend door de (p)SG/DG die in het

32 Zie Arbowet artikel 13.

Personeelsdossier wordt opgeslagen. Voor elke preventiemedewerker moet achtervang georganiseerd worden binnen de organisatie.

Bij MinFin is dit als volgt ingeregeld: Financiënbreed is er één (coördinerend) strategisch preventiemedewerker Financiën (CSPM Fin) aangesteld. Deze medewerker is geplaatst bij CDMO van het SG-cluster en is ook de coördinator van de preventie(medewerker) structuur van het departement.

De CSPM Fin voert de centrale regie op het Arbokader en het arbeidsomstandighedenbeleid Financiën. De CSPM Fin adviseert, coördineert, monitort en bewaakt het strategisch arbeidsomstandighedenbeleid van het departement en werkt daarvoor samen met de strategisch preventiemedewerker(s) van de DG'en.

Bij de uitvoerings-DG'en en de beleids-DG'en zal, met instemming van de OR, één strategisch preventiemedewerker (SPM) (DG-niveau) worden aangewezen. Dit betreft een functie of een rol binnen een huidige functie.

De beleids-DG'en en de uitvoerings-DG'en richten op basis van dit Arbokader en in overeenstemming met de handreiking preventiemedewerker van het Rijk, tezamen met de strategisch preventiemedewerker van het DG, een preventiestructuur in. Op tactisch niveau per organisatieonderdeel en op operationeel niveau per directie. Deze inrichting is passend bij de complexiteit, omvang en arbeidsrisico's van het organisatieonderdeel.

**Overleg binnen strategisch preventiemedewerkerstructuur**
In lijn met de wetgeving worden bij MinFin een aantal overlegstructuren ingericht. Op strategisch niveau zijn, onder voorzitterschap van de CSPMFin, de volgende overlegvormen zijn ingeregeld:

- 6-wekelijks informeel overleg met de DOR (via de arbowerkgroep), de CSPM Fin en de strategisch preventiemedewerker(s) per organisatieonderdeel;
- Wekelijkse Financiën breed strategische beleidsbijpraat veilig en gezond werken. Om samenwerking te bevorderen, kennis te delen en de PDCA-cyclus goed vorm te geven is structureel ingericht overleg nodig met de CSPM Fin en de strategisch preventiemedewerker(s) per organisatieonderdeel;
- 4/6-wekelijks Financiën breed strategisch beleidsoverleg veilig en gezond werken (thematisch) met de CSPM Fin en de strategisch preventiemedewerker(s) per organisatieonderdeel, aangevuld per thema met andere arbo-professionals per organisatieonderdeel;
- 1x per jaar Financiën breed preventiemedewerkersoverleg (met alle preventiemedewerkers) met de CSPM Fin en de strategisch, tactisch en operationele preventiemedewerker(s) per organisatieonderdeel).

De overlegvormen op strategisch, tactisch en operationeel niveau per organisatieonderdeel, met daarbij de doelen hiervan en de onderlinge samenhang dienen in de arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel te worden beschreven.

## *5. Aanwijzing van vertrouwenspersonen*

MinFin geeft onder andere invulling aan de verplichting voor het voeren van beleid op psychosociale arbeidsbelasting (PSA) met de aanwijzing van vertrouwenspersonen integriteit en ongewenste omgangsvormen (VPIO)[33]. Er is een landelijke vertrouwenspersoon/coördinator op departementaal niveau van MinFin. Deze medewerker is geplaatst bij CDMO van het SG-cluster. Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen per DG/directie[34].

De vertrouwenspersonen bij MinFin zijn professionals waar medewerkers terecht kunnen als zij last ervaren van bijvoorbeeld ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersonen zijn benaderbaar, bereikbaar en onafhankelijk.

33 Kader Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijksoverheid (overheid-i.nl)
34 Waar kan ik terecht? - Rijksportaal (overheid-i.nl)

De rollen, taken en verantwoordelijkheden rondom vertrouwenspersonen zijn beschreven in het Kader Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijksoverheid (zie voetnoot 7). De coördinatie vindt plaats door de landelijke vertrouwenspersoon Financiën, gepositioneerd bij CDMO van het SC Cluster.

### *6. Inrichting Bedrijfshulpverlening*

Bij de inrichting van de BHV wordt het wettelijk kader gevormd door de Arbeidsomstandighedenwet (maatwerkverplichting), het Burgerlijk Wetboek en het Bouwbesluit (gebruiksmelding/vergunning). Rijksbreed zijn er hernieuwde afspraken over de BHV-organisatie gemaakt: het Kader hernieuwde afspraken Rijksbrede BHV[35].

Binnen MinFin wordt de inrichting van de BHV gedaan per pand door de eigen Facilitaire Diensten. Bij verzamelgebouwen wordt dit gezamenlijk met andere pandbewoners ingericht. Dit wordt vastgelegd in het BHVplan en het ontruimingsplan per pand en in de gebouw gebonden aspecten van de Ri&e. In de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel dienen de rollen, taken en verantwoordelijkheden rondom de BHV te worden vastgelegd.

### *7. Voorlichting en opleiding/training over arbeidsomstandigheden*

Onderdeel van de zorgplicht van de werkgever is ook het met regelmaat onder de aandacht brengen van vraagstukken over veilig en gezond werken van medewerkers en werken aan bewustwording van belangrijke thema's. Dit doen we door het aanbieden van trainingen, voorlichting in werkoverleggen en communicatie via de bestaande communicatiekanalen. Dit betreft de diverse interdepartementale/departementale/DG-specifieke intranetten, samenwerkingsruimten en managementinformatie en daarnaast via de medezeggenschap communicatielijnen.

In de Arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel dienen de rollen, taken, verantwoordelijkheden en de gebruikte communicatiemiddelen te worden beschreven.

## Planning en Control-cyclus

Het voldoen aan de wettelijke verplichtingen voor de arbomanagementstructuur per organisatieonderdeel en Ri&e is vanaf 2024 als norm opgenomen in de P&C-cyclus. Concreet gaat het om een actualisatie van de Arbomanagementstructuur en het hebben van een up to date Ri&e. De voortgang op realisatie hiervan wordt door de DG/directie beschreven en centraal bewaakt in de P&C-cyclus (4MR) vanuit CDMO van het SG-cluster.

***Inhoudelijke monitoring***

Viermaandelijks rapporteren de SPM's van de organisatieonderdeel'en over de voortgang van lopende zaken, en Ri&e's aan de CSPM Fin.

De Ri&e's met plannen van aanpak en het BHV- en ontruimingsplan per pand worden ook na iedere update, na instemming van de OR en vaststelling door de DG/Directeur, door de betreffende preventiemedewerker gedeeld met de CSPM Fin.

Daarnaast worden actuele ontwikkelingen besproken in de daarvoor ingericht overleggen en daar zal ook worden bepaald welke thema's/onderwerpen op Financiën-niveau worden opgepakt en uitgewerkt en welke thema's/onderwerpen per organisatieonderdeel.

35 kader_hernieuwde_afspraken_rijksbrede_bhv.pdf (overheid-i.nl)

## Communicatie Arbokader

Het Arbokader 2024 wordt gedeeld via de bestaande communicatiekanalen. Dit betreft de diverse departementale/DG-specifieke intranetten, samenwerkingsruimten en managementinformatie en daarnaast via de medezeggenschap communicatielijnen.

## Bronnen: Rijks- en MinFin beleid/documentatie

- RIJK: algemene informatie over gezond en veilig werken rijksoverheid
- Gezond werken - Rijksportaal (overheid-i.nl)
- RIJK: Preventiemedewerker wettelijke taken:
- https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/preventiemedewerker/taken-van-de-preventiemedewerker
- RIJK: Handreiking Preventiemedewerker (taken en functieprofiel)
- handreiking_preventiemedewerkers_sector_rijk_definitief.pdf (overheid-i.nl)
- RIJK: Kader Arbowet wijzigingen
- kader-arbo-wijzigingen.pdf (overheid-i.nl)
- RIJK: Link naar uitgangspositie verzuim eigen regie model
- RIJK: Link naar Arbocatalogi (nu nog oude informatie)
- Arbocatalogus Rijk - Rijksportaal (overheid-i.nl)
- RIJK: Vangnet of maatwerk regeling
- https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/maatwerkregeling-en-vangnetregeling
- BHV: https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/bedrijfshulpverlening/wat-zegt-de-wet-over-bedrijfshulpverlening
- Voorlichting en instructie https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2022-05-20/#Hoofdstuk2_Paragraaf_6_Artikel8
- Arbokerndeskundigen: https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbodeskundigen-kerndeskundigen/taken-van-de-arbodeskundige
- PAGO; https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbobeleid/pago
- Personeelsvertegenwoordiging: wettelijke taken en kader https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2023-02-18
- RIJK: Kader vertrouwenspersoon (is nog niet klaar)
- Rijk/MinFin: Verzuimprotocol in personeelsregelement/handboek
- https://rijksportaal.overheid-i.nl/onderwerpen/personeel/artikelen/werk-en-gezondheid/visie-op-werk-engezondheid/verantwoordelijkheid.html
- https://rijksportaal.overheid-i.nl/onderwerpen/personeel/artikelen/werk-en-gezondheid/visie-op-werk-engezondheid/gezamelijke_verantwoordelijkheid.html
- https://rijksportaal.overheid-i.nl/organisaties/fin/artikelen/personeelsreglement-financien/personeelsreglement-kopie.html

## Bijlage: bestaande en veranderende wetgeving

De actuele meest bepalende wetgeving voor arbeidsomstandigheden waarop het Arbokader is gebaseerd zijn:

- Burgerlijk Wetboek (Boek 7, Artikel 658),
- Arbeidsomstandighedenwet,
- Wet op de medische keuringen (WMK),
- Wet op de Ondernemingsraden (WOR),
- Arbeidstijdenwet en –besluit (ATW),
- Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA/WGA/IVA),
- Wet verbetering Poortwachter (WvP),
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG),
- Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA).
- De door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) opgestelde landelijke Arbovisie 2040.

De gewijzigde rijksbrede kaders waarop dit Arbokader gebaseerd is zijn:

- De Algemene afspraken arbobeleid – Stichting A+O fonds Rijk
- De gewijzigde Arbocatalogus Rijk van 22 december 2022, link Arbocatalogus – Stichting A+O fonds Rijk.
- Het rijks brede Kader/handreiking Arbowet en preventie 2018 (m.b.t. de wijzigingen Arbowet (2017) kader-arbo-wijzigingen.pdf (overheid-i.nl)
- De rijksbrede handreiking preventiestructuur/preventiemedewerkers handreiking_preventiemedewerkers_sector_rijk_definitief.pdf (overheid-i.nl)
  Deze is in 2023 rijks breed geëvalueerd en verder uitgewerkt in 2024.
- CAO Rijk

# 12 Ziekte en arbeidsongeschiktheid

***Ministerie van Financiën***

## 12.1 Verzuimprotocol

***Inleiding***
Het Ministerie van Financiën gaat over het geld, in dienst van een financieel gezond Nederland. Vitale, goed functionerende medewerkers vormen daarbij de spil. Conform de rijksbrede visie op werk en gezondheid ligt onze focus op inzetbaarheid. Het gaat om het vergroten en versterken van kwaliteiten van medewerkers. Over het voorkomen van gezondheidsproblemen. En om het zo snel mogelijk herstellen en weer aan het werk te gaan bij verminderde arbeidsgeschiktheid.

Dit protocol beschrijft hoe bij Financiën wordt omgegaan met (ziekte)verzuim en verminderde arbeidsgeschiktheid. Het accent ligt hierbij op het gezamenlijk kijken naar mogelijkheden en oplossingen. Medewerkers en leidinggevenden gaan hierover met elkaar in gesprek en voelen zich samen verantwoordelijk voor inzetbaarheid en herstel.

Het verzuimprotocol is een aanvulling op de rechten en plichten rondom ziekteverzuim die beschreven staan in hoofdstuk 8 van de CAO Rijk en hoofdstuk 12 van het Personeelsreglement. De praktische vertaling van het verzuimprotocol en gedetailleerde informatie is terug te vinden op het Rijksportaal.

### *Ziekmelding, verzuimbegeleiding en werkhervatting*

***Ziekmelding***
Als u door ziekte niet in staat bent, om te werken neem dan (telefonisch) contact op met uw leidinggevende. Dit doet u aan het begin van de eerste werkdag, uiterlijk om 09.30 uur. Indien u al op de werklocatie aanwezig bent, gaat u daar (telefonisch) het gesprek aan met uw leidinggevende. (Zie ook Personeelsreglement, hoofdstuk 12).

Tijdens deze ziekmelding bespreekt u samen met uw leidinggevende, de zaken die relevant zijn voor de bedrijfsvoering en het bijhouden van de voortgang van de re-integratie. Dit betreft geen medische zaken vanwege de privacyaspecten verwoord in Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), maar gaat over mogelijkheden en onmogelijkheden om uw werk te kunnen uitvoeren. (Zie ook Personeelsreglement en de ziekmelding op Rijksportaal Financiën en Intranet Belastingdienst). Ook maken u en uw leidinggevende afspraken over bereikbaarheid en (de wijze van) vervolgcontact.

Uw leidinggevende zal zorgdragen voor de registratie van de ziekmelding.

### *Verzuimbegeleiding*

***Contact onderhouden: neem tijd voor een goed gesprek***
Samen zorgen uw leidinggevende en u als medewerker ervoor dat er tijdens de ziekteperiode regelmatig contact is. Ga samen met uw leidinggevende ook (periodiek) een meer diepgaand gesprek aan om inzicht te krijgen in uw mogelijkheden van re-integratie en wat daarbij nodig is. Dit betreft geen medische zaken, die bespreekt u alleen met de bedrijfsarts en behandelend arts. Naast contact tussen u en uw leidinggevende, is ook het contact met uw collega's belangrijk. Het onderhouden van deze contacten maakt de drempel om weer te starten met werken lager.

In bijzondere gevallen (bijvoorbeeld conflictsituaties, zie ook onderdeel 5 van dit protocol) kan een dergelijk gesprek worden overgenomen door een andere leidinggevende. Op verzoek kan een interne professional bij

het gesprek aanwezig zijn. De leidinggevende of uzelf draagt zorg voor een verslag van het gesprek. U bewaart beiden een exemplaar van dit verslag in het re-integratiedossier.

***Streven naar snel herstel en duurzame re-integratie***
Tijdens uw verzuim bent u, als uw medische situatie het toelaat, gericht op een snel en duurzaam herstel en onderneemt u actie daartoe. Un belemmert de genezing niet.

***Ondersteuning door professionals***
U als medewerker en uw leidinggevende zijn de regisseurs van inzetbaarheid en re-integratie. U bepaalt in onderling overleg, tijdens een gesprek, de strategie voor het bevorderen van de inzetbaarheid, daarbij ondersteund door interne professionals. Dit zijn onder andere de bedrijfsarts, de HR-adviseur, de re-integratieadviseur en de bedrijfsmaatschappelijk werker.

| Professional | Beschrijving rol |
|---|---|
| Bedrijfsarts | Adviseert de leidinggevende en de medewerker over beperkingen en functionele mogelijkheden aangaande het werk, verwijst zo nodig door naar andere deskundigen en zorgt voor het maken van een probleemanalyse, werkhervattingsadvies en andere documenten in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter (WvP). |
| HR-adviseur | Is voor de leidinggevende beschikbaar als vraagbaak, adviseur en sparringpartner bij vragen op het terrein van preventie van ziekteverzuim en verzuimbegeleiding van medewerkers in het algemeen en daar waar zaken spelen rondom arbeidsconflicten en functioneren. |
| Re-integratieadviseur | Is voor de leidinggevende beschikbaar als ondersteuner, vraagbaak en sparringpartner bij complexe verzuimgevallen en langdurige WvP casussen (langer dan 6 weken). |
| BMW | Biedt kortdurende psychosociale zorg en begeleidt de medewerker als er sprake is van werk- of privé gerelateerde kwesties die zijn of haar functioneren negatief beïnvloeden. |

De re-integratie wordt door uw leidinggevende besproken in het sociaal-medisch overleg/multi-disciplinair overleg. U kunt hier zelf ook bij aanwezig zijn.

***Oproep spreekuur bedrijfsarts***
Het initiatief om te komen tot een spreekuur consult ligt bij uw leidinggevende. Bij arbeidsongeschiktheid wordt u niet automatisch uitgenodigd voor een spreekuurconsult bij de bedrijfsarts. Het eerste spreekuurconsult moet ten minste binnen zes weken na de ziekmelding plaatsvinden. U bent verplicht aan een (spoed)oproep bij de bedrijfsarts gehoor te geven. U en uw leidinggevende ontvangen van de bedrijfsarts een advies over de voortgang van het verzuimproces.

Wanneer bij uw verzuimmelding al een vermoeden bestaat van psychische klachten is het van belang hiervoor direct aandacht te vragen. Dat kan bij uw leidinggevende, de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werk. Dit omdat bij psychische klachten (met name overspannenheid en burnout-achtige klachten) een vroege interventie essentieel is om langdurig verzuim te voorkomen. U wordt daarom als medewerker, vanuit goed werknemerschap, verzocht bij psychische klachten snel actie te ondernemen. Vanuit de werkgever bieden we u daarbij (vanuit goed werkgeverschap) de mogelijkheid om contact op te nemen een bedrijfsmaatschappelijk werker, die vaak snel beschikbaar is. Ook uw leidinggevende kan samen met u in een goed gesprek over de werkcontext al kijken wat u nodig heeft. Het gaat hier uiteraard niet over de medische kant.

Als uw leidinggevende op korte termijn behoefte heeft aan een medisch advies over de (mate van) uw arbeidsgeschiktheid, kan hij u met spoed laten oproepen door de bedrijfsarts. Van een spoedoproep kan bijvoorbeeld sprake zijn wanneer de verzuimklacht moeilijk te achterhalen is.

De medewerker kan ook zonder tussenkomst van de leidinggevende een afspraak maken met de bedrijfsarts.

***(Gedeeltelijke) werkhervatting***
Wanneer u weer in staat bent om te werken, meldt u zich (gedeeltelijk) beter bij uw leidinggevende. Als er nog geen sprake is van volledig herstel, bespreekt u samen met uw leidinggevende de wijze waarop het werk wordt hervat. In beide gevallen kan het zinnig zijn om samen een of meerdere terugkeergesprek(ken) te voeren. Daarin wordt de relatie tussen verzuim en het werk besproken en obstakels die volledige

werkhervatting in de weg staan. Samen wordt gekeken naar mogelijke oplossingen en behoud van inzetbaarheid. Ook kan actuele informatie over het werk op de agenda staan.

Uw leidinggevende zorgt op de dag van werkhervatting voor registratie van de betermelding.

***Frequent ziekteverzuim***
We spreken over frequent ziekteverzuim als over een periode van 12 maanden 3 of meer keer wordt verzuimd.

Als er sprake is van frequent ziekteverzuim dan zal uw leidinggevende u uitnodigen voor een gesprek. Doelstelling is te onderzoeken of er andere factoren dan ziekte een rol spelen en welke mogelijkheden er zijn om inzetbaarheid te bevorderen en ziekteverzuim te beperken. U kunt ook zelf het initiatief nemen tot een gesprek wanneer werk, omstandigheden, motivatie of gezondheid daar reden toe geven.

***Langdurig ziekteverzuim***
Wanneer u als medewerker zes weken ziek bent, dan is er sprake van langdurig verzuim en wordt de procedure gevolgd die in het kader van de Wet verbetering Poortwachter (WvP) geldt. Deze wet verlangt dat werkgever en werknemer zich samen inspannen om zo snel mogelijk weer het werk te hervatten. Bij 2 jaar volgt er een WIA-beslissing.

***Leidinggevende is casemanager***
De casemanager (leidinggevende) begeleidt inhoudelijk de overeengekomen (re-integratie) activiteiten. Deze rol wordt vervuld door de direct-leidinggevende tenzij er redenen zijn waarom de direct-leidinggevende deze rol niet kan vervullen. In dat geval wordt bij voorkeur in samenspraak met u als medewerker vastgesteld welke medewerker/andere leidinggevende de rol van casemanager vervult.

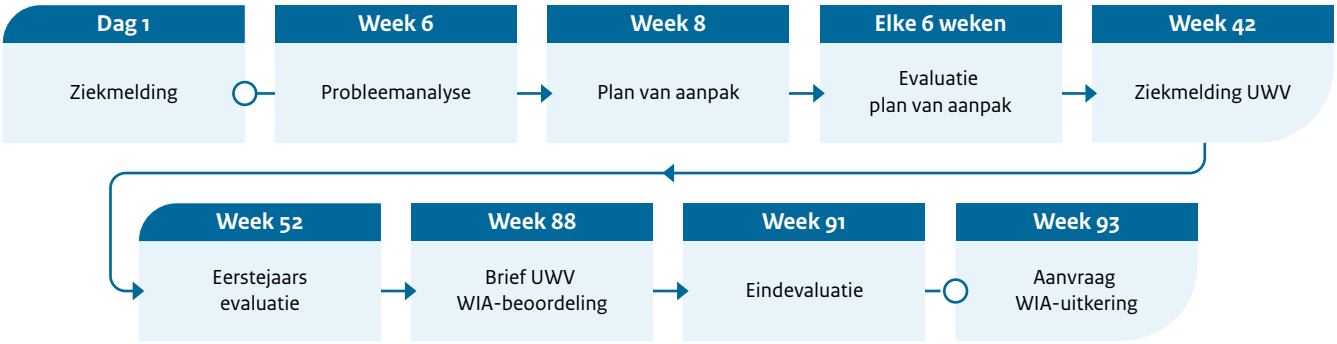
***Re-integratie dossier aanleggen***
De Wet verbetering Poortwachter schrijft voor dat bij dreigend langdurig verzuim alle afspraken bewaard worden in een re-integratie dossier. U als medewerker en uw leidinggevende houden beiden een re-integratiedossier bij.

Het re-integratiedossier bestaat uit documenten waarin alle inspanningen worden vastgelegd die u en uw leidinggevende ondernemen om te komen tot werkhervatting. Dit kunnen gespreksverslagen zijn, maar ook terugkoppelingen van de bedrijfsarts of andere professionals. Het gaat hierbij om niet-medische gegevens. Mocht volledige terugkeer naar werk binnen twee jaar niet mogelijk zijn dan is het dossier de basis voor het re-integratie verslag voor het UWV. Zie ook het stappenplan WvP hieronder.

Uw leidinggevende legt een re-integratie dossier aan in een systeem dat aan de AVG voldoet.

De bedrijfsarts houdt een medisch dossier bij. U als medewerker mag een (schriftelijk) kopie van dit dossier opvragen bij de bedrijfsarts.

***Stappenplan Wet verbetering poortwachter (WvP)***
In onderstaande figuur is het stappenplan van de WvP weergegeven:




Toelichting stappenplan:

***Dag 1: ziekmelding***
Als u door ziekte niet in staat bent om te werken neem dan (telefonisch) contact op met uw leidinggevende. Dit doet u aan het begin van de eerste werkdag, uiterlijk om 09.30 uur. Indien u al op de werklocatie aanwezig bent, gaat u daar (telefonisch) het gesprek aan met uw leidinggevende. (Zie ook Personeelsreglement, hoofdstuk 12).

***Week 6: Probleemanalyse***
De bedrijfsarts stelt uiterlijk in de zesde week de probleemanalyse en het re-integratieadvies op. De probleemanalyse beschrijft de oorzaken van het verzuim en de gevolgen voor het werk. De bedrijfsarts geeft ook een advies voor mogelijkheden tot herstel en hervatting van de werkzaamheden. U en uw leidinggevende ontvangen beiden de probleemanalyse en het advies en bespreken dit samen.

***Week 8: plan van aanpak***
Op basis van de probleemanalyse en het re-integratieadvies stellen u en uw leidinggevende uiterlijk in de achtste (ziekte)verzuimweek een plan van aanpak op. Hierin staat beschreven wat u en uw leidinggevende gaan doen ten behoeve van een snelle terugkeer in uw (eigen) werk.

***Elke 6 weken: Evaluatie plan van aanpak***
Het plan van aanpak wordt gedurende het verzuim elke zes weken geëvalueerd en zo nodig bijgesteld door de uw leidinggevende en u als medewerker. U kunt hierbij ondersteund worden door de re-integratieadviseur, bijvoorbeeld met advies over interventies die het re-integreren van u als medewerker kunnen bevorderen.

Omstreeks de 5de evaluatie (rond week 39) is het zinnig om een bezinningsmoment in te lassen. U en uw leidinggevende bespreken de aankomende veranderingen in bezoldiging en staan stil bij het einddoel van uw re-integratie. Als voor u als medewerker de volledige terugkeer in de eigen (aangepaste) functie niet haalbaar is zullen voorbereidingen moeten worden getroffen voor een spoor 2[36] traject. De re-integratieadviseur kan u en uw leidinggevende hierin begeleiden en adviseren.

***Week 42: ziekmelding UWV***
De werkgever (Financiën) geeft (automatisch via P-direkt) het verzuim in week 42 door aan het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV).

***Week 52: eerste jaars evaluatie***
Na een jaar (52 weken) gehele of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid vindt een zogenaamd opschudmoment plaats. Hierbij wordt door u en uw leidinggevende teruggekeken: welke re-integratie-inspanningen zijn ondernomen en met welk resultaat. Daarnaast wordt door u en uw leidinggevende vooruit gekeken naar wat

36 Re-integratie bij de huidige werkgever (Financiën) wordt 'eerste spoor' genoemd en re-integratie bij een andere werkgever 'tweede spoor".

er van het tweede ziektejaar verwacht wordt. De re-integratie-afspraken voor het komende tweede verzuimjaar worden door u en uw leidinggevende vervolgens vastgelegd in het verzuimdossier.

Na een periode van 52 weken onafgebroken geheel of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid wordt uw bezoldiging aangepast, zie Rijksportaal/gevolgen lang ziek zijn. Voor zieken in de terminale fase en voor beroepsziekten kan, afhankelijk van de casuïstiek in overleg met de bedrijfsarts, een uitzondering worden gemaakt.

***Week 88: Brief UWV aanvraag WIA-uitkering***
U als medewerker en uw leidinggevende ontvangen van het UWV een brief voor de aanvraag van de WIA-uitkering.

***Week 91: Eindevaluatie en opstellen re-integratieverslag***
Voor het aanvragen van de WIA-uitkering stellen u en uw leidinggevende samen de eindevaluatie op. In deze eindevaluatie beschrijft u samen met uw leidinggevende wat de stand van zaken is met betrekking tot uw re-integratie. Daarnaast stelt u samen met uw leidinggevende uw re-integratieverslag samen. De re-integratieadviseur kan u hierbij ondersteunen.

Indien u als medewerker, uw leidinggevende, de re-integratieadviseur en de bedrijfsarts van mening zijn dat uw re-integratie zover gevorderd is dat volledig en duurzaam herstel spoedig (binnen drie maanden) te verwachten valt, kan bij het UWV een uitstel van de WIA-beoordeling worden aangevraagd.

***Week 93: aanvraag WIA-uitkering***
U vraagt in de 93-ste week bij het UWV de WIA-beoordeling aan. Het re-integratieverslag wordt online aangeleverd door de re-integratieadviseur.

***Beter melden bij langdurig verzuim***
Als u langdurig ziek bent geweest en u meldt zich (gedeeltelijk) beter bij uw leidinggevende dan kan uw leidinggevende hierover eerst advies vragen aan de bedrijfsarts voordat uw betermelding wordt geaccepteerd. Na 1 jaar ziekte is voor acceptatie van uw betermelding altijd eerst een verklaring nodig van de bedrijfsarts. Als de bedrijfsarts heeft verklaard dat u hersteld bent dan pakt u uw werkzaamheden weer volledig op.

***Twee jaar ziek***
Na het tweede (ziekte)verzuimjaar vervalt het ontslagverbod bij ziekte en kan worden overgegaan tot ontslag als conform de CAO Rijk geen herplaatsing in passend werk (1e of 2e spoor) mogelijk is. De werkgever (Financiën) vraagt bij ontslag door langdurige ziekte een ontslagvergunning aan bij het UWV. Keurt UWV de ontslagaanvraag af? Dan kan uw werkgever (Financiën) een verzoek tot ontbinding doen via de kantonrechter.

Vanaf 1 januari 2014 is het Ministerie van Financiën eigenrisicodrager (ERD) voor de regeling werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en betaalt tot 10 jaar na het ontstaan van de WGA-uitkering, zelf de uitkering en de kosten van re-integratieactiviteiten voor u als (ex-) medewerker. Het Ministerie van Financiën blijft dus ook na ontslag verantwoordelijk voor uw re-integratie. U als (ex) medewerker blijft verplicht hieraan mee te werken.

***Verzuimpreventie***
Het beste is natuurlijk om verzuim te voorkomen. Financiën wil graag dat iedere medewerker veilig, vitaal en gezond aan het werk blijft. Financiën investeert daarom in randvoorwaarden om dit zo optimaal mogelijk te realiseren. Om (ziekte)verzuim te voorkomen, vragen we aan u en uw leidinggevende alert te reageren op signalen. Samen scheppen u en uw leidinggevende een sfeer waarin problemen bespreekbaar en oplosbaar zijn. Van u en uw leidinggevende wordt verantwoordelijkheid, flexibiliteit en inspanning verwacht bij het vinden van oplossingen.

Bij frequent kort verzuim of dreigend verzuim vindt tussen u en uw leidinggevende een gesprek plaats om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om verzuim te voorkomen en om de focus op optimale inzetbaarheid te krijgen.

***Arbeidsomstandighedenspreekuur***
Het arbeidsomstandighedenspreekuur is een open spreekuur, bedoeld voor u als medewerker als u vragen en/of klachten heeft over uw arbeidsomstandigheden of als u meer wilt weten over het voorkomen van risico's voor uw veiligheid, gezondheid en welzijn. U kunt hier als medewerker op eigen initiatief naartoe. Dit spreekuur kan door diverse (in- en externe) professionals worden uitgevoerd, de meest gebruikelijke is de bedrijfsarts.

## *Bijzondere omstandigheden:*

***Sancties***
Als u als medewerker onvoldoende meewerkt aan herstel en terugkeer naar het werk, of als u zich niet aan het verzuimprotocol houdt dan leidt dit tot een waarschuwing. Als er geen verbetering optreedt dan biedt de Wet Verbetering Poortwachter de werkgever de mogelijkheid het inkomen op te schorten of te stoppen.

Als de werkgever zich onvoldoende heeft ingespannen om uw re-integratie te bevorderen, krijgt deze, door het UWV bij de beoordeling van het re-integratiedossier nadat de WIA is aangevraagd, een sanctie opgelegd bij langdurig (ziekte)verzuim: de werkgever moet dan uw salaris maximaal een jaar doorbetalen.

***Niet eens met de uitspraak van de leidinggevende en/of de bedrijfsarts?***
Als u het niet eens bent met de conclusie van uw leidinggevende en/of de Arbodienst (bedrijfsarts) over bijvoorbeeld uw (gedeeltelijke) arbeidsgeschiktheid, dan bespreekt u dit allereerst met uw leidinggevende en/of de bedrijfsarts. Deze kunnen hun beslissing eventueel heroverwegen. Blijft de conclusie hetzelfde, dan heeft u de mogelijkheid om een deskundigenoordeel bij het UWV aan te vragen of een second opinion van een andere bedrijfsarts. Hiervoor gelden voorwaarden, deze kunt u terugvinden op Rijksportaal/second opinion.

***Conflictsituatie***
Als er sprake is van een conflictsituatie waar u en uw leidinggevende samen niet uitkomen kan u ook contact op nemen met het Rijksloket advies en bemiddeling arbeidszaken (RABA). RABA is een onafhankelijke en laagdrempelige voorziening voor alle rijksambtenaren. Dat kan samen met uw leidinggevende, of ieder afzonderlijk. Meer informatie kunt u vinden op Rijksportaal/RABA.

***Verlof en ziekte verzuim***
Bij ziekte(verzuim) tijdens vakantie kunt u verlofdagen en/of compensatiedagen terugkrijgen. Hieraan zijn voorwaarden verbonden. (Zie ook Personeelsreglement)

Tijdens ziekteverzuim bouwt u verlofuren op. U boekt verlof als u uren opneemt zoals u normaalgesproken ook zou doen als u niet arbeidsongeschikt bent. Als u met vakantie wilt, dan informeert u uw manager. Hij kan de bedrijfsarts om advies vragen of de vakantie geen beletsel is voor herstel of re-integratie.

***Financiële gevolgen ziekteverzuim***
Als u langdurig ziek bent, kan dit gevolgen hebben voor uw aanspraken (o.a. compensatieverlof) en inkomsten (o.a. salaris). Een overzicht van de gevolgen vindt u op Rijksportaal/gevolgen lang ziek zijn.

***Andere vormen van verzuim***
Als ziekte niet ten grondslag ligt aan de behoefte aan verzuim dan kunt u in overleg met uw leidinggevende kijken naar andere oplossingen of (wettelijke)verlofregelingen (zie CAO Rijk). Meer informatie is terug te vinden op Rijksportaal/Personeel/Verlof. De HR-adviseur kan uw leidinggevende hierin adviseren. U als medewerker kan hiervoor terecht bij het Infopunt Personeel of het Serviceplein Personeel.

# 13 Goed en integer handelen

***Ministerie van Financiën***

## 13.1 Onderwijs, wetenschappelijk onderzoek, hoogleraarschappen en financiering van bijzondere leerstoelen

### *13.1.1 Wetenschappelijke onafhankelijkheid*

De wetenschappelijke onafhankelijkheid is een kernwaarde voor de wetenschap. Het ministerie van Financiën staat ook voor de onafhankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek. Daarom wordt bij elke afspraak over wetenschappelijk onderwijs of onderzoek als nevenwerkzaamheid (nevenfunctie) naast het werk voor het ministerie van Financiën bekeken of deze afspraak gevolgen kan hebben voor de wetenschappelijke onafhankelijkheid.

### *13.1.2 Transparantie*

Bij elke afspraak over hoogleraarschappen, docentschappen, andere wetenschappelijke functies en financiering van leerstoelen wordt transparantie betracht. Dit betekent onder meer dat actief geopenbaard wordt welke leerstoelen het ministerie van Financiën financiert.

### *13.1.3 Arbeidsvoorwaardelijk*

Er is ruimte voor wetenschappelijke nevenwerkzaamheden naast het werk voor het ministerie van Financiën. Als uitgangspunt geldt daarbij dat u deze nevenwerkzaamheden in eigen tijd verzorgt. Met inachtneming van dit uitgangspunt kunnen afspraken gemaakt worden over de toekenning van kortdurend verlof met behoud van het maandinkomen. Daarbij geldt als voorwaarde dat u niet anderszins betaald krijgt voor het onderwijs of onderzoek. Bij de beslissing om kortdurend verlof al dan niet met behoud van het maandinkomen toe te kennen wordt rekening gehouden met de volgende aspecten:

- van welke instantie is het verzoek afkomstig?
- wat is de achtergrond van het verzoek?
- kan het onderzoek en/of onderwijs in eigen tijd worden uitgevoerd?
- hoe en door wie is de (bijzondere) leerstoel gefinancierd?
- kunnen de loonkosten op een andere manier door de universiteit of het betrokken fonds worden gefinancierd?
- voor welke periode en welke omvang wordt het verlof gevraagd?
- ontvangt u enige vergoeding?
- betreft het betaald of onbetaald verlof?
- is toekenning van betaald verlof, mede uit een oogpunt van doelmatige middelbesteding, maatschappelijk uitlegbaar?

### *13.1.4 Financiering bijzondere leerstoelen*

Het ministerie van Financiën kan besluiten om wetenschappelijk onderzoek en onderwijs naar specifieke onderwerpen te financieren. Hiervoor kan een bijzondere leerstoel aan een universiteit (mede) worden gefinancierd. Het is zaak om extra oplettend te zijn om de wetenschappelijke onafhankelijkheid te borgen. Daarom wordt deze uniforme werkwijze gevolgd:

- het ministerie van Financiën kan een bijzondere leerstoel financieren als het ministerie wetenschappelijk onderzoek relevant acht. Deze leerstoel financiert het ministerie voorkeur zelfstandig. Zo nodig kan de leerstoel ook worden gefinancierd samen met andere publieke partijen;
- een bijzondere leerstoel wordt in beginsel niet samen gefinancierd met private partijen;
- financiering van de bijzondere leerstoel vindt bij voorkeur plaats door eenmalig een bijdrage te doen in een fonds of aan een stichting waarmee de bijzondere leerstoel voor een afgebakende periode wordt gefinancierd;
- de keuze voor een bepaalde universiteit waaraan de bijzondere leerstoel wordt verbonden, is uitlegbaar en voldoet aan de relevante regelgeving;

- de universiteit werft en selecteert onafhankelijk de hoogleraar voor de bijzondere leerstoel conform de daarvoor geldende procedures;
- er worden voorafgaand aan de financiering afspraken gemaakt over de wetenschappelijke onafhankelijkheid en over transparantie.

# 14 Uitgezonden en terugkerende ambtenaren

***Het DG Belastingdienst***

## 14.1 Terugkeer uit een tijdelijke functie in het buitenland DGBD (A/B)

Zes maanden voor terugkeer van een medewerker uit een tijdelijke functie in het buitenland informeert de leidinggevende van deze medewerker in het buitenland de Belastingdienst over die terugkeer. Daarvoor wordt contact opgenomen met:

- de Centrale Directie Bedrijfsvoering van het Ministerie van Financiën als het gaat om de terugkeer van een Expert National Détaché bij de Europese Commissie;
- de Douane in geval van terugkeer van Douane-attache's of medewerkers in operationele uitzendingen;
- de Fiod bij terugkeer van medewerkers in operationele uitzendingen;
- Particulieren bij terugkeer van medewerkers uit de Belastingdienst/Caribisch Nederland;
- de SSO O&P als het gaat om overige langdurige uitzendingen.

# 15 Geschillen

In dit handboek zijn geen beleidskaders opgenomen over geschillen.

# 16 Organisatieverandering

## 16.1 Kader Uitgangspunten inrichting organisatie Ministerie van Financiën 2023

Om richting te geven bij het inrichten van een organisatie binnen het departement is dit kader opgesteld. Het bevat onder meer een aantal basisgedachten en een aantal uitgangspunten. Daarnaast is aandacht voor een aantal bevoegdheden inzake het doen van voorstellen en het vastleggen van de organisatie en formatie.

**Doel**
- het bieden van heldere en duidelijke basisgedachten en uitgangspunten bij het inrichten van organisatieonderdelen;
- duidelijkheid creëren over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rollen;
- het blijvend recht doen aan gekozen uitgangspunten.

***Basisgedachten***

a. Het primaire werk is leidend bij het ontwerp. De keuze voor de inrichting van een organisatie is ondersteunend aan het primaire werk.
b. Sturing in de lijn staat centraal
   - Het uitgangspunt is dat de sturingslijn van de top naar medewerkers van het primair proces zo direct mogelijk moet zijn.
   - Medewerkers weten wie hun direct leidinggevende is, en diegene kan ook daadwerkelijk sturing geven door de eigen lijn naar boven.
c. Aandacht voor de medewerker. Voldoende aandacht voor de medewerker is geborgd bij het vaststellen van een span of attention[37].
d. Opbouw
   Doel is de afstand tussen top en werkvloer in balans te houden. Indachtig de vorige basisgedachten wordt de organisatie van onderop opgebouwd, waarbij het ministerie van Financiën een platte, brede organisatie is.
e. Bevoegdheden (financieel en personeel mandaat), worden zo laag mogelijk in organisatie belegd. Er wordt rekenschap gegeven van de vastleggingen in verschillende mandaatbesluiten.

De mandaten zijn vastgelegd in (peildatum 1 juli 2023):
- het Mandaatbesluit Financiën 2020 en bijbehorend mandaatregister[38], en
- het Mandaatbesluit Directoraten-Generaal Belastingdienst, Toeslagen en Douane 2021 en bijbehorend mandaatregister[39].

**Comply or explain?**
- De uitgangspunten hieronder zijn richtinggevend.
- Omdat niet elk organisatieonderdeel hetzelfde is, kan afwijking van de uitgangspunten nodig zijn. Dit mag, zolang de voorgenomen inrichting maar past binnen de basisgedachten en het goed uitlegbaar is.
- In het kader van transparantie en duidelijkheid dient de uitleg opgenomen te worden in de daartoe bestemde documenten, zoals een O&F-rapport.

37 Vanuit de invalshoek dat het gaat om de 'aandacht voor' en niet om 'control(eren) van' (het werkpakket van) de medewerker wordt hier overgestapt op het begrip "span of attention' in plaats van 'span of control'.
38 Organisatiebesluit, mandaatbesluit, mandaatregister en instellingsbesluit ministerie van Financiën | Besluit | Rijksoverheid.nl
39 Organisatie- en mandaatbesluit Directoraten-Generaal Belastingdienst, Toeslagen en Douane | Besluit | Rijksoverheid.nl

***Uitgangspunten***

1. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden per managementlaag zijn met elkaar in balans. Een platte en brede organisatie bestaat uit maximaal 4 managementlagen (onder de DG): Algemeen directeur, directeur, afdelingshoofd, teamleider (of daarmee vergelijkbare benamingen).
2. Span of attention
   Het primaire werk staat centraal bij het opbouwen en inrichten, waaronder bij het bepalen van de span of attention. De span of attention van een manager dient zodanig te zijn dat voldoende aandacht aan de medewerkers gewaarborgd is. Een aantal aspecten speelt hierin een rol, zoals:
   a. soort en/of niveau werkzaamheden,
   b. diversiteit van werkzaamheden/processen,
   c. de dynamiek van onderwerpen,
   d. de inrichting van afdelingen.

Als richtlijn voor een maximale span of attention per managementlaag onder de DG geldt:

- Algemeen directeur heeft een span of attention van 5 directeuren;
- Een directeur heeft een span of attention van maximaal 8 afdelingshoofden;
- Een afdelingshoofd heeft een span of attention van maximaal 8 teamleiders, of in plaats daarvan maximaal 20 fte (25 aantal) medewerkers;
- Een teamleider heeft een span of attention van maximaal 20 fte (25 aantal) medewerkers.

De omvang van een (algemene) directie is hiermee maximaal 6.400 fte[40]

Wanneer deze richtlijn niet voldoet, kan – afhankelijk van de situatie – gedacht worden aan het instellen van een minimum en/of het aanpassen van het maximum span of attention voor een of meerdere managementlagen. Gelet op hierboven genoemde basisgedachte D wordt sterk aangeraden het aantal managementlagen onder de DG niet uit te breiden naar meer dan vier. De hark groeit bij voorkeur in de breedte, niet in hoogte. Afhankelijk bij welke managementlagen de span of attention wordt aangepast, kan dit betekenen:

i. uitbreiding aantal managers; dit zijn bestaande functies, maar leidt tot uitbreiding formatie, en
ii. uitbreiding van aantal organisatieonderdelen,
iii. uitbreiding van maximum aantal medewerkers (bij aanpassen span of attention laagste managementlaag).

3. Plaatsvervangers
   *Geen vrijgestelde functie maar rol/taak*
   In lijn met het kabinetsbeleid inzake vrijgestelde plaatsvervangers is zowel in het Kader Topstructuur Rijk 2017 (BZK) als het Functiegebouw Rijk geen vrijgestelde functies opgenomen. De gedachte hierachter is dat het niet wenselijk wordt gevonden deze vorm van management te institutionaliseren. Deze gedachte wordt bij Financiën zoveel als mogelijk als uitgangspunt gevolgd: het plaatsvervangerschap wordt in beginsel als een rol/taak gezien, gekoppeld aan een andere managementfunctie (veelal uit de laag eronder). Het wordt niet als een losse, vrijgestelde functie ingericht.

   *Meerdere plaatsvervangers*
   Of het aanwijzen van meerdere plaatsvervangers voor eenzelfde functionaris wenselijk is, is afhankelijk van de omvang van de vervanging en complexiteit van aandachtsgebieden.
   a. In geval van verhindering treedt het aangewezen plaatsvervanger alleen voor een of meerdere specifiek benoemde taken als vervanger op.
      of
   b. In geval van verhindering kan elk aangewezen plaatsvervanger voor de meer volledige lijnbevoegdheid als vervanger optreden.

   Meerdere plaatsvervangers tegelijkertijd voor dezelfde specifieke taken danwel voor de volledige vervanging van een functionaris zijn uitzondering.

40 1 DG x 1 AD x 5 directeuren x 8 afdelingshoofden x 8 teamleiders x 20 fte = 6.400 fte. (of 1 DG x 1 AD x 5 directeuren x 8 afdelingshoofden x 8 teamleiders x 25 medewerkers = 8.000 medewerkers.)

4. Bedrijfsvoering

Voor bedrijfsvoering wordt aangesloten bij de Rijksbrede ontwikkelingen. Het rijksbrede uitgangsprincipe voor de bedrijfsvoering is nog steeds centraal organiseren, decentraal alloceren en verplichte winkelnering.

Bepalende factoren zoals effectiviteit en efficiëntie of het belang van gewenste continuïteit van de dienstverlening kunnen reden zijn om af te wijken van dit uitgangspunt bij de inrichting van de bedrijfsvoering.

5. De rijksbrede trapsgewijze vormgeving van kaderstelling naar uitvoering is van toepassing:
   i. Rijkskaders/beleid[41]
   ii. Departementale kaders/beleid
   iii. Kaders/uitvoeringsbeleid uitvoerende DG of beleidsdepartement

***Bevoegdheden inzake organisatie en formatie***

Bij de basisgedachten en uitgangspunten zijn de bevoegdheden, beperkingen en voorbehouden zoals opgenomen in het Mandaatbesluit Ministerie van Financiën van toepassing.

- Art. 9 Instemming FEZ is vereist voor zover een voorgenomen organisatiewijziging betreft die niet past binnen het door SG vastgestelde budget.
- Art 12 Voorbehouden aan SG:
  - Doen van voorstellen omtrent vaststellen topstructuur ministerie tot en met directies (van bovenaf bezien);
  - Vaststellen van de formatie van (gehele) beleidsdepartement en topstructuur uitvoerende DG-en.
- Art. 13 voorbehouden aan pSG:
  - Doen van voorstellen vaststellen organisatie beleidsdepartement vanaf niveau afdelingen;
  - Vaststellen formatie uitvoerende DG-en voor zover het uitbreiding van totale formatie betreft.
- Art. 15 Voorbehouden aan AL uitvoerende DG-en:
  - Vaststellen organisatie (vanaf topstructuur) t/m afdelingsniveau
  - Vaststellen formatie (mits geen uitbreiding totale formatie).

*Bron: Mandaatbesluit Financiën, geldend op 1 juli 2023*

***Tijdelijke inrichting organisatie bij wijze van proef***

Het is mogelijk dat de wens bestaat om eerst tijdelijk ervaring op te doen met een mogelijke wijziging van de inrichting van de organisatie. In de praktijk worden hiervoor verschillende termen gebezigd zoals: pilot, proeftuin of tijdelijke werkorganisatie. Hierover zijn specifieke afspraken met de vakbonden in het decentraal georganiseerd overleg Financiën (DGO) die zijn neergelegd in artikel 16.3 t/m 16.6 van het Personeelsreglement Financiën.

41 Op grond van het Coördinatiebesluit organisatie en bedrijfsvoering Rijksdienst.

## 16.2 Wendbaar organiseren: Niveau van de formatie en bezetting ervan

### 16.2.1 *Inleiding*

Financiën wil een wendbare organisatie zijn. Bij het realiseren hiervan spelen de volgende aandachtspunten een rol: de inzetbaarheid van de medewerker, de kaders en regels, en ook de wijze van interne sturing. Idee is dat de situatie, waarin functies hoog in de organisatiestructuur zijn gehangen/geformeerd, een bijdrage kan leveren aan een meer wendbare organisatie.

- Bezien vanuit de organisatie
- Met een groter organisatiebereik waarbinnen eenzelfde functie kan worden ingezet, is de organisatie meer wendbaar in bijvoorbeeld situaties waarin de vraag en aanbod van capaciteit binnen de verschillende organisatieonderdelen wijzigt. Een wijziging van de capaciteitsindeling kan dan in bepaalde gevallen plaatsvinden zonder formele organisatieveranderingstrajecten.
- Bezien vanuit de medewerker: Het biedt een breder perspectief voor die medewerker die loopbaanwensen om breed inzetbaar te kunnen zijn met zijn/haar functie binnen verschillende onderdelen. In deze loopbaanwensen kan dan mogelijk eerder worden voorzien.

Daarbij is van belang dat zowel management als medewerkers bijdragen aan meer flexibele inzet. Uiteraard met inachtneming van en binnen de bestaande regels neergelegd in de CAO Rijk en het personeelsreglement Financiën.

De wendbaarheid bij groepsfuncties is anders dan bij individuele functies. Groepsfuncties zijn te kenschetsen als een vorm van bijzondere functievorming, waarbij het totaal van werkzaamheden aan een collectief wordt opgedragen. Hierdoor kan een gewijzigd vraag en aanbod bij groepsfuncties mogelijk ook opgelost worden door het totaal van werkzaamheden die aan het collectief worden opgedragen te veranderen.

Hoe kunnen we wendbaar zijn maar met inzicht en zekerheid over juiste toepassing van bestaande regels? Hiervoor is een zo praktisch mogelijke handreiking opgesteld met spelregels om te volgen. Voorafgaand daaraan wordt stil gestaan bij enkele randvoorwaarden, waarborgen en gevolgen die daarbij aan de orde zijn. Aan het eind van de handreiking is een lijst opgenomen met beschrijvingen van – in dit kader – belangrijke begrippen. Overal waar je functie leest in deze handreiking wordt ook de groepsfunctie bedoeld.

### 16.2.2 *Vooraf: Randvoorwaarden, waarborgen en gevolgen*

Een wendbare organisatie inrichten kan een aantal zorgen oproepen. Hoe wordt voorkomen dat een medewerker zonder zijn instemming naar een ander team of op een andere functie wordt verplaatst? Of dat bestaande spelregels bij organisatieveranderingen niet correct worden toegepast? Hoe kunnen we inzichtelijk maken welke verplaatsingen er hebben plaatsgevonden en of hier rechtspositionele gevolgen aan zijn verbonden?

1. De individuele arbeidsovereenkomst
   a. Medewerkers behouden altijd hun reguliere rechten op basis van hun individuele arbeidsovereenkomst, waarin werkgever en werknemer onder meer zijn overeengekomen welke functie een medewerker verricht.
   b. Een wijziging van de arbeidsovereenkomst vereist een addendum waaraan wilsovereenstemming tussen de werkgever en de individuele werknemer ten grondslag ligt[42]. Dit is een stevige waarborg die meebrengt dat een medewerker niet zonder zijn instemming een andere functie krijgt.

42 P-direkt is inmiddels zo ingericht dat het de mogelijkheid biedt dat bij wijzigingen de wilsovereenstemming via het P-direktportaalproces kan plaatsvinden. De P-Direkt module vraagt vervolgens aan de werknemer een vink te zetten. Als de werknemer die vink zet, is daarmee de tweezijdigheid van de wijziging geborgd. Met deze actie wordt er een mutatieformulier opgeslagen in het personeelsdossier. Een apart document opstellen (een addendum) is dan niet nodig.

2. Organisatie & formatie
   a. Inherent aan het wendbaarder maken is dat de functies (de formatie), waarin de medewerkers volgens hun arbeidsovereenkomst werkzaam, hoger in de organisatie zijn/worden geformeerd.
   b. De spelregels bij organisatieveranderingen
      Wanneer een wijziging plaatsvindt in de organisatie en/of formatie van een organisatieonderdeel, die voor medewerkers leidt tot wijzigingen in functie(groep), schaal, arbeidsduur, organisatieonderdeel of werklocatie dan is er alsnog sprake van een reorganisatie. Alle formele stappen en regels die daarbij horen moet dan worden gevolgd. Daarbij kan gekozen worden voor een uitgebreide of een verkorte procedure.
      - Bij het bepalen van het bereik van een reorganisatie, dat volgens bestaande spelregels wordt vastgesteld, wordt gekeken naar waar functies en formatie formeel in de organisatie zijn geformeerd. Een hogere niveau van formatie (en plaatsen van medewerkers) kan in dat geval leiden tot een grotere omvang van het reorganisatiebereik.
3. P-direkt op orde
   Wanneer de administratie van de formatie en bezetting in P-direkt op orde wordt gehouden (formatiebeheer), kan met regelmaat een overzicht worden gegenereerd dat als basis kan dienen voor een was/wordt-tabel (als bedoeld onder b hieronder) en een indelingsoverzicht (als bedoeld onder d hieronder). Hiermee kan inzichtelijk worden gemaakt of welke verplaatsingen er hebben plaatsgevonden en wat de gevolgen zijn.

***Voorbeeld ter illustratie***

Er is een afdeling met daaronder een aantal teams. Wanneer is sprake van een reorganisatie (al dan niet met rechtspositionele gevolgen voor zittend personeel), een individuele verplaatsing of een andere indeling/administratieve verplaatsing?

Kort samengevat

- Wijziging organisatie
  De organisatie-hark van de afdeling gaat bijv. van 4 naar 5 teams of andersom: dit is een reorganisatie.
- Wijziging functie/formatie
  Belangrijke wijzigingen in de werkzaamheden van de afdeling of van een team met als gevolg wijzigingen in de functies (aantal en/of inhoud): dit is een reorganisatie.
- Indien de organisatie-hark en formatie behouden blijft, maar de medewerker gaat werken in een zelfde functie, binnen dezelfde afdeling, maar voor een ander team:
  - Indien formatie is geformeerd op teamniveau: het betreft een formele verplaatsing waarvoor instemming medewerker nodig is.
  - Indien formatie is geformeerd op afdelingsniveau: het betreft een andere indeling/administratieve verplaatsing. Mits dus sprake is van dezelfde functie kan dit op initiatief van zowel medewerker als werkgever plaatsvinden.

### 16.2.3 Handreiking

De volgende, binnen bestaande kaders vallende, spelregels zijn gemaakt:

a. Niveau formatie - niveau plaatsing medewerker
   Op welk organisatieniveau de formatie structureel/meerjarig wordt georganiseerd ('opgehangen') kan per organisatieonderdeel verschillen; dit hoeft niet per definitie het laagste organisatieniveau te zijn. Welk niveau passend is, houdt sterk verband met de omvang en aard van het werkproces. Het wordt bepaald in het betreffende O&F-rapport, dat middels het reguliere proces en overleg/adviestraject tussen OR en bestuurder tot stand komt. Wijziging van dit niveau zal duidelijk worden vermeld in het (addendum) van het O&F-rapport en ook altijd worden besproken door de bestuurder met de OR.
   Elke medewerker wordt 'geplaatst' op een functie uit de formatie, en als gevolg daarvan op hetzelfde organisatieniveau van de betreffende formatie[43].

43 M.a.w. het organisatieniveau van formatie en plaatsing is gelijk.

b. Was-wordt-tabel O&F-rapport
   In de was-wordt-tabel bij een O&F-rapport wordt opgenomen:
   1. de formatie op het organisatieniveau waar de formatie is opgehangen, als bedoeld hierboven onder a.
   2. alle functies aan was- en wordt-zijde: dus structurele en tijdelijke, met of zonder budget (= formatie)
   3. per functie: zowel het totaal aantal fte's in formatie als het totaal in aantal fte's bezetting. Wijzigingen in de formatie kunnen gevolgen hebben voor het personeel (de bezetting). Om dit voor medezeggenschap/DGO gelijk inzichtelijk te maken, wordt in de was-wordt-tabel ook de (totaal) bezetting per functie opgenomen.
c. (in aanvulling op b2) Een toelichting op de tijdelijkheid van functies en dekking van functies zonder budget. Dit kan bijvoorbeeld door het opnemen van een toelichtende tekst in betreffende paragraaf in het O&F-document of in toelichtende kolom bij was-wordt-tabel.
d. Zgn. team-toebedelingsniveau/ indelingsoverzicht
   Indien de organisatie van het onderdeel lagere organisatieniveaus heeft dan het niveau waar de formatie is opgehangen (bijv. teams of afdelingen), wordt – in aanvulling op de was-wordt-tabel als hierboven bedoeld - dit inzichtelijk gemaakt middels een zgn. team-toebedelingsniveau/ indelingsoverzicht uit P-direkt.

Voorbeelden a+b+c+d zijn bijgevoegd (bijlage 5)

e. Tussentijdse of kleine wijzigingen met verkort O&F-rapport/notitie
   Bij kleine organisatiewijzigingen[44] is het niet noodzakelijk om een compleet nieuw organisatie- en formatierapport (O&F-rapport) op te stellen. Volstaan kan worden met een verkort O&F-rapport/notitie als een addendum op het bestaande O&F-rapport indien:
   1. de visie, missie, doelen en strategie van een dienstonderdeel ongewijzigd blijven,
   2. t.a.v. wijzigingen in structuur:
      - er geen wijzigingen zijn die leiden tot een aanpassing van de hoofdstructuur van de organisatie,
      - sprake is van kleine wijzigingen in de organisatiestructuur zonder rechtspositionele gevolgen voor zittend personeel
        voorbeeld; splitsing van 1 organisatieonderdeel naar 2 onderdelen (op zelfde organisatieniveau) met extra fte (bestaande) functie manager/teamcoördinator.
   3. het besturingsmodel ongewijzigd blijft,
   4. sprake is van kleine wijzigingen in de formatie op het organisatieniveau (als bedoeld onder a), mits:
      - mits geen rechtspositionele gevolgen voor zittend personeel
      - mits bestaande kaders worden toegepast (bijv. W&S-beleid of toepassing regels bij afloop tijdelijk werk met vaste bezetting)

In geval van meerdere achtereenvolgende addenda op het bestaande O&F-rapport dient ten behoeve van de leesbaarheid tijdig het O&F-rapport in zijn geheel te worden geactualiseerd. Mede rekening houdend met het aantal tussentijdse wijzigingen kan hierbij als uitgangspunt worden gehanteerd dat een bijgewerkt O&F-rapport eens in de 2 à 3 jaar wordt opgesteld door een directie.

f. Indien sprake is van wijzigingen in de toebe-/indeling van formatie (en bezetting, waarbij de medewerker ongewijzigde of beperkt gewijzigde functie behoudt[45]), kan worden volstaan met het jaarlijks verstrekken van een update van het indelingsoverzicht (als bedoeld onder d hierboven) aan medezeggenschap (OR/ werkgroep DGO O&F).[46] Bij tussentijdse wijzigingen wordt de medezeggenschap vooraf wel mondeling geïnformeerd.

44 Een definitie van een 'kleine' organisatiewijziging is niet te geven. In de praktijk schat de werkgever in of het een grote of kleine wijziging betreft, en stemt met de medezeggenschap en de vakbonden af over de te volgen werkwijze.
45 Vergelijkbaar met definitie functievolger als bedoeld in CAO Rijk, bijlage 01
46 Naast het algemene beeld op toebedeling van formatie en bezetting kan in het overleg met de OR hierbij ook aan de orde komen hoe de doorstroom en ontwikkeling van de medewerkers vorm krijgt. Onder andere met het oogmerk dat mede-werkers die misschien zelf niet direct hun hand opsteken, ondersteund worden in loopbaan.

## *Bijlage Toelichting bij begrippen*

***Functie gerelateerd***

1. Functie
   - Formeel: Het samenstel van de door de werkgever opgedragen en door de werknemer te verrichten werkzaamheden[47].
   - Vertaling naar praktijk:
     - Groepsfunctie: Een functie waarvoor een salarislijn is vastgesteld, waarbij gebruik is gemaakt van salarisbedragen die voorkomen in meer dan één salarisschaal
       of
     - functieprofiel uit het Functiegebouw Rijk,
     - aangevuld met:
       - (jaarlijkse) afspraken medewerker-leidinggevende over takenpakket (verbinding met Gesprekcyclus Rijk)
       - Eventuele specifieke kwaliteitenprofielen (vb. wapendragers)
2. Functievolger
   Een werknemer die bij een reorganisatie zijn ongewijzigde of beperkt gewijzigde functie volgt naar een andere plek in de nieuwe organisatie. Het vaststellen van criteria voor functievolgerschap bij een beperkt gewijzigde functie vindt plaats in het decentraal georganiseerd overleg[48].
3. Uitwisselbare functies
   Functies die naar functie-inhoud, vereiste kennis en vaardigheden en vereiste competenties vergelijkbaar en naar niveau en beloning gelijkwaardig zijn[49].

***Formatie gerelateerd***

4. Formatie
   Ieder ministerie legt vast welke functies en hoeveel functies de organisatie kent. Dit wordt de formatie genoemd[50].

***Bezetting***

5. Bezetting
   Met bezetting wordt gedoeld op het aantal medewerkers in persoon of in fte dat werkzaam is in de organisatie. De vastgelegde formatie kan afwijken van de feitelijke bezetting van de organisatie:
   - bezetting > formatie, bijvoorbeeld door een taakstelling of organisatieverandering
     - Op een functie uit vastgelegde formatie => overbezetting
     - Medewerker wel in dienst, maar niet geplaatst op een functie uit de vastgelegde formatie? => bovenformatief
   - bezetting < formatie, als er een aantal niet-vervulde vacatures is => onderbezetting

47 CAO Rijk, Bijlage 01 Definities
48 CAO Rijk, Bijlage 01 Definities
49 CAO Rijk, Bijlage 15 Regels vaststellen overtolligheid VWNW-beleid (stap 3).
50 Artikel 3, tweede lid, Coördinatiebesluit organisatie en bedrijfsvoering 2011.

## 16.3 Wijziging vervoermiddel tijdens een afbouwregeling[51]

Vanuit onder andere de concentratiebeweging zijn rechten vastgelegd (zie bijlage daarover in het personeelsreglement). Bij de uitvoering van wijzigingen geldt daarbij deze werkwijze.

Het uitgangspunt is dat de gemaakte keus de structurele afspraak is waarop de eventuele compensatie van reistijd en /of reiskosten is gebaseerd. Als zich (persoonlijke) omstandigheden voordoen die vragen om een wijziging is dit incidenteel mogelijk. Hierbij wordt:

- de compensatie herberekend,
- de looptijd van vijf jaar afbouw niet aangepast,
- rekening gehouden met voorwaarden van de OV-vervoerder.

***Niet toepassen bij wijziging werklocatie na 2 jaar***

Als de werklocatie ná 2 jaar wijzigt in combinatie met een reistijdtoename van minder dan 15 minuten, is er nog sprake van een termijn waarop een afbouw van reistijd aan de orde is. En dus geen reden om de compensatie te laten vervallen voor de resterende termijn.

Het wel laten vervallen zou leiden tot een onredelijke/onbillijke situatie voor de medewerker die opnieuw verplaatst wordt.

51 BD 1.7.21. memo toepassing regelgeving bij verplaatsingen

# 17 Medezeggenschap

***Ministerie van Financiën***
In dit handboek zijn geen beleidskaders opgenomen over medezeggenschap.

# 18 Slotbepalingen

## 18.1 Herkomst bepalingen

Dit handboek vervangt:

- de decentrale rechtspositionele beleidskaders die omgezet zijn vanwege het in werking treden van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren per 1 januari 2020 en
- de beleidskaders waarover afspraken zijn gemaakt met de ondernemingsraad, voor zover partijen van mening zijn dat die zich lenen om te worden opgenomen in het handboek;
- de beleidskaders die vanwege inwerkingtreding van de Wnra technisch niet omgezet kunnen worden.

Het betreft de regelingen en afspraken genoemd in bijlage 1.

## 18.2 Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet

In bijlage 2 van het handboek zijn de (delen van) beleidskaders opgenomen die onderdeel zijn van dit handboek maar (nog) niet technisch zijn omgezet en daardoor van toepassing blijven, voor zover niet in strijd met dwingendrechtelijke bepalingen van de CAO, het personeelsreglement en het Burgerlijk Wetboek.

## 18.3 Vangnetbepaling bij omzetting

Bij de technische omzetting hebben partijen beoogd veranderingen in aanspraken (verslechteringen en verbeteringen) zoveel mogelijk te voorkomen. Indien partijen in de toekomst constateren dat bij de technische omzetting onderdelen onbedoeld zijn verbeterd of verslechterd, wordt de betreffende bepaling in dit handboek in lijn gebracht met de oorspronkelijke bedoeling. Bij het beoordelen of dit aan de orde is betrekken partijen ook de bijbehorende toelichting. Daarnaast worden regelingen die bij de technische omzetting onopgemerkt zijn gebleven alsnog opgenomen in het handboek zodra deze regelingen zijn opgemerkt.

# Bijlagen

1. Regelingen die opgaan in dit handboek
2. Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet
3. Strategisch personeelsplan ADR
4. Bijzonder belonen DGBD
5. Wendbaar organiseren voorbeelden a t/m d
6. Beheerprotocol

# Bijlage 1 Regelingen die opgaan in dit handboek

# Regelingen die opgaan in dit handboek:

***Kernministerie***

- Beleidskader voor recepties
- Procedure vacaturevervulling tot en met schaal 14
- Procedure vacaturevervulling 15-16 (niet ABD)
- Rechtspositie/ sociale zekerheid END'ers (2001)
- Handvat voor beoordeling van een verzoek tot telewerken
- Beleid representatiekosten

***Het DG Belastingdienst***

- De Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst[1]
- Beschikbaarheid en inzet BelastingTelefoon
- Ziekteverzuimprotocol Belastingdienst

[1] Genoemde regeling is met de vaststelling van dit handboek volledig ingetrokken.

# Bijlage 2 Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet

# Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet:

***Kernministerie***

- ADR strategisch personeelsplan en onderliggende stukken.

***Het DG Belastingdienst***

- Het beleid bijzonder belonen van december 2012, met updates in 2018.

# Bijlage 3 Strategisch personeelsplan ADR

# Strategisch Personeelsplan Auditdienst Rijk

Versie: definitief – 8 mei 2018

# Voorwoord

De ADR helpt de Rijksoverheid nog beter te laten functioneren. Dat doen we met onderzoek naar sturing, beheersing en verantwoording. Onze medewerkers staan hiervoor aan de lat. Om de juiste mensen in onze organisatie te hebben investeren we enerzijds in de huidige bezetting en anderzijds werven we actief nieuwe collega's.

Dit strategisch personeelsplan borduurt voort op het ondernemingsplan, waarin een aantal belangrijke uitgangspunten zijn geformuleerd. Om goed te kunnen inspelen op veranderingen in onze omgeving, herijken we dit plan periodiek. Op deze manier ontstaat ook een goede verbinding met de strategische audit agenda. Daarnaast geeft dit plan mede invulling aan de verbeterpunten vanuit het medewerkersonderzoek, waaronder op het thema loopbaanontwikkeling.

Ik krijg vaak de vraag wat voor een organisatie we willen zijn. Daarbij wordt soms verwezen naar grote accountantskantoren die slogans hanteren als 'up or out', 'grow or go' en recent ook 'stay and enjoy'. Ik denk dat geen van deze typeringen op ons van toepassing is. Ik zie graag een ADR waar mensen willen werken, waar doorgroeimogelijkheden zijn voor degenen die ambitie hebben, maar waar ook ontwikkelmogelijkheden zijn voor medewerkers die plezier beleven om het mooie vak van auditor uit te oefenen. We stellen eisen aan de inzetbaarheid van medewerkers. De omgeving verandert snel door technologische ontwikkelingen. Ook het vak van auditor verandert. Het is belangrijk dat iedereen bij de ADR daarop anticipeert en zorgt dat hij of zij beschikt over de vereiste kennis en vaardigheden. Duurzame inzetbaarheid is hierbij het sleutelwoord. De organisatie faciliteert dat zoveel mogelijk.

Dit SPP is dan ook van toepassing op alle medewerkers binnen de ADR. Alle medewerkers binnen de ADR zijn waardevol. Zo maken we geen onderscheid tussen jongeren en ouderen, mannen en vrouwen en andere groepen.

Als belangrijkste punten uit dit strategisch personeelsplan zie ik:

- door mobiliteit realiseren we wendbaarheid en flexibiliteit waardoor kennisoverdracht binnen ADR wordt verhoogd. Hiermee verhogen we ook de toegevoegde waarde voor opdrachtgevers
- meer aandacht voor ontwikkeling van medewerkers door de introductie van mentoren
- meer doorstroom door werving aan onderkant en periodieke vlootschouw
- verlaging van de werkdruk door betere planning van opdrachten door inzet van planningscoördinatoren
- vergroten instroom van starters door alternatieve werving en samenwerking binnen de rijksdienst en door meer en gestructureerd gebruik van stagemogelijkheden
- uitbreiden van het traineeprogramma met begeleiding door oud trainees.
- learning on the job door begeleiding, kennissessies, interne trainingen met nadruk op:
    - data analyse
    - technische IT kennis
    - vaktechnische kwaliteit
- ontwikkeling van de benodigde competenties (uitdrukkingsvaardigheid, politiek-bestuurlijke sensitiviteit)

Ik ben ervan overtuigd dat dit strategisch personeelplan ADR een goed fundament biedt om met elkaar verder te kunnen bouwen aan een mooie toekomstbestendige organisatie.

Adrie Kerkvliet

Algemeen directeur Auditdienst Rijk

# Inhoudsopgave

Voorwoord ..... 2
Inhoudsopgave ..... 3
Lijst van figuren ..... 4
Lijst van tabellen ..... 4
1 Inleiding ..... 5
1.1 Aanleiding ..... 5
1.2 Doelstelling ..... 5
1.3 Context ..... 6
1.4 Leeswijzer ..... 6
2 Wie zijn wij en wat willen we bereiken? ..... 7
2.1 Inleiding ..... 7
2.2 Missie, visie en strategie ..... 7
2.3 Ontwikkelingen binnen de Rijksdienst ..... 8
2.4 Ontwikkelingen in het auditvak ..... 8
2.5 Interne ontwikkelingen ..... 9
2.5.1 De juiste mensen op de juiste opdrachten ..... 11
2.5.2 Gevolgen van openbaarmaking en kwaliteitseisen ..... 11
3 Welke medewerkers hebben we daarvoor nodig? ..... 12
3.1 Inleiding ..... 12
3.2 Analyse van de huidige bezetting ..... 12
3.3 Instroom en uitstroom in de afgelopen en komende jaren ..... 14
3.4 Gewenste personeelsopbouw binnen de ADR ..... 17
4 Hoe gaan we dat realiseren? ..... 20
4.1 Inleiding ..... 20
4.2 Positionering en inzet van medewerkers ..... 20
4.2.1 Flexibele inzet met evaluaties per opdracht ..... 20
4.3 Formele HR-verantwoordelijkheid ..... 20
4.4 Rol van mentor ..... 21
4.5 Vlootschouw ..... 22
4.6 Bemensing van lang- en kortlopende opdrachten ..... 22
4.7 Werving en selectie ..... 23

4.7.1 Stages ..... 23
4.7.2 Audit traineeship ..... 23
4.7.3 De kracht van uitwisseling ..... 24
4.8 Doorstroom en professionalisering ..... 24
4.8.1 Uitgangspunt doorstroom en ontwikkeling ..... 24
4.8.2 Het 3-5-7 model ..... 24
4.8.3 Gesprekscyclus ..... 25
4.8.4 Opleidingen ..... 25
4.8.5 Detachering ..... 26
4.9 Uitstroom ..... 26
4.9.1 Leren van uitstroom ..... 26
4.9.2 Onvoldoende functioneren ..... 26
4.10 Inhuur ..... 27
Bijlagen ..... 28
I Schaalopbouw per account en sector ..... 28
II HR-visie ministerie van Financiën ..... 32
III Praatplaat ADR ..... 33

# Lijst van figuren

Figuur 1 Onderzoeksdomein vraaggestuurde onderzoeken 2017 ..... 10
Figuur 2 Niveau van de opdrachtgever vraaggestuurde onderzoeken 2017 ..... 11
Figuur 3 Aantal ADR-medewerkers op schaalniveau ..... 13
Figuur 4 Aantal ADR-medewerkers naar kennisgebied ..... 14
Figuur 5 Leeftijdopbouw van ADR-medewerkers in aantallen m.u.v. de militairen ..... 14
Figuur 6 Totale uitstroom in aantallen als gevolg van bereiken AOW-leeftijd en natuurlijk uitstroom ..... 15
Figuur 7 Instroom en uitstroom naar leeftijdscategorie in aantallen over 2015 t/m 2017 ..... 16
Figuur 8 Instroom en uitstroom naar schaalniveau in aantallen over 2015 t/m 2017 ..... 16
Figuur 9 HR-verantwoordelijkheden bij de ADR ..... 21

# Lijst van tabellen

Tabel 1 Kengetallen personeelsopbouw ADR ..... 12
Tabel 2 Huidige bezetting in aantallen per 1 oktober 2017 uitgesplitst naar schaalniveau en indeling naar account en sector ..... 13
Tabel 3 Instroom van trainees per kennisgebied in aantallen van 2011 t/m 2017 ..... 17
Tabel 4 Uitstroom van trainees per lichting per kennisgebied in aantallen van 2011 t/m 2017 ..... 17

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Na de oprichting van de Auditdienst Rijk (hierna: ADR) in 2012 is het HRM-beleid voor de nieuwe organisatie in 2013 vastgesteld. In die beleidsnotitie is beschreven welke functies en rollen in de toenmalige organisatie zijn onderscheiden en welke accenten in het HRM-beleid werden belegd. Met de reorganisatie van 2017 blijven veel van deze uitgangspunten gelden. Nu we de balans op kunnen maken, kan vastgesteld worden dat in onze startjaren niet alle HRM-uitgangspunten zijn gerealiseerd. Zo zijn thema's als mentorschap en vlootschouw toen al beschreven, maar is hier beperkt invulling aan gegeven. Dit zijn thema's, die in de nieuwe organisatie een belangrijke rol spelen, naast de inzet op talenten en het bevorderen van mobiliteit.

Aanpassing van het HRM-beleid is tevens gewenst om goed in te kunnen spelen op ontwikkelingen in zowel ons vakgebied als bij onze opdrachtgevers, met name op ICT-terrein. Ons HRM-beleid is en blijft gebaseerd op het Rijksbrede HR-beleid en de invulling daarvan door het Ministerie van Financiën. Daarom spreken we bij voorkeur over de invulling van dit beleid met bijzondere aandacht voor die elementen, die specifiek zijn voor de ADR. Dit strategisch personeelsplan is daarmee in lijn met het Rijksbrede en het Financiën-beleid inclusief het daaronder vallende diversiteitsbeleid.

## 1.2 Doelstelling

De verandering van de ADR naar een meer toekomstbestendige organisatie is de aanleiding voor het opstellen van een eerste strategisch personeelsplan (SPP). In het SPP wordt een beeld gegeven van de huidige en de op de middellange termijn (2018-2022) gewenste personeelssamenstelling, afgezet tegen de ontwikkeling van het primaire proces voor de organisatie – nu en in de toekomst. Hierbij valt te denken aan de benodigde competenties, het aantal fte, het aantal vaste contracten, tijdelijke contracten en flexibel personeel, de verhouding fulltime en parttime medewerkers, indeling naar leeftijdsgroep en geslacht en indeling naar functie. De gewenste personeelssamenstelling is in dit SPP met name kwalitatief gedefinieerd. Bij de eerstvolgende actualisatie van dit SPP wordt deze gewenste personeelssamenstelling zoveel mogelijk ook meer kwantitatief weergegeven. Op basis van de personeelssamenstelling kan een organisatie tijdig invulling geven aan het HR-beleid. Het SPP bevat plannen voor de instroom, doorstroom en uitstroom. Bij de instroom van personeel gaat het onder andere om het aanstellingsbeleid, de werving en selectie van personeel en het begeleidingsproces van nieuw personeel. De doorstroom van personeel is gericht op de (talent)ontwikkeling van huidige medewerkers, zoals loopbaanontwikkeling, inzetbaarheid en opleiding. Bij de uitstroom van personeel voor de komende jaren kan naast pensionering gedacht worden aan natuurlijk verloop (vanuit doorstroom) naar andere organisaties door vertrek op eigen verzoek, door detachering en door zorgvuldige begeleiding naar ander werk in het geval de medewerker niet meer past of mee kan komen binnen de organisatie en scholing of professionalisering niet het gewenste resultaat oplevert. De uitstroom van personeel biedt ruimte voor doorstroom van getalenteerde en goed functionerende medewerkers binnen de organisatie.

Het SPP geeft richting om de doelen op het personele vlak te bereiken en geeft ook inzicht in wat de resultaten daarvan zullen zijn. Zo anticipeert de ADR op ontwikkelingen en denkt zij na over haar toekomstige personele behoefte. De ADR is immers alleen in staat om haar strategische ambities te verwezenlijken als het beschikt over het juiste - goed gekwalificeerde - personeel, in de juiste omvang op het juiste moment daarvoor. Dit SPP is met name toegespitst op de groep van medewerkers in het primaire proces binnen de ADR, de auditors. Dit SPP is echter ook van toepassing op het management en de ondersteuning. Voor de groep militairen, die gedetacheerd worden vanuit Defensie zal een afzonderlijke analyse plaatsvinden, mede in relatie tot de afspraken die zijn gemaakt met Defensie.

## 1.3 Context

Er is op dit moment veel aandacht binnen het Rijk voor de mobiliteitsbrief van minister Blok en voor meerjarige personeelsplanning. Het Ministerie van Financiën erkent personeel als een cruciale, zo niet de belangrijkste bouwsteen. In de HR-visie van het ministerie van eind 2015 – vastgesteld door de Bestuursraad – is beschreven hoe men wil werken en samenwerken: "goed op de inhoud, goed voor elkaar". Financiën is een doelgericht en pragmatisch ministerie dat korte lijnen kent, haar medewerkers veel verantwoordelijkheid geeft, sterk is op de inhoud en waar hard gewerkt wordt door gedreven mensen:

> "Een ministerie waar de mensen die er werken trots op zijn en dat willen we graag zo houden. Het behoud van een eigen, sterke identiteit is een onderscheidend kenmerk om de juiste talenten binnen te krijgen en te behouden. We vormen met elkaar een ministerie dat goed voor haar mensen wil zorgen, want mensen vormen de bron van alle succes. Over het functioneren van medewerkers en leidinggevenden willen we duidelijk en transparant zijn. Feedback maakt leren mogelijk en stimuleert de ontwikkeling. Als ministerie scoren we goed op deze punten. Maar blijvende aandacht is nodig."

Dit SPP sluit aan op het Rijksbeleid en de HR-visie van het ministerie van Financiën. Jaarlijks wordt bezien of het SPP geactualiseerd dient te worden.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de missie, visie en strategie van de ADR en de achtergronden van de veranderingen binnen de ADR. In het kort wordt aangegeven wie we zijn en wat we willen bereiken. Tevens worden de ontwikkelingen binnen de Rijksdienst, ons vakgebied en de omgeving geschetst, die invloed kunnen hebben op onze organisatie en het soort onderzoeken dat we uitvoeren.

Hoofdstuk 3 biedt een analyse van de huidige bezetting naar verschillende gezichtspunten. Daarnaast wordt een beeld geschetst van de in- en uitstroom van de afgelopen jaren, met specifieke aandacht voor de groep trainees. Vervolgens wordt gekeken naar de verwachte uitstroom in de komende jaren. In combinatie met de uitgangspunten en ontwikkelingen uit hoofdstuk 1 geeft dit een goede basis om te bepalen welke kwaliteiten we nodig hebben, in hoeverre we daarover reeds beschikken en wat we moeten doen om aan de vragen van opdrachtgevers te kunnen voldoen.

In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan welke instrumenten we in zetten om er voor te zorgen dat we beschikken over de juiste mensen met de juiste kennis en vaardigheden. Dit betreft naast werving en selectie van nieuwe collega's, de invoering van het mentor-menteemodel, het organiseren van een periodieke vlootschouw en de opzet van een aangepast professionaliseringsprogramma, waarbij de focus ligt op leren van elkaar.

# 2 Wie zijn wij en wat willen we bereiken?

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op belangrijke ontwikkelingen binnen de Rijksdienst, ons vakgebied en de omgeving die invloed kunnen hebben op de ADR, het soort onderzoeken dat we uitvoeren en de medewerkers die we daarbij nodig hebben. Alvorens hierop in te gaan wordt beschreven wie we zijn en wat we willen bereiken door middel van een weergave van de aangepaste missie, visie en strategie.

## 2.2 Missie, visie en strategie

Zowel onze medewerkers als onze opdrachtgevers omschrijven ons als onafhankelijk, deskundig en betrokken. We hebben toegevoegde waarde binnen de Rijksdienst omdat we kennis hebben van alle departementen en professioneel en deskundig zijn. Daarnaast voeren wij in nabijheid van de departementen de onderzoeken uit. Wij zijn een van de weinige organisaties die deze uitgebreide kennis van alle departementen heeft. Wij zijn daarmee een gewaardeerde partner en kunnen daarmee individuele departementen helpen. Niet alleen door het uitvoeren van onderzoeken en het geven van een onafhankelijk oordeel of van bevindingen. Dit kunnen wij ook door het delen van *best practices* en door departementen met elkaar in verbinding te brengen. Op die manier helpen we de Rijksdienst verder te verbeteren.

Missie

Wij zijn de onafhankelijke interne auditor van de Rijksdienst en de Audit Autoriteit in Nederland voor de Europese Commissie. Onze professionals leveren een proactieve bijdrage aan de kwaliteit van de Rijksdienst met onderzoek naar sturing, beheersing en verantwoording. Dit doen wij in nabijheid van de opdrachtgever, in onafhankelijkheid en met passende deskundigheid.

Visie

Wij zijn de onafhankelijk interne auditor voor de Rijksdienst. Onze medewerkers zijn gesprekspartner op het gebied van financiële, organisatie- en IT-vraagstukken, verandertrajecten en het beheer van Europese geldstromen. De onderzoeksuitkomsten bieden handelingsperspectief voor onze opdrachtgevers en inspireren hen van elkaar te leren.

Strategie

Wij zijn een ambitieuze organisatie, de lat ligt hoog. Wij houden onszelf daarom continu scherp met een strategie die zich richt op het Rijk, de mensen en de kwaliteit van ons werk. Wij kennen de departementen afzonderlijk, maar ook de Rijksdienst als geheel. Wij werken in nabijheid van onze opdrachtgevers, waardoor wij een goed beeld hebben van actuele trends, risico's en kansen. Wij gaan voortdurend na waar we onze capaciteit optimaal in kunnen zetten om de grootste toegevoegde waarde te creëren.

Onze medewerkers hebben de ruimte om zich te ontwikkelen. We besteden veel aandacht aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van professionals die over de benodigde kennis en kwaliteiten beschikken. We zetten hun kennis en ervaring niet alleen in voor het uitvoeren van onderzoeken maar ook om hun opgedane ervaringen te delen met onze klanten en met elkaar. De professionals zijn binnen de ADR flexibel inzetbaar. Ze werken op meer plekken binnen de Rijksdienst in multidisciplinaire teams. Zo benutten zij hun kennis en ervaring optimaal.

Wij investeren in de kwaliteit van onze dienstverlening. We investeren in opleiding en begeleiding van onze medewerkers en in de systemen en processen die wij bij ons werk gebruiken. Zo kunnen we onze onderzoeken altijd op een verantwoorde wijze en met de juiste deskundigheid uitvoeren. En, wij hebben een kwaliteitssysteem ten aanzien van de onderzoeken dat in lijn is met de (hoge) kwaliteitseisen die de beroepsorganisaties aan onze medewerkers en onze werkprocessen stellen. Wij verantwoorden ons daar jaarlijks over in het Transparantieverslag ADR ten behoeve van onze stakeholders (eigenaar en opdrachtgevers).

## 2.3 Ontwikkelingen binnen de Rijksdienst

Volgens het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst dient de Rijksdienst dienstverlenend, kostenbewust en slagvaardig te zijn. Er is een Rijksbrede infrastructuur tot stand gebracht voor de bedrijfsvoering. Daarnaast wordt er samengewerkt op het gebied van personeelsbeleid, huisvesting, facilitaire dienstverlening, ICT en inkoop. Overigens is de vorming van de ADR hiervan één van de resultaten. We werken steeds meer volgens uniforme werkprocessen en door middel van digitalisering van de dienstverlening.

IT is van steeds groter belang geworden in de activiteiten van de Rijksdienst. Dit betekent dat we bij onze audits de kennis van IT ook niet meer weg kunnen denken. Dit geldt voor de onderzoeken die de wettelijke taak betreffen, maar ook in de overige (vraaggestuurde) audits maken wij steeds meer gebruik van IT-instrumenten om het onderzoek uit te voeren. Dat blijkt ook uit de evaluatie van de ADR die ABDTOPconsult heeft uitgevoerd. Dit vraagt specifieke expertise van onze medewerkers. De IT-aspecten worden dus steeds belangrijker in het werk van de ADR en de auditor kan niet meer zonder IT-kennis en -vaardigheid in het gebruik van IT-tooling.

Daarnaast verandert de wereld en ook de Rijksdienst constant. De Rijksdienst dient wendbaarder te worden. Hiermee is onze omgeving meer dynamisch dan tevoren. Dat zal doorwerken in ons werk. Opdrachtgevers verwachten sneller antwoord te krijgen op hun vragen. Ook verwachten ze meer dan voorheen dat wij tot beelden komen over het functioneren van organisaties vanuit een breder perspectief. Gezien de voortdurende organisatieveranderingen en de behoefte aan handelingsperspectief bij opdrachtgevers, is ook kennis van organisatiekunde en verandermanagement van belang. Meer dan voorheen wordt de ADR gevraagd onderzoek te doen naar politiek, gevoelige onderwerpen, waar deze kennis voor nodig is.

Binnen de Rijksdienst treedt vergrijzing op onder de medewerkers. Dat zorgt voor de nodige uitdagingen om jonge medewerkers binnen te halen en aan de Rijksdienst te binden. Zeker waar dit specialisten betreft. Deze jonge medewerkers stellen naast materiële arbeidsvoorwaarden ook andere eisen aan hun carriere. Voorbeelden zijn flexibiliteit, ontwikkelmogelijkheden en het dragen van verantwoordelijkheden.

## 2.4 Ontwikkelingen in het auditvak

De belangrijkste ontwikkeling in het auditvak is de toenemende aandacht voor kwaliteit in brede zin. Dat zien we onder meer bij de grotere accountantskantoren als gevolg van het toezicht door de AFM en de maatregelen die in reactie hierop genomen worden. Door voorafgaand aan de start van een opdracht nadrukkelijk het risicoprofiel van de betreffende opdracht in te schatten, wordt het juiste team met de benodigde deskundigheid samengesteld. Op die manier kan de capaciteit op efficiënte wijze worden ingezet. Vervolgens zorgen passende kwaliteitsonderzoeken gedurende de uitvoering van de onderzoeken, voor een toenemende (aandacht voor) kwaliteit. Bovendien wordt het uitvoeren van kwaliteitsgerichte werkzaamheden gestimuleerd door deze expliciet onderdeel te laten zijn van het persoonlijk ontwikkelingplan van medewerkers. De verhoogde aandacht voor kwaliteit vraagt er ook om dat de auditee, dit is degene die de audit ondergaat, zijn verantwoordelijkheid neemt in het three Lines of Defence model. Zo starten grote kantoren niet met de auditwerkzaamheden als de auditee niet tijdig de benodigde controle-informatie aanlevert. Men hanteert *prepared-by-client* afspraken die ervoor zorgen dat de rolverdeling tussen auditor en auditee altijd zuiver blijft.

Een andere ontwikkeling die we zien binnen het vakgebied is de wijze waarop gebruik van IT de uitvoering van het auditvak verandert. Het handmatig controleren op transactieniveau zal verminderen door de inzet van IT-tooling en data-analyse. Dit kan uitmonden in continous monitoring/auditing. Hieronder kan onder andere verstaan worden het realtime kunnen inzien van (de rechtmatigheid van) de uitgaven. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop medewerkers hun vak uitoefenen en vergt kennis van IT-instrumenten en vaardigheid in het

gebruik ervan. Dat houdt in dat van ADR-medewerkers verwacht wordt dat zij beschikken over een basisniveau aan kennis en vaardigheid van IT-tooling en een aantal basissoftwareprogramma's zoals Excel. Van dit laatst mag logischerwijs verwacht worden dat de ADR-medewerkers hierover reeds beschikken. Data-analyse dient (breder) ingezet te worden, ook voor performance-auditing.

Daarnaast zien we ontwikkelingen binnen internal audit die gericht zijn op het op een efficientere en innovatievere wijze uitvoeren van audits, waarbij gedurende de uitvoering van de audit inzichten ontstaan die waardevol zijn om terug te geven aan de opdrachtgevers om mee aan de slag te gaan. Zo beweegt internal audit zich van naast assurance provider naar insight provider. Met vernieuwende methoden en technieken zoals agile auditing, gamification en systemisch werken. Ook het uitvoeren van kortdurende audits, als afgeleide van een gate-review, zijn in opkomst, zodat management snel handelingsperspectief gegeven kan worden.

## 2.5 Interne ontwikkelingen

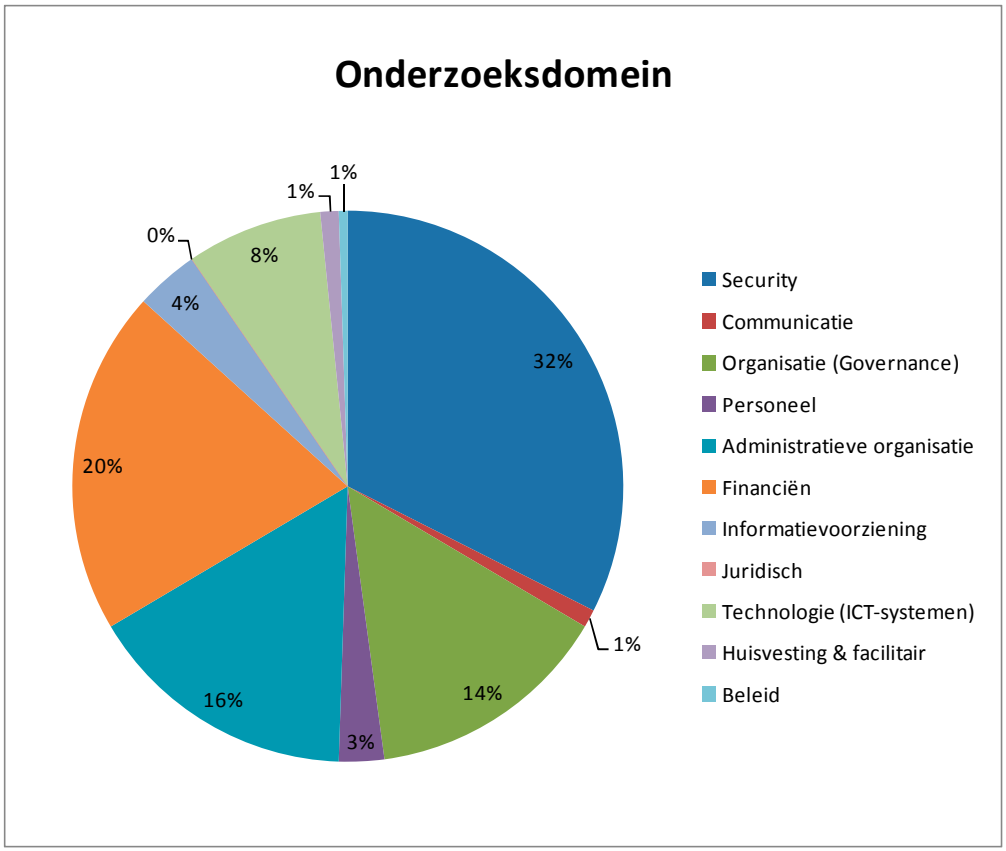
In 2015 is er een evaluatie naar het functioneren van de ADR geweest1, evenals een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Ook vond er een onderzoek plaats naar het kwaliteitssysteem binnen de ADR en een oorzakenanalyse van de geconstateerde bevindingen in het kwaliteitssysteem. De uitkomsten van deze onderzoeken tonen duidelijk aan dat we tegen onze eigen grenzen aanliepen. Zo kwam uit de evaluatie van de ADR door ABDTOPConsult naar voren dat de historische indeling in clusters de flexibele inzet van capaciteit en middelen binnen de ADR beperkte: dit bemoeilijkte de inzet van de juiste mensen op de juiste opdracht. Onze opdrachtgevers hebben aangegeven wat zij van ons verwachten. Zij beschouwen ons als een partner, die onafhankelijk, deskundig en in nabijheid het werk uitvoert. Onze opdrachtgevers verwachten dat wij onze onderzoeken voorzien van handelingsperspectief en dat wij goede voorbeelden met hen delen zodat onze opdrachtgevers van elkaar kunnen leren. Uit de evaluatie is ook gebleken dat de ADR moet zijn toegerust om met een vernieuwde werkwijze op een slimme en efficiënte manier, meestal IT-gedreven, de rechtmatigheid te toetsen. Met meer aandacht voor de vraaggestuurde, op performance gerichte opdrachten en met een versterking van de signaalfunctie over de volle breedte van het takenpakket. Ook zegt ABD Topconsult dat: "Het accent verschuift van een controle op gegevens naar het onderzoeken van de organisatie, de processen, de systemen en de infrastructuur. Het gevolg is dat voor het werk van de ADR steeds meer IT-kennis nodig is".

Uit het MTO bleek dat medewerkers zich belemmerd voelden in hun mogelijkheden, ontwikkeling en ambitie om flexibeler ingezet te worden binnen onze organisatie. Tevens ervaren medewerkers de werkdruk op bepaalde plaatsen als zeer hoog. Dit heeft als risico dat er een te zware belasting is voor die medewerkers, het werk niet op tijd afkomt of dat de gewenste kwaliteit niet wordt gehaald. Met de ingezette veranderingen willen we bewerkstelligen dat medewerkers flexibel worden ingezet op hun kwaliteiten, een mentor in nabijheid hebben om hun persoonlijke en vaktechnische ontwikkeling te bevorderen en zo belemmeringen wegnemen om hun ambities te kunnen realiseren.

In de toekomst zal de hoeveelheid routinematig werk afnemen en zullen onderzoeken meer specifieke kennis vergen. Daarnaast zien we een toename in het grensoverschrijdend werken binnen de rijksdienst, zowel door de introductie van shared service organisaties als het werken in ketens en netwerken. Opdrachtgevers verwachten dat de ADR zijn kennis niet alleen inzet om te controleren en om handelingsperspectief te bieden, maar ook om binnen het Rijk van elkaar te leren. ADR-medewerkers moeten daarom breed inzetbaar zijn en in staat zijn om opgedane kennis van een bepaald departement of systeem breder toe te passen en deze kennis door te geven binnen organisatieonderdelen en departementen binnen de Rijksoverheid.

[1] Onderzoekscommissie ABPTOPConsult Johan de Leeuw met het rapport "De ADR in 2020: Een kritische vriend" – april 2016

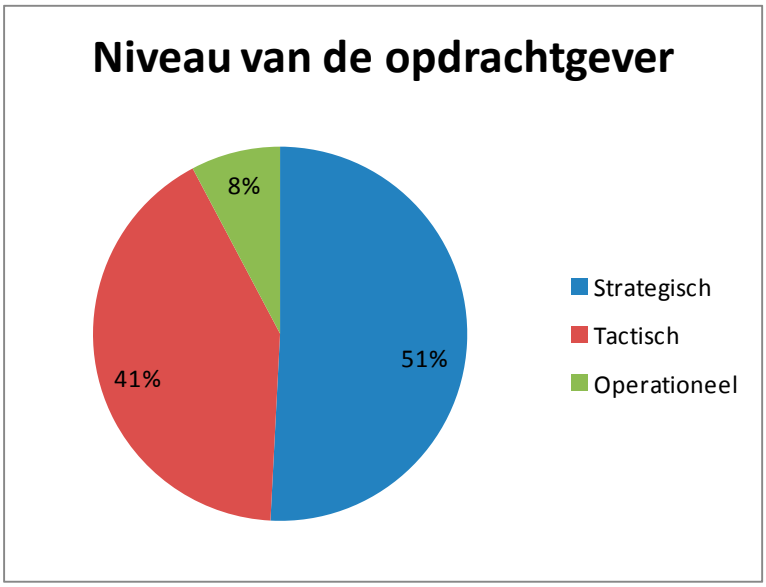
De ADR brengt jaarlijks honderden vraaggestuurde rapporten uit en heeft zo een schat aan informatie. Binnen het project 'Pot met Goud' zijn deze rapporten op basis van de kennisverrijkingsmethodiek[2] geanalyseerd. Uit deze analyse blijkt de behoefte aan IT-kennis en -vaardigheid, organisatiekunde en verandermanagement. Ook dat analytische vaardigheden, conceptueel denkvermogen en communicatieve vaardigheden steeds belangrijker worden naast meer generieke (academische) en specialistische kennis.




*Figuur 1 Onderzoeksdomein vraaggestuurde onderzoeken 2017*

Figuur 1 geeft het onderzoeksdomein weer van 188 vraaggestuurde onderzoeken die in 2017 door de ADR zijn uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de meeste onderzoeksdomeinen liggen op de terreinen security (databeveiliging en privacy), financiën (inkoop, subsidie, financieel beheer), administratieve organisatie (werkprocessen) en organisatie (governance). Een kleine helft (44%) van de uitgevoerde onderzoeken zijn IT-gerelateerd. 32% ligt op het domein van security, 8% op het domein van technologie (ICT-systemen) en 4% op het domein van informatievoorziening. Dit is in lijn met de risicosessie die in het najaar van 2017 is uitgevoerd met de leden van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR). Met stip op één stond het risico ICT/cyber.

[2] Gebaseerd op de kennisverrijkingsmethodiek die door Bureau Gateway is ontwikkeld




*Figuur 2 Niveau van de opdrachtgever vraaggestuurde onderzoeken 2017*

Figuur 2 geeft het niveau van de opdrachtgevers weer van 181 vraaggestuurde onderzoeken die in 2017 door de ADR zijn uitgevoerd. Hieruit blijkt dat het opdrachtgeverschap van bijna al onze onderzoeken ligt op het niveau van een directeur of hoger. Strategisch niveau is gedefinieerd als de politieke en ambtelijke leiding van een kerndepartement, de CIO en de leiding van uitvoeringsorganisaties. Onder tactisch niveau rekenen wij directeuren van de kerndepartementen en het management van uitvoeringsorganisaties. Operationeel is veelal op het niveau van een afdelingshoofd.

### 2.5.1 De juiste mensen op de juiste opdrachten

Vanaf de start van de ADR is de onderzoeksplanning voornamelijk gebaseerd op de historisch bepaalde inbreng van capaciteit en middelen en op de departementale risico's. Door het vasthouden aan deze historisch bepaalde urencontignenten was weinig flexibiliteit over departementen heen mogelijk. Dit maakte rijksbrede prioritering lastig. Daarnaast waren we met de indeling van clusters en portefeuilles niet wendbaar genoeg om in te spelen op de vraagstelling van onze opdrachtgevers. Hierdoor ontstond er bij bepaalde medewerkers soms ook een onevenredige werkdruk. We willen met de voorgenomen verandering tegemoet komen aan de knelpunten die de medewerkers hebben aangegeven. Uitgangspunt is hierbij dat de juiste mensen ingezet worden op de juiste opdrachten. Met het doorbreken van de grenzen van de clusters en portefeuilles en de introductie van planningscoordinatoren per account en sector denken we ook beter invulling te kunnen geven aan deze (veranderende) vraag van de opdrachtgevers en de onevenredig verdeelde werkdruk. De planningscoordinatoren samen met de coordinatoren vraaggestuurd onderzoek ondersteunen het proces voor de koppeling van de juiste medewerker aan de juiste opdracht. Mens volgt opdracht is ook van toepassing op onze geografische verdeling en huisvesting van medewerkers op verschillende overheidsinstellingen. We maken daarbij maximaal gebruik van de aanlandplekken van de Rijksdienst en het het principe plaats en tijd onafhankelijk werken.

### 2.5.2 Gevolgen van openbaarmaking en kwaliteitseisen

De beleidslijn dat rapporten van de ADR in principe openbaar worden gemaakt door onze opdrachtgevers en de steeds strengere eisen die vanuit het vakgebied aan ons werk worden gesteld vergen van onze medewerkers andere competenties. Met name voor de functiegroep auditmanager betreft dit bijvoorbeeld politiek bestuurlijke sensitiviteit in combinatie met standvastigheid en uitstekende communicatieve vaardigheden. Er worden ook steeds hogere eisen gesteld aan de kennis en toepassing van de vaktechnische regels uit het Handboek Auditing Rijksoverhied (hierna: HaRO).

# 3 Welke medewerkers hebben we daarvoor nodig?

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de gewenste personeelsopbouw binnen de ADR. Hiertoe brengen we eerst de huidige bezetting in beeld met peildatum 1 oktober 2017. De bron van alle getoonde tabellen en figuren is P-direkt. Daarna wordt een inschatting gemaakt van de verwachte uitstroom (natuurlijk verloop + AOW) in de komende jaren. Vervolgens wordt op basis van de ontwikkelingen uit het voorgaande hoofdstuk en de gesignaleerde knelpunten in de bezetting geanalyseerd aan welke type medewerkers behoefte is, zowel qua expertise als niveau. In dit SPP wordt de gewenste bezetting met name kwalitatief weergegeven. Bij de eerstvolgende actualisatie van dit SPP wordt deze gewenste personeelssamenstelling zoveel mogelijk ook kwantitatief weergegeven.

## 3.2 Analyse van de huidige bezetting

In tabel 1 is een aantal kengetallen van de huidige bezetting van de ADR weergegeven met peildatum 1 oktober 2017.

| **Kengetallen personeelsopbouw** | | | okt-17 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Geslacht | Aantal medewerkers Ultimo | % | Gemiddelde leeftijd op basis van aantallen | Gemiddeld aantal dienstjaren | Gemiddelde schaalwaarde | % Maximaal in schaal | Deeltijdfactor in % |
| Man | 451 | 67 | 50,5 | 13 | 11,8 | 79,9 | 97,1 |
| Vrouw | 215 | 33 | 43,4 | 10,1 | 10,6 | 67,9 | 92,1 |
| | 666 | 100 | 48,1 | 12 | 11,4 | 75,9 | 95,4 |

*Tabel 1 Kengetallen personeelsopbouw ADR*

Bij de ADR werkten op deze peildatum 666 medewerkers. Ongerekend naar FTE betreft dit 637 FTE. De medewerkers hebben een gemiddelde leeftijd van 48,1 jaar. In 2015 had de ADR binnen het Ministerie van Financiën de op één na hoogste gemiddelde leeftijd. In dat jaar had enkel DGBEL een hogere gemiddelde leeftijd, namelijk 50,1 jaar. DGRB had met 37,3 jaar de laagste gemiddelde leeftijd binnen het Ministerie van Financiën. Het gemiddelde over heel Financiën was in 2015 44,8 jaar. In 2016 was de gemiddelde leeftijd van medewerkers van de Belastingdienst 53 jaar[3]. Het gemiddelde aantal dienstjaren binnen de ADR is 12 jaar.

De gemiddelde schaalwaarde betreft 11,4. Het valt op dat ruim driekwart van de medewerkers op het maximum in hun schaal zitten.

In tabel 2 is de bezetting uitgesplitst naar schaalniveau en ingedeeld naar accounts, sectoren (centraal toebedeelde medewerkers) en de stafdirectie Bestuursondersteuning & Vaktechniek (B&V). De kolom ADR geeft het DT en een drietal gedetacheerde medewerkers weer.

| Schaal | ADR | BZ/I&W | BZK/J&V | DEF/AZ | FIN/EZ | OCW/VWS/SZW | EU | FA | IT | OA | B&V | Totaal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| 2 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| 4 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| 6 | | 2 | 2 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 19 |
| 7 | | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 3 | 11 |
| 8 | | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 15 |
| 9 | | 0 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 20 |

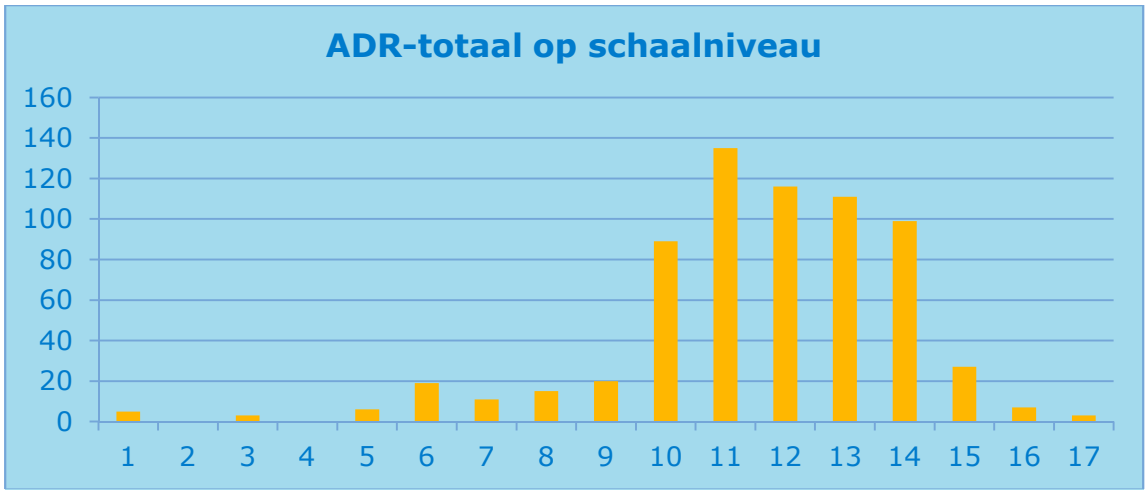
[3] Kamerbrief Beantwoording Kamervragen van het lid Omtzigt over de uitstroom bij de Belastingdienst, 14 december 2016, kenmerk: 2016-0000135262

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | | 8 | 5 | 15 | 16 | 12 | 2 | 7 | 13 | 6 | 5 | 89 |
| 11 | | 11 | 12 | 19 | 32 | 22 | 7 | 9 | 11 | 11 | 1 | 135 |
| 12 | 2 | 12 | 11 | 15 | 20 | 20 | 4 | 5 | 15 | 9 | 4 | 117 |
| 13 | | 13 | 15 | 15 | 12 | 13 | 3 | 6 | 13 | 15 | 5 | 110 |
| 14 | 1 | 6 | 13 | 10 | 29 | 12 | 9 | 7 | 4 | 4 | 4 | 99 |
| 15 | | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 27 |
| 16 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 7 |
| 17 | 3 | | | | | | | | | | | 3 |
| Totaal | 8 | 63 | 64 | 86 | 127 | 90 | 28 | 49 | 66 | 51 | 34 | 666 |

*Tabel 2 Huidige bezetting in aantallen per 1 oktober 2017 uitgesplitst naar schaalniveau en indeling naar account en sector*

De meeste medewerkers binnen de ADR bevinden zich in schaal 11, namelijk 135 medewerkers. Daarna volgt schaal 12 (117 medewerkers), schaal 13 (110 medewerkers), schaal 14 (99 medewerkers) en schaal 10 (89 medewerkers). 82,6% van de medewerkers van de ADR zitten in de schalen 10 t/m 14. Naar verhouding zijn er relatief veel schalen 13 en 14 ten opzichte van de schalen 10 en 11.

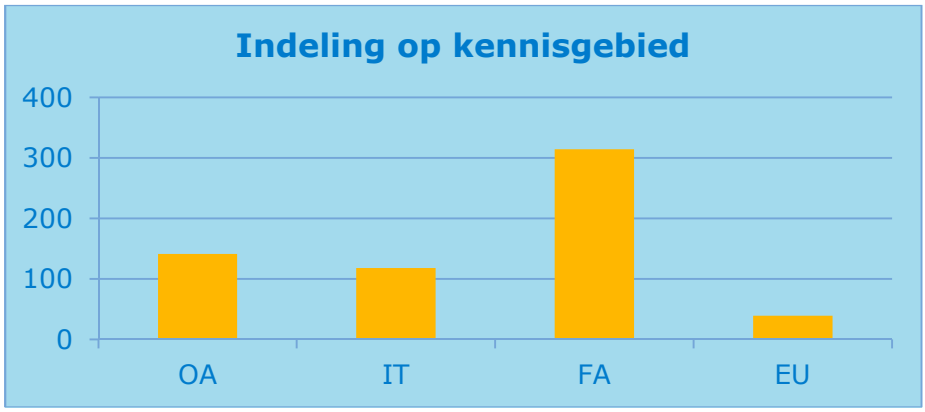
In figuur 3 zijn de medewerkers op schaalniveau grafisch weergegeven en is de opbouw van het medewerkersbestand in aantal te zien.




*Figuur 3 Aantal ADR-medewerkers op schaalniveau*

Uit nadere analyses per account en sector (zie bijlage 1) zijn verschillen in de schaalopbouw van het medewerkersbestand waar te nemen. De opbouw van de accounts DEF/AZ en OCW/SZW/VWS lijken het meest op de opbouw van de totale ADR, zoals hierboven weergegeven. Bij de accounts BZK/J&V en FIN/EZK/LNV valt op dat relatief veel medewerkers op schaal 13 en 14 werkzaam zijn ten opzichte van het ADR-totaal. Bij het account I&W/BZ zitten naar verhouding meer medewerkers op schalen 12 en 13. De opbouw van de sectoren en B&V geven een divers beeld. Enkele opvallendheden hierbij zijn dat binnen de sector EU relatief veel medewerkers op schalen 12 en 14 zitten. Dat geldt voor sector OA op schaal 13. De overige sectoren en B&V zijn meer gelijkmatig verdeeld. Historische opbouw en de aard van de opdrachten kunnen redenen zijn voor deze verschillen in opbouw in de accounts en sector.

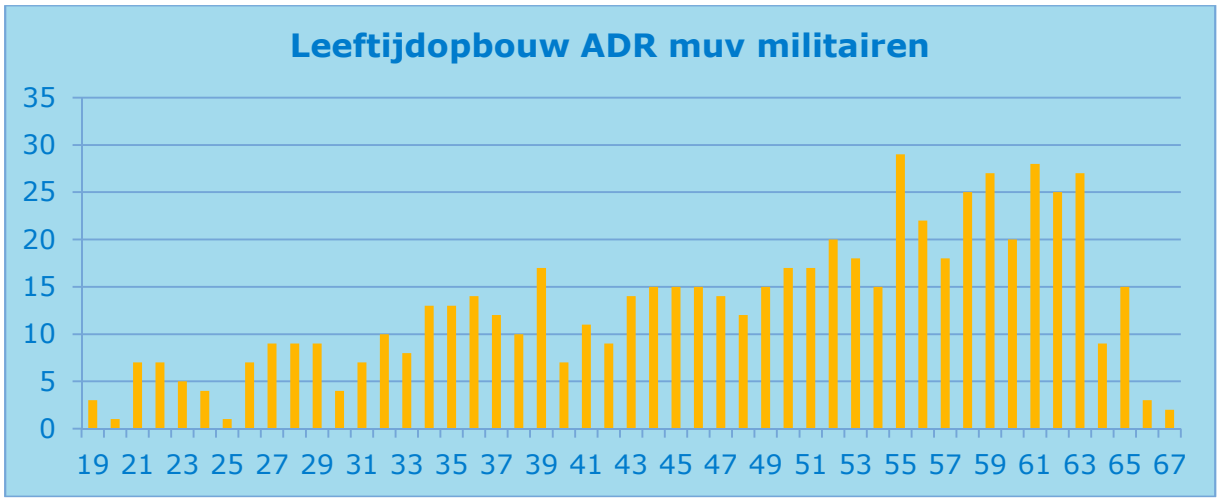
In figuur 4 zijn de medewerkers ingedeeld naar de kennisgebieden OA, IT, FA en EU. Management, bedrijfsvoering en managementondersteuners zijn hierin niet meegekomen. De inhoudelijke deskundigen binnen vaktechniek wel.



*Figuur 4 Aantal ADR-medewerkers naar kennisgebied*

Het kennisgebeid FA is verreweg de grootste met 314 medewerkers. OA en IT zijn met respectievelijk 141 en 118 medewerkers redelijk gelijk in omvang. De sector EU is met 39 medewerkers het kleinste kennisgebied.

In figuur 5 is de leeftijdopbouw van de ADR-medewerkers weergegeven met uitzondering van de gedetacheerde militairen van Defensie. Op basis van de dienstverleningsovereenkomst met Defensie worden formatief 36 militairen gedetacheerd bij de ADR. Militairen rouleren continu (3-5 jaar) en de invloed van de ADR op de leeftijd van de militairen die bij de ADR geplaatst worden is beperkt. Derhalve zijn militairen niet opgenomen.

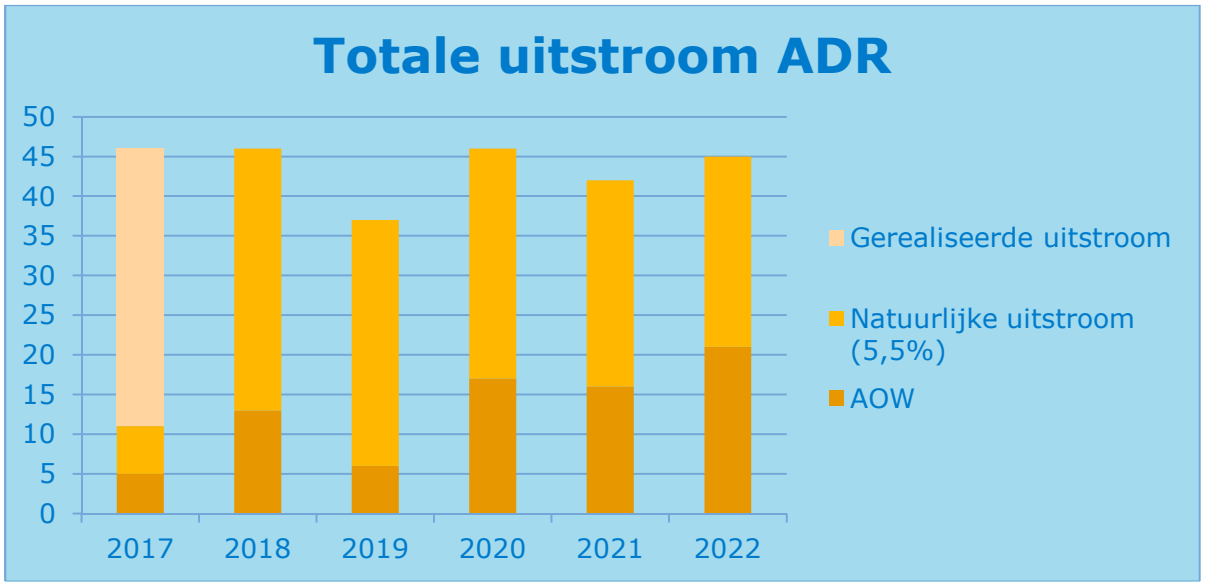


*Figuur 5 Leeftijdopbouw van ADR-medewerkers in aantallen m.u.v. de militairen*

Grafisch is zichtbaar dat het aantal medewerkers in de leeftijden boven de 50 jaar vaker voorkomt dan het aantal medewerkers onder dan 50 jaar.

## 3.3 Instroom en uitstroom in de afgelopen en komende jaren

In figuur 6 is de uitstroom van de ADR-medewerkers weergegeven als gevolg van de pensioengerechtigde leeftijd (AOW).

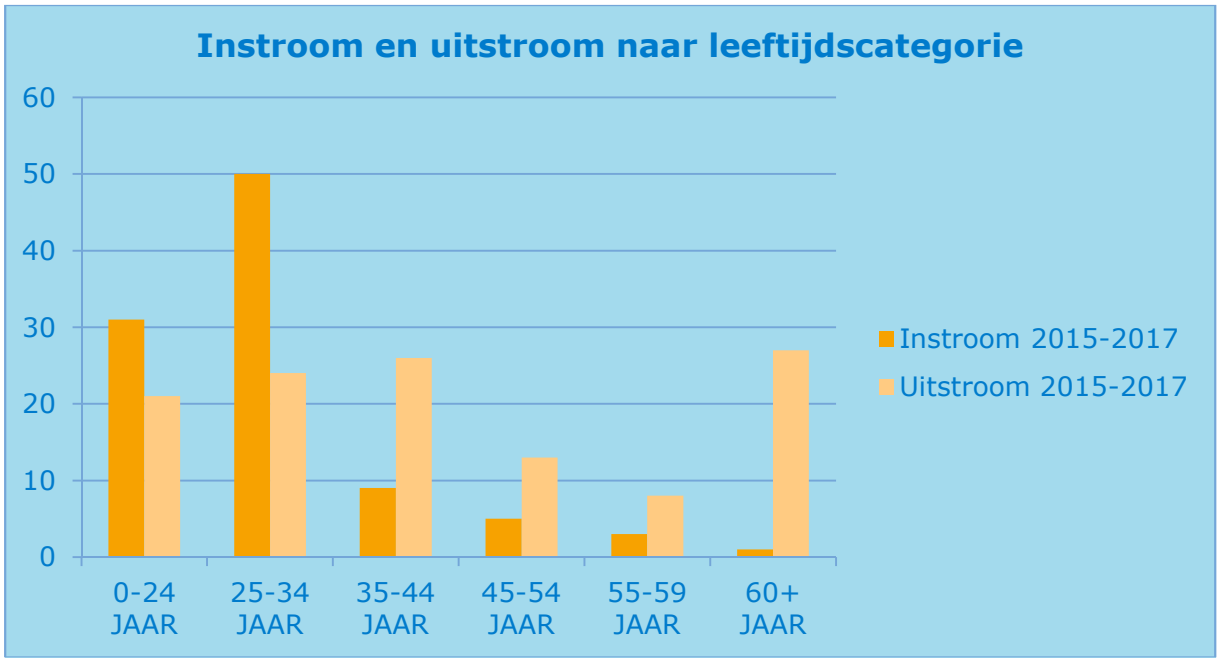



*Figuur 6 Totale uitstroom in aantallen als gevolg van bereiken AOW-leeftijd en natuurlijk uitstroom*

De totale uitstroom tot en met 2022 is ingeschat op 227 medewerkers. Dat komt neer op 34,1% van het huidige personeelsbestand. Dit aantal is opgebouwd uit pensioengerechtigden en een inschatting van de overige uitstroom op natuurlijke basis. In 2017 zijn tot 1 oktober reeds 35 medewerkers uitgestroomd, zie figuur 6. Tot en met 2022 zijn 78 ADR-medewerkers pensioengerechtigd. Dit komt neer op 11,7% van het huidige medewerkersbestand. Op basis van de uitstroomcijfers over de jaren 2015 en 2016 wordt daarnaast 5,5% aan overige natuurlijke uitstroom verwacht. In dit percentage is sinds de start van de ADR (2012) een opwaartse trend te zien. Als gevolg van de aantrekkende arbeidsmarkt is een hogere natuurlijke uitstroom te verwachten. Tot en met 2022 zullen in dat geval 149 medewerkers de ADR verlaten. Dit percentage is te beïnvloeden door concrete maatregelen te treffen om mensen langer aan de ADR te binden door bijvoorbeeld roulatie, doorstroommogelijkheden en het bieden van een wisselend en uitdagend takenpakket.

Al met al zal een aanzienlijk deel van het huidige personeelsbestand de ADR in de komende 5 jaar verlaten.

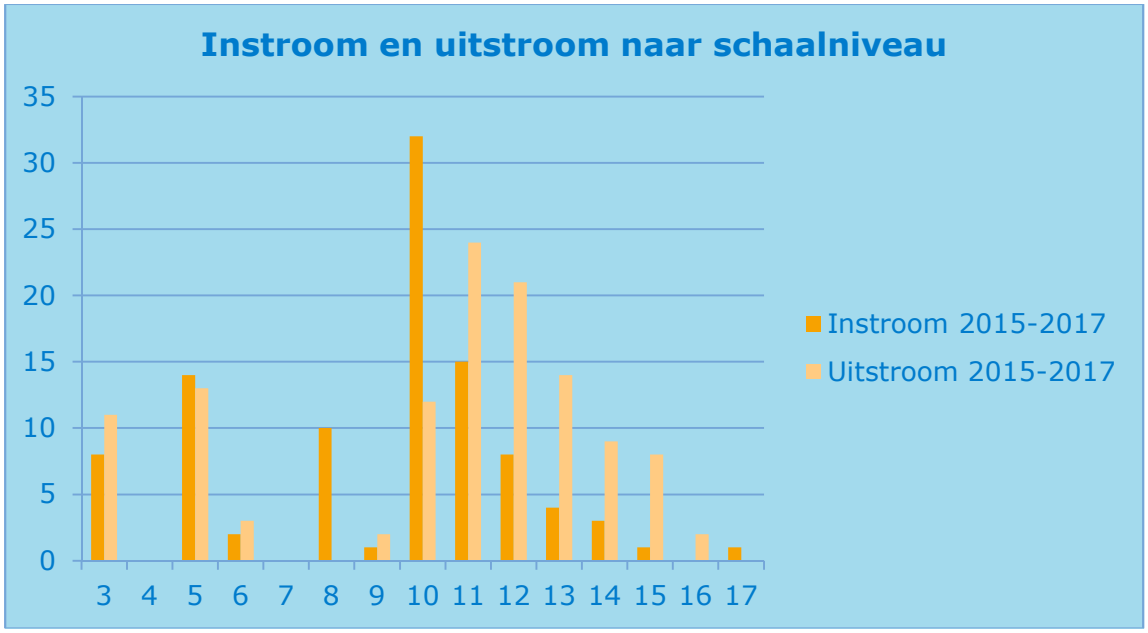
In figuur 7 is de instroom en uitstroom van de medewerkers naar leeftijdscategorie weergegeven over de jaren 2015 tot en met 2017.




*Figuur 7 Instroom en uitstroom naar leeftijdscategorie in aantallen over 2015 t/m 2017*

Hierin is zichtbaar dat de uitstroom in de leeftijdscategorie 60+ het grootst is. Dat zijn veelal de pensioengerechtigde medewerkers. In de leeftijdscategorieën 45-54 en 55-59 jaar stromen in verhouding relatief weinig medewerkers uit. Voor de leeftijdscategorieën 0-24, 25-34 en 34-44 jaar ligt het aantal medewerkers dat uitstroomt hoger. De instroom ligt nadrukkelijk in de leeftijdscategorieën 0-24 en 25-35 jaar. Dit betreffen met name stagiairs, trainees en overige starters.

In figuur 8 is de instroom en uitstroom van het aantal medewerkers naar schaalniveau over de jaren 2015 tot en met 2017 weergegeven.




*Figuur 8 Instroom en uitstroom naar schaalniveau in aantallen over 2015 t/m 2017*

Het algemene beeld is dat in de hogere schalen (schaal 11-15) behoorlijk wat uitstroom heeft plaatsgevonden, maar dat in deze schalen de instroom beperkt is geweest. De meeste medewerkers die uitstromen zitten in schaal 11, 12 en 13. Enkel in de schalen 5, 8 en 10 is de

instroom groter geweest dan de uitstroom. Dit is de instroom van met name de stagiairs en trainees.

**Instroom en uitstroom trainees 2011-2017**

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat de groep van trainees over de jaren 2015 tot en met 2017 een belangrijk aandeel hebben in de in- en uitstroom cijfers van de ADR. Om deze groep nader te analyseren is specifiek ingezoomd op de groep van trainees binnen de ADR die in de periode van 2011 tot en met 2017 zijn in- en uitgestroomd. In tabel 3 is de instroom van trainees over de jaren 2011 tot en met 2017 weergegeven.

| **Instroom trainees** | **FA** | | | **IT** | | **OA** | | **Eindtotaal** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Jaar** | **WO** | **HBO** | **VWO** | **WO** | **HBO** | **WO** | **HBO** | |
| 2011 | 4 | | | 1 | | 2 | | 7 |
| 2012 | 4 | | | 1 | | 3 | | 8 |
| 2013 | 2 | 2 | 4 | 1 | | | | 9 |
| 2014 | 1 | | 4 | 3 | | | | 8 |
| 2015 | | 1 | 5 | 6 | | 2 | 1 | 15 |
| 2016 | | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 13 |
| 2017 | | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | | 11 |
| **Eindtotaal** | **11** | **6** | **19** | **20** | **3** | **10** | **2** | **71** |

*Tabel 3 Instroom van trainees per kennisgebied in aantallen van 2011 t/m 2017*

In totaal zijn 71 trainees ingestroomd, waarvan 41 met een WO-opleiding, 11 met een HBO-opleiding en 19 met een VWO-opleiding. Deze laatste groep is enkel geworven binnen het kennisgebied FA. Het meest aantal trainees is geworven binnen het kennisgebied FA, namelijk 36 trainees. IT volgt met 23 en OA met 12.

In tabel 4 is de uitstroom van de trainees over de jaren 2011 tot en met 2017 weergegeven. De uitstroom van trainees is weergegeven in het jaar dat zij met het traineeship zijn gestart.

| **Uitstroom trainees per lichting** | **FA** | | | **IT** | | **OA** | | **Eindtotaal** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Jaar** | **WO** | **HBO** | **VWO** | **WO** | **HBO** | **WO** | **HBO** | |
| 2011 | 1 | | | 1 | | 1 | | 3 |
| 2012 | 2 | | | 1 | | 1 | | 4 |
| 2013 | | 1 | 2 | 1 | | | | 4 |
| 2014 | | | 2 | | | | | 2 |
| 2015 | | | 4 | 2 | | | | 6 |
| 2016 | | | 1 | | | 1 | | 2 |
| 2017 | | | | | | | | |
| **Eindtotaal** | **3** | **1** | **9** | **5** | | **3** | | **21** |

*Tabel 4 Uitstroom van trainees per lichting per kennisgebied in aantallen van 2011 t/m 2017*

In totaal zijn 21 van de 71 trainees uitgestroomd. Dat betreft 29,6% van de trainees. Met name de FA-trainees met een VWO-opleiding stromen uit, namelijk 9 van de 19 trainees. Dat is bijna de helft van het aantal dat met deze achtergrond is geworven. Deze specifieke groep verlaat de ADR rond de 2 jaar na de start van het traineeship. Bij de overige uitgestroomde trainees van alle disciplines ligt het aantal jaar dat de trainee de ADR verslaat boven de 3 jaar na de start van het traineeship. In totaal heeft bijna 32% van de FA-trainees de ADR verlaten tegenover bijna 22% van de IT-trainees en 25% van de OA-trainees.

## 3.4 Gewenste personeelsopbouw binnen de ADR

Op basis van de ontwikkelingen binnen de Rijksdienst, het vakgebied, de ADR en naar aanleiding van de analyse van de huidige bezetting, is een aanpassing van de personeelsopbouw in de komende jaren wenselijk. Het takenpakket van de ADR wordt naar verwachting namelijk niet kleiner, maar de aard van de werkzaamheden zal wel veranderen, zie hoofdstuk 2 en de verwijzing naar de strategische audit agenda.

Werken bij de ADR is geen life-time job. Dat past niet meer bij deze tijd en is ook niet wat de ADR wil. Niet vanuit het medewerkerbelang, maar ook niet vanuit het organisatiebelang. Daarom sturen wij actief op (door-)ontwikkeling van de medewerkers, zodat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Daar hoort ook doorstroom bij, zowel binnen de ADR als naar andere organisaties binnen de Rijksoverheid. Opleiden van ADR-medewerkers en kennisdeling onderling is hierbij van belang om het benodigde kennisniveau te behouden, zie ook hoofdstuk 4.

Het uitgangspunt blijft dat de opdrachten die wij uitvoeren leidend zijn en daar medewerkers op worden ingezet met de vereiste kennis en kunde. De verschuiving van meerjarig vast toebedeelde medewerkers aan een account naar meer flexibel in een sector is geen doel op zich, maar volgt vanuit het principe mens volgt opdracht. Deze verschuiving zetten wij voort. Gezien de grote uitstroom van medewerkers die in de komende 5 jaar is voorzien in met name de hogere schalen (S12 t/m S15) zal de ADR behoorlijk moeten inzetten op werving van nieuwe medewerkers. Primair wordt ingezet op de instroom van onderaf. Namelijk het werven van starters (geen werkervaring binnen het auditvak) en medewerkers met 0 – 3 jaar werkervaring binnen het auditvak. Deze starters- en juniorfuncties zitten met name op de schalen 8 tot en met 11. Trainees maken hier een belangrijk onderdeel van uit. Het traineeship zal geïntensiveerd worden. Hierbij zijn wij terughoudend in het aannemen van VWO-trainees, waarbij we tevens strengere selectiecriteria gaan hanteren. Naast de primaire inzet op werving van onderaf is zij-instroom ook mogelijk. Gezien de huidige personeelsopbouw van de ADR zal bij gelijke geschiktheid van kandidaten de voorkeur uitgaan naar jongeren en vrouwen.

Werving van nieuwe medewerkers op hogere schalen (12 t/m 15) vindt in de basis plaats als specifieke expertise en vaardigheden nodig zijn. Dit betreft kennis en kunde die starters nog ontberen en niet op korte termijn bij de huidige medewerkers zijn te ontwikkelen middels cursussen en trainingen. Denk hierbij aan specialistische IT-kennis, maar ook aan competenties om in een politiek, bestuurlijke (en gevoelige) omgeving onderzoeken uit te voeren voor het topmanagement binnen de Rijksdienst. Dergelijke competenties zijn organisatie- en bestuurlijke sensitiviteit, conceptueel denkvermogen, communicatieve vaardigheden, onderscheid hoofd- en bijzaken, plannen en (aan-)sturen van teams. Voor het werven van specialisten op schaal 15 (dan wel bevorderingen naar dit niveau) geldt dat ze aantoonbare ADR-brede toegevoegde waarde hebben binnen hun vakgebied.

Elke nieuwe medewerker neemt deel aan een (introductie-)programma. Afhankelijk van het talent en de ervaring van de nieuwe medewerker wordt gedifferentieerd in dit programma. De meest vergaande vorm is de huidige opzet van het traineeship. Elke nieuwe medewerker wordt goed begeleid en neemt in ieder geval deel aan introductiebijeenkomsten en (enkele) inhoudelijke modules.

Nieuwe medewerkers worden geworven binnen alle vakgebieden, waarbij de nadruk op FA en IT komt te liggen. De te werven FA-medewerkers hebben goede communicatieve vaardigheden, zijn bereid vakgebied overstijgend te werken en hebben affiniteit met IT. Veel meer dan voorheen wordt kennis van IT en de inzet hiervan binnen de accountancy vereist. IT-ers worden met name vanuit een specialisme – zoals de technische specialisten en data-analisten – geworven en niet zozeer als generalisten. Deze specialisten worden vervolgens opgeleid tot auditor. Het werven van IT-ers zal gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt niet eenvoudig zijn. Conform Rijksbreed en Financiënbeleid worden hiertoe de geëigende HR-instrumenten ingezet. Daarnaast zoekt de ADR de samenwerking met andere overheidsinstanties om de krachten te bundelen voor het werven van dergelijke specialisten. Bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken op het programma "Versterking HR ICT Rijk".

Naast het werven van FA- en IT-medewerkers is voor de langere termijn ook in toenemende mate specifieke kennis op het gebied van organisatiekunde, houding en gedrag en verandermanagement nodig. Vraagstukken van opdrachtgevers richten zich immers meer en meer op deze aspecten of zijn de oorzaken van huidige knelpunten (ook in de financiële processen en bij de beheersing van grote projecten met een IT-component). Grotendeels heeft de ADR deze specifieke kennis in huis

en is de uitdaging deze kennis optimaal te benutten. Daarnaast wordt in het opleidingsplan ook rekening gehouden met het verder ontwikkelen en breder kunnen toepassen van deze specifieke kennis. Derhalve wordt geïnvesteerd in de huidige OA-medewerkers en indien nodig worden ook OA-medewerkers met deze achtergrond geworven.

Door van onderaf te werven ontstaat binnen de ADR de ruimte om getalenteerde en goed functionerende medewerkers door te laten groeien naar zwaardere functies. Dit bevordert de ontwikkelmogelijkheden en het perspectief van de medewerkers.

Daarnaast wordt ingezet op het doorontwikkelen van de huidige medewerkers. Routinematige controlewerkzaamheden zullen verminderen, mede door de inzet van IT-tooling. Hierin worden medewerkers opgeleid. Indien het ontwikkelpotentieel van de medewerkers onvoldoende is op dit terrein wordt gezocht naar ander werk binnen de ADR, waar de opgedane kennis en ervaring wel goed kan worden ingezet, bijvoorbeeld op contract audits, EU-controles en vraaggestuurde onderzoeken. Horizontale (door-)ontwikkeling moet passen binnen de prioriteiten die de ADR stelt.

De komende jaren wordt toegewerkt naar een evenredige verdeling van de schaalopbouw in de sectoren  die recht doet aan de omvang en aard van de vraagstukken. Met het aanname beleid en de doorstroom van medewerkers – ook naar buiten toe – wordt gestreefd naar deze meer evenwichtige verdeling van de personeelsopbouw. Dat houdt in dat we ten opzichte van de huidige schaalopbouw van de ADR terughoudend zijn in het aantal bevorderingen naar de schalen 14 en 15 en de instroom in de schalen 8 t/m 11 verder wordt opgebouwd. Het vrijkomen van functies in hogere schalen (12 t/m 15) biedt mogelijkheden voor doorgroeimogelijkheden binnen de ADR, maar betekent niet automatisch doorgroei van het huidige personeel. Te allen tijde wordt getoetst of medewerkers aan de eisen voldoen die bij de betreffende functie horen.

# 4 Hoe gaan we dat realiseren?

## 4.1 Inleiding

In hoofdstuk drie zijn kenmerken van ons huidige personeelsbestand aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk geven we aan hoe we op de ontwikkelingen in ons personeelsbestand sturen. Op basis hiervan wordt de inzet van HR-instrumenten op het gebied van in-, door- en uitstroom bepaald om de personeelsbezetting zo optimaal mogelijk te laten aansluiten bij wat de organisatie nodig heeft. Deze inzet van de HR-instrumenten past binnen het Rijksbrede en Financiën-beleid.

## 4.2 Positionering en inzet van medewerkers

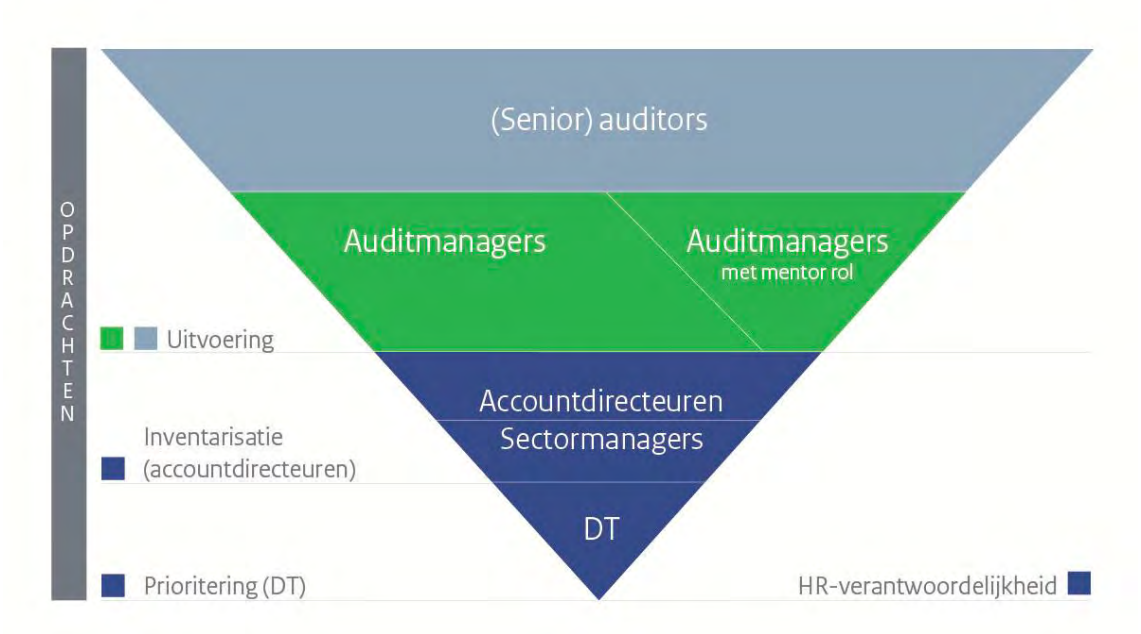
Alle medewerkers zijn geplaatst op een functie in het Functiegebouw Rijk, rechtstreeks onder de algemeen directeur ADR. Vanuit deze centrale positie kunnen de medewerkers bij alle accounts en sectoren hun werkzaamheden uitvoeren, dat maakt de gewenste flexibiliteit mogelijk.

### 4.2.1 Flexibele inzet met evaluaties per opdracht

Omdat we medewerkers flexibel inzetten op opdrachten, krijgen zij ook steeds vaker te maken met verschillende auditmanagers die de rol vervullen van projectleider. Deze rol van projectleider is niet nieuw. Wel gaat meer dan voorheen gestuurd worden op het goed vervullen van deze rol. Indien projectleiders hierin begeleiding nodig hebben wordt dit gefaciliteerd. Dit betreft zowel het kunnen geven van feedback aan collega's en teamleden, maar ook het kunnen bieden van handelingsperspectief aan opdrachtgevers. Voor elke opdracht heeft de projectleider de taak om te sturen op tijd, geld en kwaliteit. Voorafgaand aan de uitvoering van een opdracht wordt een voorcalculatie opgesteld (planning, uren) en staat vast wat van de teamleden wordt verwacht. Na afloop van de opdracht wordt een nacalculatie uitgevoerd op planning en realisatie uren. Per opdracht stellen we een opdrachtevaluatie op over het functioneren van de projectleider en de individuele teamleden. Voor doorlopende opdrachten wordt minimaal één keer per kwartaal een opdrachtevaluatie opgesteld. Deze opdrachtevaluaties vormen de basis voor het jaarlijkse functioneringsgesprek. Voldoende aandacht voor de medewerker is een belangrijk element in de gewenste verandering. Dit naast een meer zakelijke sturing van opdrachten. De medewerker brengt voorafgaand aan de opdracht in wat hij kan bijdragen aan de opdracht en wat hij wil leren. Dit wordt meegenomen in de opdrachtevaluatie. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het verzamelen van de verschillende opdrachtevaluaties. De wijze waarop opdrachtevaluaties worden toegepast staat beschreven in de procedure opdrachtevaluaties. Deze is recent aangevuld met een beschrijving hoe en door wie de rol van de projectleider zelf wordt geëvalueerd.

## 4.3 Formele HR-verantwoordelijkheid

De formele HR-verantwoordelijkheid is volgens het Functiegebouw Rijk belegd bij de functionarissen die een managementfunctie bekleden, zie figuur 9. Bij de ADR zijn dat de leden van het Directieteam (DT), de accountdirecteuren, de sectormanagers en de manager Bestuursondersteuning & Vaktechniek. De HR-verantwoordelijken beslissen over bevorderingen, beloningen en bijzonder verlof en zijn actief betrokken bij de begeleiding van langdurig zieken (Poortwachter).




*Figuur 9 HR-verantwoordelijkheden bij de ADR*

## 4.4 Rol van mentor

Elke medewerker krijgt naast zijn formeel leidinggevende een mentor toegewezen. De mentor is het eerste aanspreekpunt voor de mentee. Zij spreken met elkaar over verschillende onderwerpen. Denk bijvoorbeeld aan de ontvangen opdrachtevaluaties, opleidingswensen en loopbaanaspecten. Naast deze onderwerpen krijgt de mentor bevoegdheden op het gebied van verlof, reis- en verblijfkosten en ziekteverzuim (tenzij Poortwachter). We faciliteren de mentoren om deze rol goed te kunnen vervullen. Zij krijgen hier uren voor beschikbaar en training en begeleiding. Het DT wijst de rol van mentor toe aan een reeds bestaande functie coördinerend specialistisch adviseur/auditmanager op het naast hogere (schaal)niveau. Maar ook de leden van het DT, de accountdirecteuren en sectormanagers zijn mentor voor de rechtstreeks onder hen werkende (audit)managers. Voor militairen binnen de ADR geldt dat de rol van mentor wordt belegd bij medewerkers vanaf de rang luitenant-kolonel (overste). Auditmanagers op een hoger schaalniveau kunnen ook mentor zijn van een auditmanager op een lager schaalniveau.

Voor de mentoren zijn een aantal competenties van belang, die ook passen binnen de competenties die bij hun functie als coördinerend / specialistisch adviseur bedrijfsvoering horen. Dit betreft met name de competenties: motiveren, omgevingsbewustzijn, overtuigingskracht en plannen & organiseren. In de basis zou iedere auditmanager op basis van de functieomschrijving van coördinerend / specialistisch adviseur bedrijfsvoering de werkzaamheden van de mentorrol moeten kunnen vervullen. Het ligt in de rede dat de mentorrol niet snel zal worden belegd bij auditmanagers die matig of onvoldoende scoren op deze competenties. Daarnaast kan het mentorschap ook gezien worden als een ontwikkelstap richting lijnmanagement. Het management van de ADR wijst de mentorrol toe op basis van een schouw van de betrokken medewerkers.

De mentor vervult naast deze rol ook werkzaamheden in het primaire proces en kan ook andere rollen vervullen. Een mentor begeleidt maximaal tien medewerkers. In de dagelijkse praktijk heeft de medewerker regelmatig contact met zijn of haar mentor. De medewerker wordt meer “gezien” en heeft zelf daarmee ook de mogelijkheid meer regie op zijn/haar werkzaamheden en loopbaan uit te voeren.

De mentor is er om de medewerker/mentee te begeleiden/ondersteunen bij:

- Dagelijkse vragen;
- Opleidingswensen;
- Ziekteverzuim (tenzij Poortwachter);
- P-gesprek voeren mede aan de hand van opgeleverde opdrachtevaluaties door mentee.

Met de introductie van de mentorrol kan meer aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. Voor auditmanagers leent de mentorrol zich goed om ervaring op te doen met managementrollen. Dat biedt mogelijkheden voor verdere doorgroei binnen of buiten de ADR. De mentoren worden gefaciliteerd in hun ontwikkeling om de mentorrol goed te kunnen vervullen.

## 4.5 Vlootschouw

Voor de vlootschouw sluit de ADR aan op het beleid dat Financiën hierin heeft. Jaarlijks vindt een vlootschouw plaats door alle functionarissen met formele HR-verantwoordelijkheid en de auditmanagers, die de rol van mentor hebben. De HR-verantwoordelijken bespreken eerst met de mentoren het functioneren van alle medewerkers van het account of de sector. De opdrachtevaluaties en het totaalbeeld van de mentor is input voor deze vlootschouw. Dit kan worden voorbereid door sessies per account of sector. Vervolgens bespreken de HR-verantwoordelijken met elkaar het functioneren van alle auditmanagers. Ze bespreken zowel degene die de rol van mentor hebben vervuld als de auditmanagers, die geen mentor zijn en rechtstreeks onder een accountdirecteur of sectormanager opereren. Bij de beoordeling van het functioneren wordt meegenomen hoe een auditmanager zijn rol als mentor vervult. Overigens geldt dit ook voor andere rollen die een auditmanager kan vervullen, zoals het uitvoeren van OKB, planningscoördinator, trekker themagroep, et cetera. Tot slot bespreken de DT-leden met elkaar het functioneren van de accountdirecteuren, de sectormanagers en de manager Bestuursondersteuning & Vaktechniek. Het proces van de vlootschouw wordt nog transparant vormgegeven en gecommuniceerd naar de organisatie. Medewerkers worden individueel teruggekoppeld over de uitkomsten van de vlootschouw. Besluiten over bevorderingen en beloningen worden ADR breed gecommuniceerd. Op basis van de vlootschouw vinden de volgende activiteiten plaats:

- Voorbereiden van de P-gesprekken;
- Voorstellen voor scholing/training/inzet op andere werkzaamheden;
- Voorstellen voor roulatie;
- Besluiten over bevorderingen;
- Besluiten over beloningen.

## 4.6 Bemensing van lang- en kortlopende opdrachten

Uitgangspunt is dat alle medewerkers van de ADR centraal geplaatst blijven en worden ingedeeld in de sectoren. Dit maakt de gewenste flexibiliteit mogelijk. Binnen de ADR maken we onderscheid tussen medewerkers die: (A) vanuit een sector meerjarig op opdrachten binnen een account worden ingepland, en (B) medewerkers die vanuit een sector op wisselende opdrachten bij verschillende accounts worden ingepland.

De medewerkers die meerjarig op een account zijn ingepland, kunnen naast medewerkers die de wettelijke controles voor de verschillende departementen en EU uitvoeren, ook IT-auditors en operational auditors betreffen. Zij kunnen ook kortdurende opdrachten, veelal vraaggestuurde opdrachten, uitvoeren die kennis vereisen van een entiteit die binnen dat account valt.

Als uitgangspunt geldt dat voor de bezetting van accounts we de medewerkers voor een periode van maximaal vijf jaar inzetten bij een account. Accounts hebben een meerjarige bezetting nodig voor continuïteit, borging van kennis van de organisatie, onderhouden van klantrelaties, etcetera. Een accountdirecteur heeft de mogelijkheid om medewerkers die voor langdurige opdrachten zijn gekoppeld aan het account, wanneer dat nodig is, flexibel in te zetten over de departementen binnen het account. Daarvoor is een accountdirecteur niet afhankelijk van een sector. Door roulatie tussen de accounts betekent dat de langdurige bezetting van de accounts een roulatie van ongeveer 20% per jaar kennen. De toedelingtermijn is maximaal vijf jaar. Maar op basis van de

Rijksbrede afweging en in het belang van (talent-) ontwikkeling van medewerkers, kan de toedelingtermijn ingekort of juist worden verlengd. Hierbij weegt altijd het belang vanuit het oogpunt van de klant, medewerkers en/of de organisatie mee. Naast de beweging van het ene account naar het andere account zal er ook een beweging zijn, die de medewerkers van de ADR in de komende jaren maken van meerjarig toebedeeld aan een account ('vast') naar toedeling aan kortdurende opdrachten vanuit een sector ('flexibel'). De omvang van die beweging wordt jaarlijks bezien vanuit de behoefte aan meer breed inzetbare professionals.

Bij de start van de nieuwe organisatie op 1 juli 2017 hanteren we een variabele termijn voor de inzet (variërend van één tot vijf jaar), zodat een 'ideaalcomplex' ontstaat in de bezetting (jaarlijks 20% roulatie). De meerjarige bezetting bestaat uit alle niveaus (van auditor tot auditmanager) en alle disciplines (FA, OA, IT en EU) in de verhoudingen die nodig zijn gelet op de meerjarige audit programmering (wettelijke taak en onderwerpen/thema's die meerjarig spelen voor de desbetreffende accounts).

## 4.7 Werving en selectie

De ADR zet in op doorgroei binnen de organisatie. Wanneer medewerkers uit de hogere schalen (> S11) vertrekken is het uitgangspunt om die ruimte primair te gebruiken voor doorgroei van medewerkers in de lagere schalen waarin de ADR potentieel ziet en de beoordeling op basis van de vlootschouw dit rechtvaardigt. Dit heeft ook gevolgen voor werving en selectie. De ADR zet primair in op werving aan de onderkant (dus in de relatief lage(re) loonschalen). Onderdeel van deze strategie vormen stages, het audit traineeship en startersfuncties. Naast de primaire inzet op werving van onderaf is zij-instroom ook mogelijk. Slechts bij verlies van specialisten of een tekort aan specialistische kennis wordt er op hoger niveau geworven. De ADR maakt bij werving gebruik van de Rijksbrede voorzieningen en arbeidsmarktcommunicatie zoekt de samenwerking met andere partijen binnen de Rijksdienst (zie ook 'De kracht van uitwisseling').

### 4.7.1 Stages

Een stage is een ideaal instrument om persoonlijk kennis te maken met een student en om voor latere trainee/vacature invulling een beeld van elkaar te hebben. Bij de werving en selectie verkort dit de selectietermijn, omdat de ADR de kandidaat reeds kent en de match niet op basis van een koude CV-selectie en een enkel gesprek plaatsvindt. De ADR kent zowel HBO- als WO-stagiairs. Er komen meer stageverzoeken binnen dan er aan plaatsingen mogelijk is. Om te blijven voorzien in de toekomstige wervingsbehoefte is het essentieel dat er in stageplekken wordt geïnvesteerd.

### 4.7.2 Audit traineeship

De ADR intensiveert het audit traineeship. De afgelopen jaren is het aantal IT-trainees bij de ADR gegroeid. Die ontwikkeling zetten we dan ook door. Met het oog op externe ontwikkelingen is het van belang dat er continue aandacht is en blijft voor het audit traineeship. De ADR heeft meer FA en IT-trainees, maar ook in mindere mate OA-trainees, nodig om aan de klantbehoeften te kunnen voldoen. Om deze trainees goed te begeleiden maken we zoveel mogelijk gebruik van oud-trainees. Zij hebben het traineeship immers doorlopen en kunnen deze ervaringen goed gebruiken bij de begeleiding van nieuwe trainees. Grofweg blijft de ADR inzetten op het aannemen van trainees om twee zwaarwegende redenen: (1) het geleidelijk aan verjongen van de organisatie en (2) het binnenhalen van frisse kennis om de nieuwe vraagstukken van opdrachtgevers het hoofd te bieden. De ADR communiceert zowel intern als extern open en proactief over de doorgroeimogelijkheden die zij voor trainees beoogt. Zo vergroot zij de aantrekkingskracht van het traineeship. De ADR werft trainees op hogescholen en universiteiten en beschikt over een team (oud-)trainees dat de ADR vertegenwoordigt op beurzen en werkgeversbijeenkomsten. De daarvoor aangestelde coördinatoren van het traineeship werven ook via Werken voor Nederland en stimuleren trainees om potentiële nieuwe trainees aan de ADR te linken (mond-op-mond reclame). De ADR gebruikt zo een wervingsmix waarbij zowel formele als ook informele kanalen worden gebruikt. Het beleid voor het traineeship is vastgelegd in de leidraad voor het traineeship.

### 4.7.3 De kracht van uitwisseling

In aanvulling op de wervingsmix wil de ADR meer dan voorheen het geval was, inzetten op uitwisseling met andere organisaties. De ADR stimuleert over en weer leren en kennis uitwisselen en is goed voor de (door-)ontwikkeling en mogelijke doorstroom van de medewerkers. Dit instrument wordt ook ingezet voor het werven van talent. Binnen de Rijksdienst worden grote tekorten ervaren waar het gaat om jong IT-talent. Behalve de ADR, zetten het Rijks ICT Traineeprogramma, het Rijkswaterstaat Traineeship en ook de andere – meer algemene – traineeships in op jonge IT'ers. Op dit moment is er in wezen sprake van Chinese muren tussen vissers in dezelfde vijver. De ADR zet daarom in op het verbreken van die muren en samenwerking tussen de verschillende traineeships. Zo kan het zijn dat de ADR kandidaten doorverwijst naar andere traineeships wanneer audit niet lijkt aan te sluiten op de wensen en competenties van de net afgestudeerde IT'er, maar diegene zich wellicht wel thuis voelt in het ICT Traineeprogramma van een andere organisatie. Andersom verlangt de ADR dat de andere programma's potentieel audit talent introduceren bij de ADR. De komende jaren vragen daarom om uitwisseling onder het motto "één Rijksdienst". De ADR sluit aan op het rijksbrede programma "versterking HR ICT Rijk", waarmee wordt beoogd nieuw talent te werven voor de Rijksdienst.

## 4.8 Doorstroom en professionalisering

Bij de ADR draait het allemaal om mensen. De relatie en dialoog tussen medewerker en mentor is een belangrijke voorwaarde. Generiek binnen het kerndepartement van Financiën is het beleid dat, wanneer het gaat om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers, de regie een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de medewerker zelf als van de organisatie: "haal het beste uit jezelf, wij helpen je erbij". Van medewerkers wordt bij de ADR dan ook eigen initiatief verwacht. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is cruciaal voor het realiseren van onze doelstellingen en ambities. In onze ogen zijn inzetbare medewerkers vitaal, betrokken, competent en proactief aan het werk, nu en in de toekomst. Inzetbare medewerkers zijn gemotiveerd en leveren naar vermogen een bijdrage aan de realisatie van doelstellingen. Zowel in het professionaliseringsprogramma als in de P gesprekken zal hier aandacht aan worden besteed.

Uit het medewerkertevredenheid onderzoek (MTO) van 2015 en het meer recent uitgevoerde medewerkersonderzoek (MO) van 2017 blijkt dat de ADR-medewerkers een lage score toekenden aan de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. ADR breed zijn veel opmerkingen gemaakt in de open vragen over het gebrek aan doorgroeimogelijkheden. Mede hierom zijn nieuwe doorstroom- en professionaliseringsuitgangspunten geformuleerd.

### 4.8.1 Uitgangspunt doorstroom en ontwikkeling

Zoals gezegd wordt er – wanneer medewerkers uit de hogere schalen (> S11) vertrekken – in de regel zoveel mogelijk ruimte gelaten voor doorgroei van medewerkers in de lagere schalen om door te stromen. Ten opzichte van de huidige schaalopbouw van de ADR zijn wij terughoudend in het aantal bevorderingen naar de schalen 14 en 15 en wordt de instroom in de schalen 8 t/m 11 verder opgebouwd. Het vrijkomen van functies in hogere schalen betekent overigens niet automatisch doorgroei van het huidige personeel. Te allen tijde wordt getoetst of medewerkers aan de eisen voldoen die bij de betreffende functie horen. Zo komt er meer dynamiek in de organisatie. Medewerkers kunnen zich aan de hand van hun loopbaanprogramma verder ontwikkelen tot inhoudelijk deskundigen of projectleiders. Zo kan talent meer perspectief worden geboden en creëert de ADR ruimte om talent vast te houden. Uitgangspunt hierbij is dat het voor de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers goed is dat medewerkers na een aantal jaren een functie vervuld te hebben weer wisselen van functie en/of context (binnen of buiten de organisatie). De ADR zal dan ook actief sturen op mobiliteit. Om dit te ondersteunen worden de hieronder volgende instrumenten ingezet:

### 4.8.2 Het 3-5-7 model

Het 3-5-7 model als personeelsinstrument biedt de mogelijkheid actief en gericht te sturen op het vergroten van mobiliteit. Naarmate de functie hoger is, wordt het 3-5-7 model minder vrijblijvend ingezet. Het 3-5-7 model is een model dat uitgaat van de verblijfsduur op een functie, waarbij de onderstaande uitgangspunten worden gehanteerd:

- 0 tot 3 jaar: in de eerste jaren op een nieuwe functie is het ontwikkelingsdoel het in de vingers krijgen van de totale functie. In deze fase worden kennis, vaardigheden en gedrag passend bij de functie ontwikkeld. Mobiliteit is in eerste instantie niet aan de orde.
- 3 tot 5 jaar: in deze fase is iemand in staat alle facetten van de functie uit te voeren. Het initiatief tot (oriënteren op) mobiliteit ligt bij de medewerker. Indien een medewerker dit wenst kan vanuit de organisatie maatwerkondersteuning geboden worden.
- 5 tot 7 jaar: in deze periode spreekt de leidinggevende gericht met de medewerker over een volgende loopbaanstap. De begeleiding om deze stap te kunnen maken wordt geïntensiveerd.

Binnen de ADR kan dit model genuanceerd toegepast worden. Binnen ons vakgebied zijn medewerkers als specialist werkzaam, waarvoor ook verticale doorgroeimogelijkheden zijn. Hierdoor zijn langere termijnen dan het model voorschrijft denkbaar, zowel in het belang van de medewerkers als de organisatie. Daarnaast sturen we binnen de ADR op 20% roulatie van de medewerkers per jaar. Medewerkers rouleren per account of gaan van een account over naar een sector. Hiermee wordt binnen de ADR actief ingezet op mobiliteit Het model gebruikt de ADR om mobiliteit ten behoeve van de ontwikkeling van de medewerker intern, dan wel extern te stimuleren.

### 4.8.3 Gesprekscyclus

In de P-gesprekken tussen mentor en mentee wordt met de medewerkers over het functioneren, geboekte en te boeken resultaten, competentie- en loopbaanontwikkeling gesproken (zie § 4.4). Tijdens de gesprekken is het de bedoeling dat resultaatafspraken (naast ontwikkelafspraken) een belangrijke plaats innemen.

### 4.8.4 Opleidingen

De ADR stelt hoge eisen aan de professionaliteit van de medewerkers. Daaraan is verbonden dat we vanuit de ADR het verkrijgen en onderhouden van deze professionele status op een gedegen en uitgebalanceerde manier faciliteren. Het opleidingsplan van de ADR stelt ons in staat om de professionele status die de opdrachtgevers van ons verwachten ook daadwerkelijk waar maken. De ADR hanteert één uniform opleidingsplan wat een aantal algemene uitgangspunten kent:

1. Opleiding zien wij als een middel om het kennis en vaardigheidsniveau binnen de ADR op het gewenste niveau te brengen en te houden. Opleidingen volgen is niet vrijblijvend en schept verwachtingen ten aanzien van kennisdelen en voor het gebruik van de opgedane kennis in de werkzaamheden.
2. Alle medewerkers van de ADR houden, door middel van opleiding, kennissessies en learning on the job, hun kennis en vaardigheden up-to-date. Opleidingen dienen in lijn te zijn met het organisatiebelang. Naast de RA-, RE- en RO-opleidingen kunnen dit ook specifieke opleidingen zijn. Hierbij kan gedacht worden aan data-analyse, technische IT-kennis, vaktechnische kwaliteit en het ontwikkelen van specifieke competenties, zoals uitdrukkingsvaardigheid en politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Ook kan gedacht worden aan specifieke kennis op het gebied van organisatiekunde, houding en gedrag en verandermanagement. Om handelingsperspectief te kunnen bieden aan onze opdrachtgevers dienen medewerkers ook geëquipeerd te worden. Hiervoor is een intern traject gestart. Dit is ook opgenomen in het opleidingsplan.
3. Het DT stelt jaarlijks vast welke opleidingen en trainingen centraal worden ingekocht en (al dan niet verplicht) centraal worden aangeboden. Hierbij kan ook gebruik worden gemaakt van het grote aanbod aan opleidingen dat door het ministerie on line wordt aangeboden zoals basissoftwareprogramma's (o.a. Excel) waarvan logischerwijs verwacht mag worden dat ADR-medewerkers reeds beschikken over deze kennis en vaardigheden.
4. De sectormanagers en de accountdirecteuren inventariseren – met de ondersteuning van de mentoren – de opleidingswensen, de directeur Kennis en Ontwikkeling brengt deze in het DT in.

5. De mogelijkheden van het eigen opleidingsinstituut van Financiën, de Rijksacademie, worden maximaal benut. Randvoorwaarde is dat de Rijksacademie kwalitatief en financieel concurrerend is en blijft.
6. De ADR is geaccrediteerd door de NBA en kan in huis ontwikkelde bijeenkomsten met een opleidingskarakter (al dan niet met klanten) aanbieden met PE-punten. Ook deze mogelijkheden worden optimaal benut.
7. Betrokkenheid van medewerkers van de ADR in auditopleidingen en activiteiten van de Rijksacademie wordt gestimuleerd. De medewerker kan de opdracht uitvoeren onder werktijd.

### 4.8.5 Detachering

Door middel van detachering kunnen medewerkers hun competenties vergroten, het eigen netwerk uitbreiden en andersoortige werkervaring en kennis opdoen. De ADR gebruikt detachering om medewerkers een nieuw perspectief op hun carrière te bieden en/of om nieuwe kennis en ervaringen op te doen om later in hun werk bij de ADR in te zetten. Daar waar dit bijdraagt aan de ontwikkeling van de medewerker stimuleert de ADR detachering. Hierbij wordt wel ook het organisatiebelang in ogenschouw genomen.

## 4.9 Uitstroom

Doorstroom van ADR-medewerkers naar een andere organisatie leidt tot uitstroom van medewerkers. Het leeuwendeel van deze uitstroom vindt plaats op initiatief van de medewerkers zelf. In een beperkt aantal gevallen op jaarbasis is het de organisatie die uitstroom stimuleert en faciliteert. Het is van belang voor de verdere (door-)ontwikkeling van de individuele medewerker maar ook voor de organisatie om de gewenste personeelsopbouw te bereiken. De ADR legt de vertrekmotieven van uitstromend personeel vast en er zijn centrale richtlijnen in gebruik voor het zogeheten *exitinterview*. Ook heeft de ADR een pakket aan maatregelen – ontleend aan het personeelsbeleid van het ministerie – waarmee zij medewerkers nieuw perspectief kan bieden wanneer zij niet naar tevredenheid functioneren of niet meekunnen in de ontwikkelingen van de ADR.

### 4.9.1 Leren van uitstroom

Elke vertrekkende medewerker wordt gevraagd een zogenaamd exit-formulier in te vullen en om een exit-geprek te voeren. Het formulier en gesprek hebben tot doel leermomenten voor zowel de ADR als ook voor de medewerker te benoemen. De vertrekkende medewerker voert allereerst een gesprek met zijn mentor. In dit gesprek wordt de wens tot het verlaten van de ADR kenbaar gemaakt. Daarop volgt een exitgesprek tussen de medewerker en de manager. Indien de manager zelf de mentor is van de medewerker volgt een exitgesprek met een DT-lid.

### 4.9.2 Onvoldoende functioneren

De situatie kan zich voordoen dat een medewerker onvoldoende functioneert in relatie tot de gestelde eisen. Dit kan oorzaken hebben in het verlengde van bijvoorbeeld: (1) niet (meer) in staat zijn om nieuwe, geautomatiseerde werkmethoden te volgen; (2) het hebben van onvoldoende kennis en vaardigheden om de functie goed uit te oefenen of (3) de houding en gedrag van de medewerker voldoen niet aan wat er wordt verwacht. Door middel van P-gesprekken (in dit geval een beoordelingsgesprek) maakt de mentor aan een medewerker in voorkomend geval kenbaar dat men onvoldoende presteert en zoekt men gezamenlijk naar mogelijkheden hoe dit kan worden verbeterd. De ADR biedt een reële kans aan medewerkers om hun functioneren te verbeteren, zo nodig met begeleiding.

Binnen de ADR is er soms ook ruimte voor medewerkers om aan de slag te gaan in een andere functie/rol wanneer er sprake is van ontevredenheid over het functioneren. De ontwikkelingen in het vakgebied vragen bijvoorbeeld van (financial) auditors steeds vaker kennis van IT en data-gestuurde controle(s). Binnen de ADR zijn er gelijktijdig controleobjecten die vragen om meer traditionele audit aanpak (denk aan EU-controle, contract audits en bepaalde vraaggestuurde onderzoeken). Zowel de organisatie als de medewerker hebben er baat bij dat medewerkers op de juiste plaats terechtkomen. Een match tussen die medewerkers die niet (meer) in staat zijn de

nieuwe werkmethoden te volgen en de controleobjecten die juist om de meer klassieke audit werkzaamheden is daarmee een win-win.

Als een verbetertraject niet tot de gewenste resultaten leidt bestaan er voor uitstroom een aantal mogelijkheden:

- Bevordering uitstroom naar andere functie;
- Demotie (in overleg);
- Outplacement.

Dit vraagt maatwerk en zal altijd in overleg plaatsvinden tussen medewerker en formeel leidinggevende met goedkeuring door een DT lid.

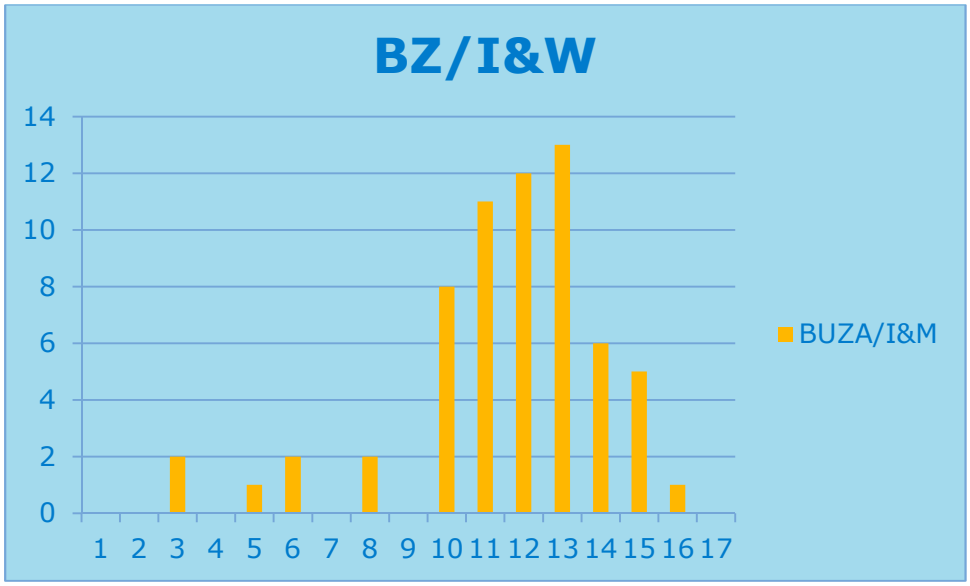
## 4.10 Inhuur

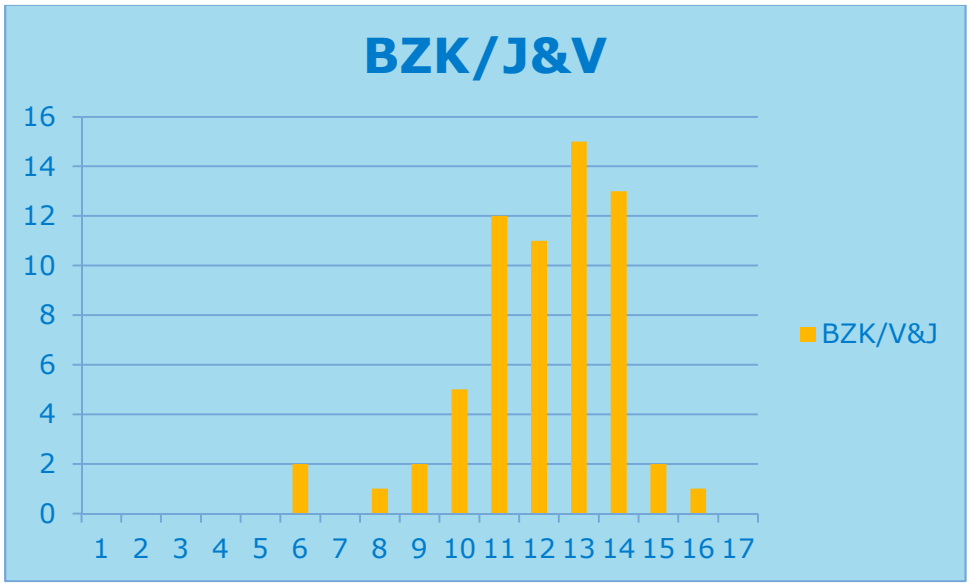
Het kan voorkomen dat de huidige personeelsopbouw en de omvang daarvan niet volstaat om de opdrachten te bemensen. Dan kan worden overgegaan tot het inhuren van externe medewerkers. Voor het inhuren van capaciteit of kennis vanuit de markt gelden de volgende uitgangspunten:

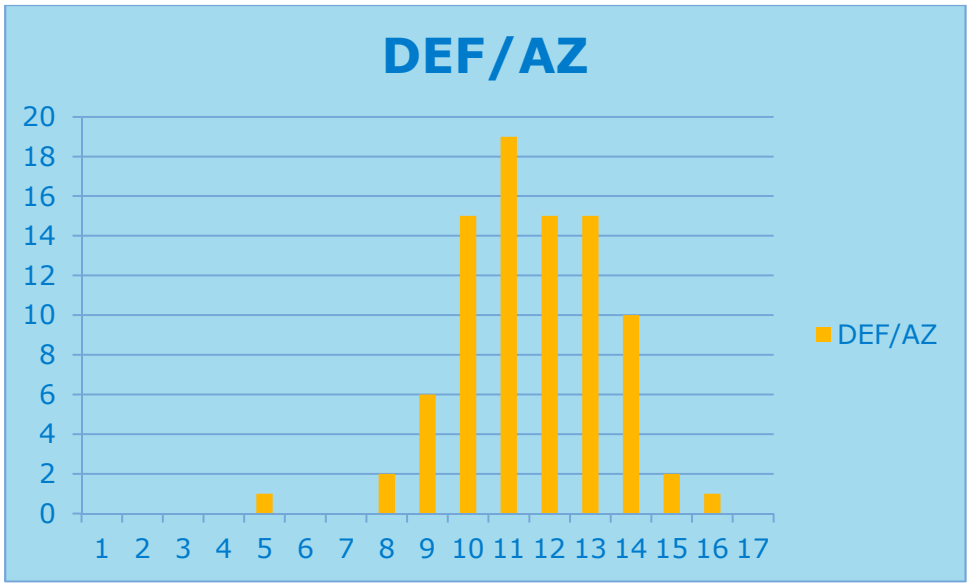
- Opdrachten worden niet in zijn geheel op de markt gezet. Onderzoeken worden altijd onder regie van de ADR uitgevoerd;
- Inhuur vindt enkel plaats om capacitaire knelpunten in de wettelijk taak en/of financiële audits op te lossen of voor de benodigde specialistische kennis. In dit laatste geval heeft de ADR niet de intentie dergelijke specialistische kennis in alle gevallen te verambtelijken. Reden hiervoor is dat het onderhouden van deze specialistische kennis soms veel onderhoud(kosten) vergt en daarmee niet opweegt tegen de frequentie van de toepassing ervan;
- Structurele inhuur vindt niet plaats. Indien dat wel het geval is wordt dergelijke capaciteit of kennis verambtelijkt

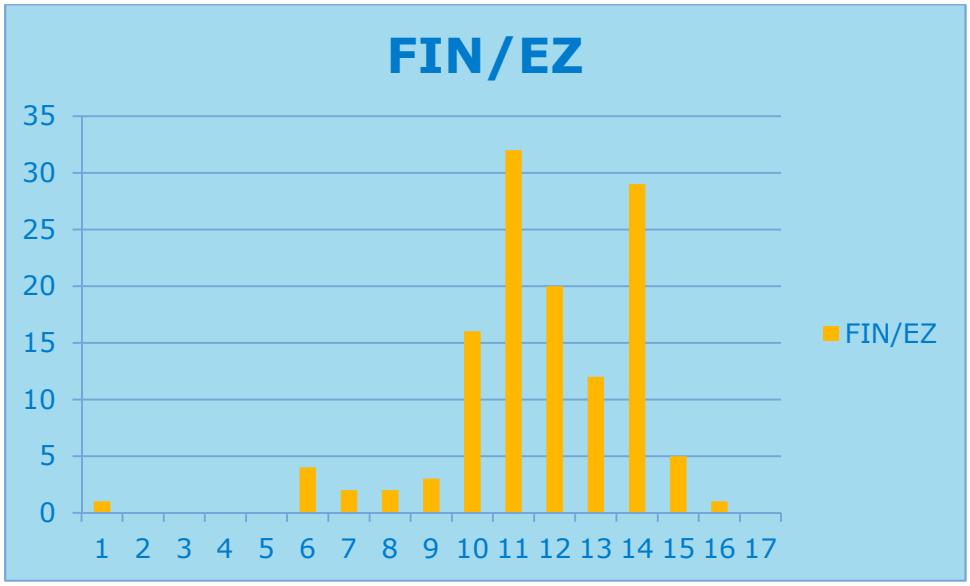
# Bijlagen

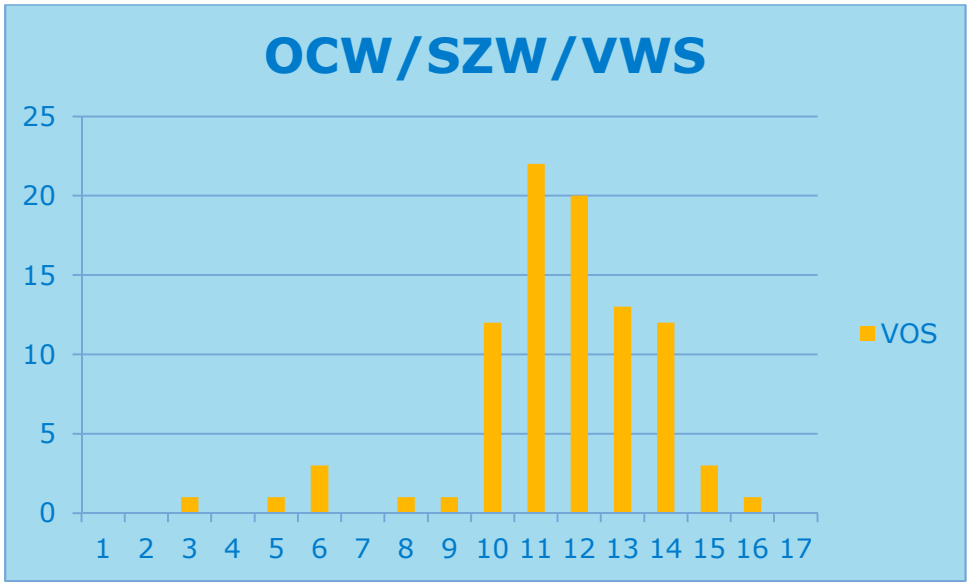
## I Schaalopbouw per account en sector

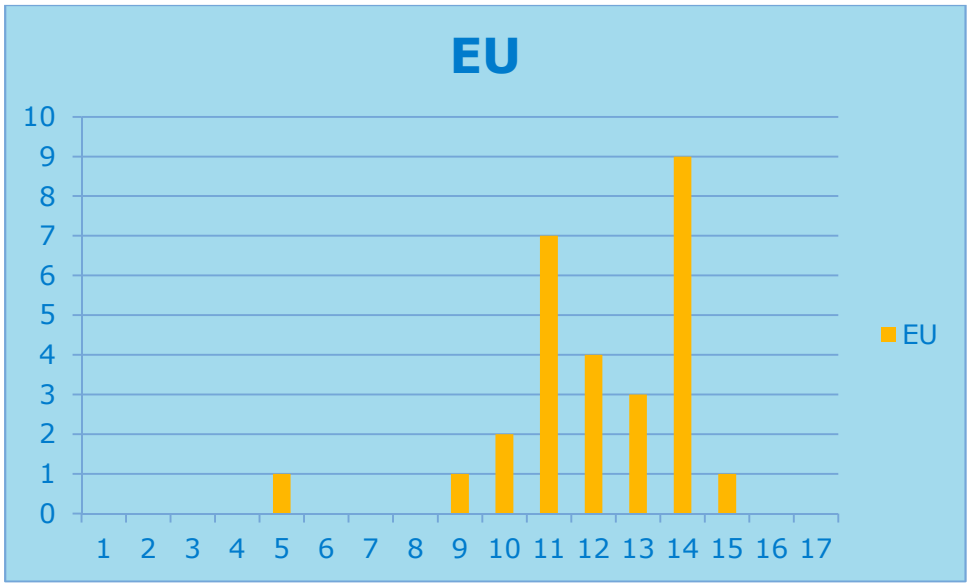


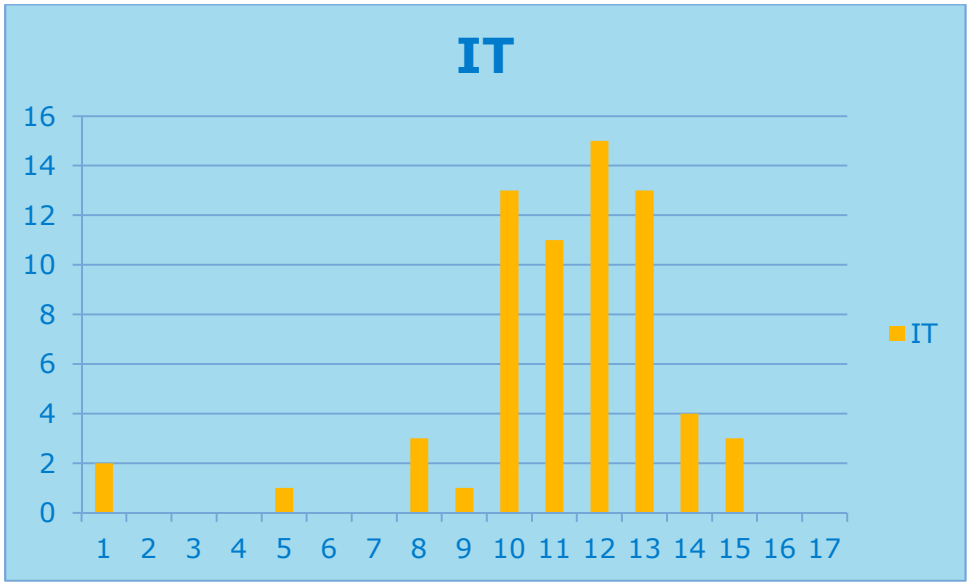



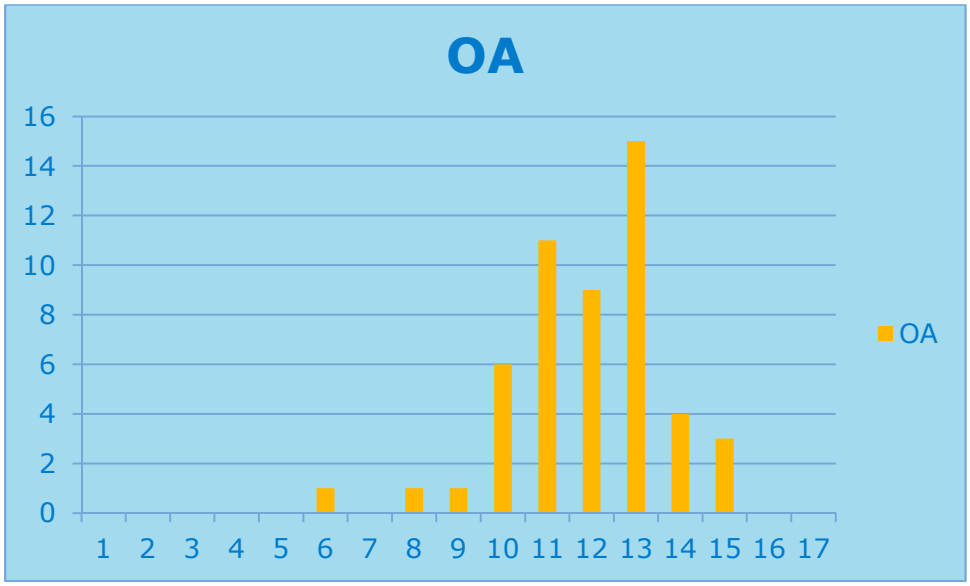

DEF/AZ
20
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
DEF/AZ

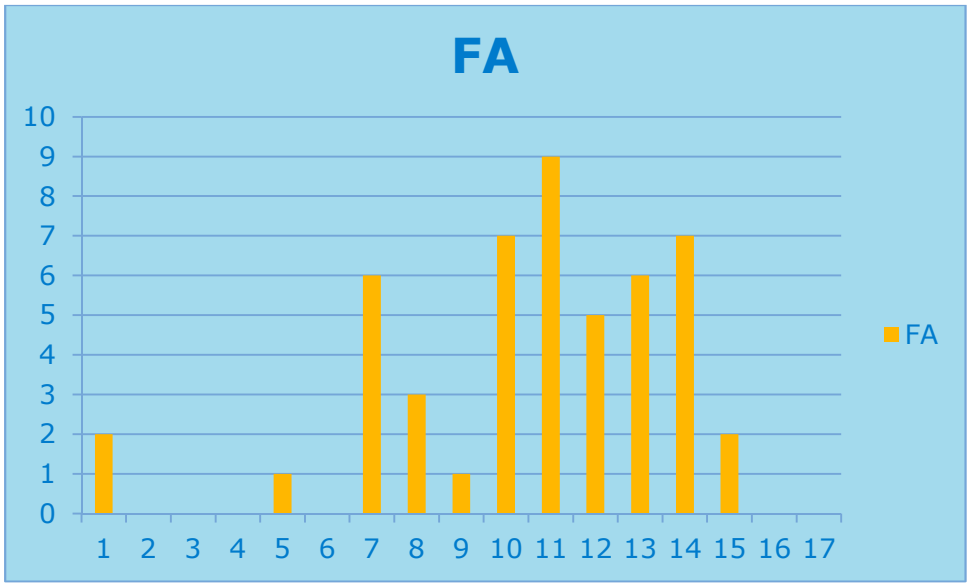

FIN/EZ
35
30
25
20
15
10
5
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
FIN/EZ

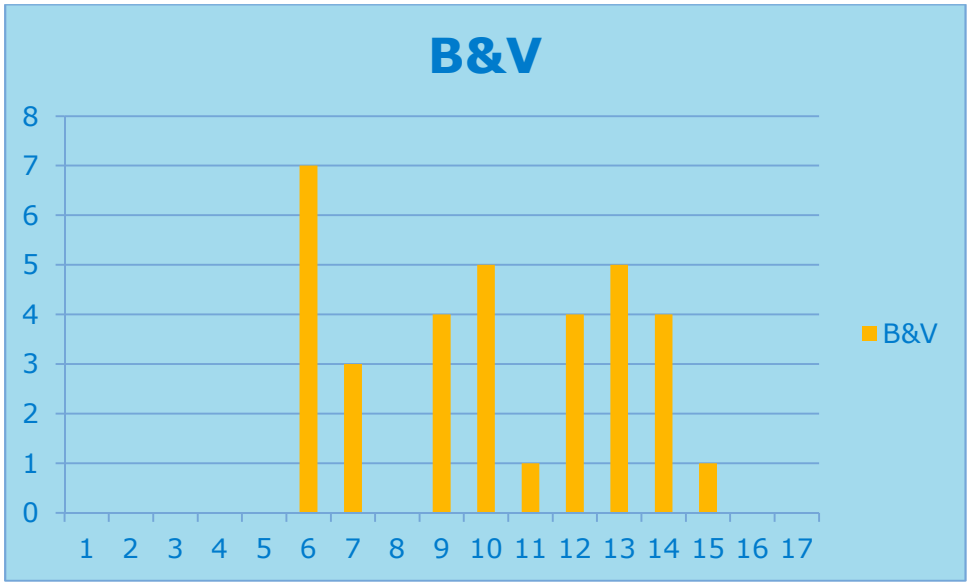

OCW/SZW/VWS
25
20
15
10
5
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
VOS


EU
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
EU


IT
16
14
12
10
8
6
4
2
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
IT


OA
16
14
12
10
8
6
4
2
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
OA


FA
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
FA


B&V
8
7
6
5
4
3
2
1
0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
B&V

# II HR-visie ministerie van Financiën

Personeel is een cruciale, zo niet de belangrijkste bouwsteen van het ministerie van Financiën. Financiën is een doelgericht en pragmatisch ministerie dat korte lijnen kent, haar medewerkers veel verantwoordelijkheid geeft, sterk is op de inhoud en waar hard gewerkt wordt door gedreven mensen. Een ministerie waar de mensen die er werken trots op zijn en dat willen we graag zo houden. Het behoud van een eigen, sterke identiteit is een onderscheidend kenmerk om de juiste talenten binnen te krijgen en te behouden. We zijn een hecht team, maar mogen nog meer alert zijn op nieuwe ontwikkelingen en diverse signalen vanuit de buitenwereld.

We vormen met elkaar een ministerie dat goed voor haar mensen wil zorgen want mensen vormen de bron van alle succes.

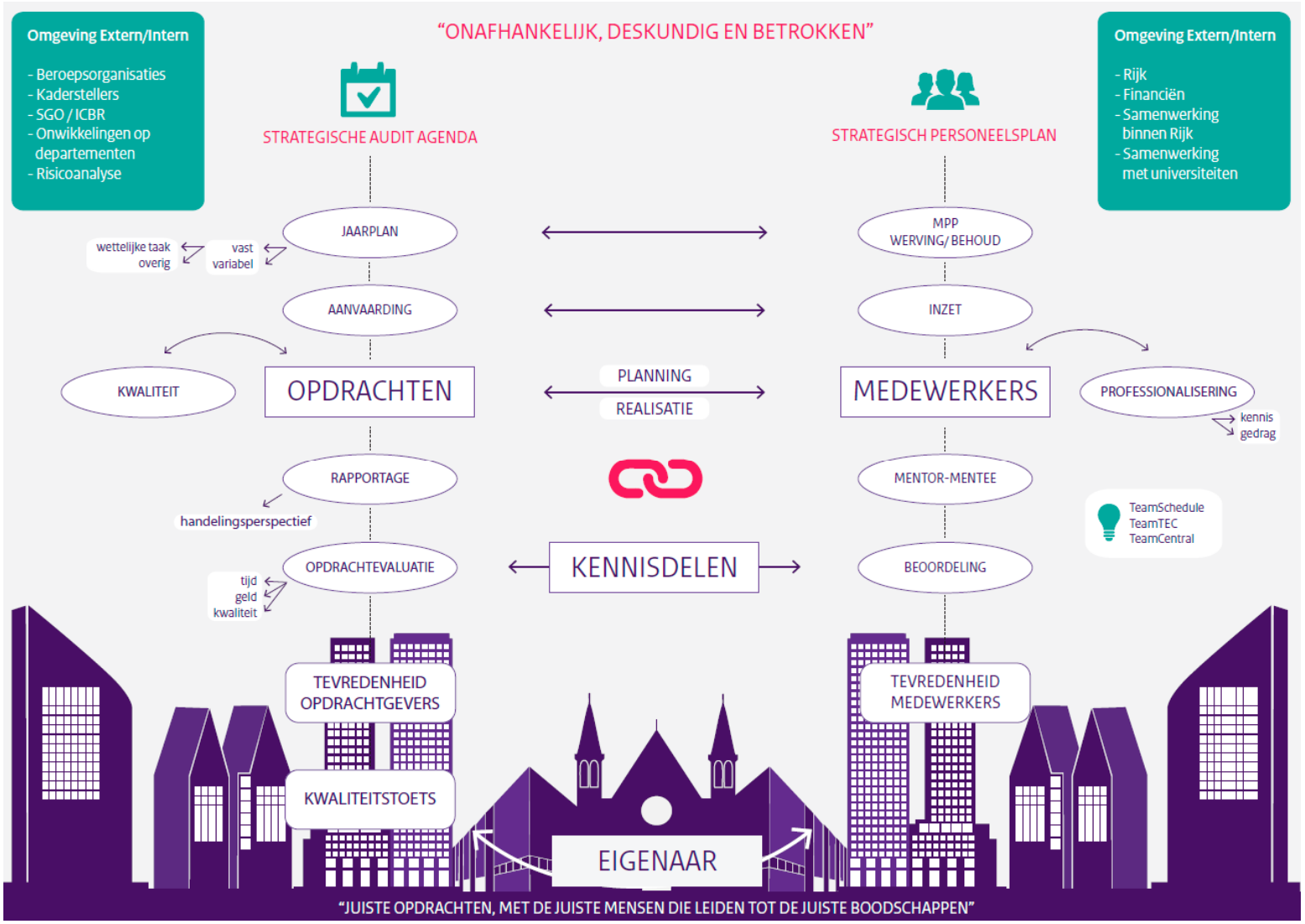
Over het functioneren van medewerkers en leidinggevenden willen we duidelijk en transparant zijn. Feedback maakt leren mogelijk en stimuleert de ontwikkeling. Als ministerie scoren we goed op deze punten. Maar blijvende aandacht is nodig. Onder meer door een HR visie die op een viertal thema's richting geeft aan het management.

- Innovatie
- Veelzijdigheid
- Mobiliteit
- Werkdruk

Daarbij wordt gewerkt vanuit een verband tussen de thema's en de onderliggende cyclische HR processen op 3 niveaus:

- Strategisch: organisatiedoelen vastleggen in het Meerjarig Organisatie en Personeelsplan (MOPP).
- Tactisch: aanscherpen van het personeelsbeleid via de in- door- en uitstroomprocessen met focus op veelzijdigheid en mobiliteit.
- Operationeel: medewerkerbeleid; de focus licht nu vooral op mobiliteit en werkdruk. Dit zal worden uitgebreid naar de thema's innovatie en veelzijdigheid.

# III Praatplaat ADR



# Bijlage 4 Bijzonder belonen DGBD

# Bijlage 4a Beleid Bijzonder Belonen vanaf 2013

***Inleiding***

Voor het toekennen van bijzondere beloningen is eerder vastgesteld dat in sommige situaties een beoordeling als grondslag vereist is. Gezien de wijzigingen in de gesprekkencyclus waarbij de jaarlijkse verplichte beoordeling wordt losgelaten is een wijziging van het Beleid Bijzonder Belonen nodig. De jaarlijkse beoordeling wordt vervangen door minimaal één functioneringsgesprek waar het bepalen van de (extra) beloning een vast gespreksonderwerp is. Het beleid bijzonder belonen wordt op dit punt aangepast.

Tevens is het Beleid Bijzonder Belonen 2010-2013 geëvalueerd en kan worden vastgesteld dat het sobere beloningsbeleid waarbij terughoudend wordt omgegaan met het toekennen van extra periodieken op grond van artikel 7 en 8 BBRA, vruchten heeft afgeworpen. Het Beleid Bijzonder Belonen is op eerstgenoemde punt aangepast. Ik verzoek u akkoord te gaan met onderstaande uitgangspunten.

***Uitgangspunten***

Voor het Beleid Bijzonder Beloningen vanaf 2013 gelden de volgende (beleids)uitgangspunten:

- Een jaarlijks vast te stellen percentage van de loonsom kan maximaal aan bijzonder belonen worden besteed. De collectieve beloningen (teamuitjes, kerstpakketten gemaximeerd tot de maximale fiscale vrijstelling) zijn hierbij inbegrepen. Het betreft in principe individuele beloningen, maar in bijzondere gevallen kan ook een groep worden beloond. Het budget wordt geoormerkt en mag alleen aan bijzondere beloningen worden besteed. Het budget hoeft niet te worden uitgeput; het niet bestede bedrag gaat terug naar het concern.
- De medewerkers die in aanmerking komen voor een bijzondere beloning zijn evenwichtig verdeeld over drie categorieën: lager, middelbaar en hoger. Ook variatie in bijzondere beloningen dient in elke categorie evenredig voor te komen.
- Ten hoogste 5% van de medewerkers kan in aanmerking komen voor een eenmalige toeslag op basis van het functioneren.
- Voor de toepassing van de overige instrumenten komt eveneens maximaal 5% van de medewerkers in aanmerking. Daarmee kan maximaal 10% van de medewerkers in aanmerking komen voor een van de beloningsvormen. Hiervan is uitgezonderd het aantal beloningen in natura. Die tellen niet mee in de 10%.
- Als niet duidelijk is wie binnen een groep welke bijdrage heeft geleverd, kan een bijzondere beloning aan de hele groep worden toegekend. Ten aanzien van groepsbeloningen wordt een terughoudend beleid gevoerd. Duidelijk moet zijn dat de groep als zodanig over een langere periode een bijzondere prestatie heeft geleverd. De beloning komt de hele groep toe en bestaat in beginsel uit een beloning in natura.
- Extra periodieken hebben structurele budgettaire consequenties en worden daarom niet, dan wel slechts bij hoge uitzondering toegekend en met een maximum van drie periodieken.
- Als gevolg van de wijzigingen in de gesprekkencyclus wordt het ("uitstekend") functioneren voor het toekennen van een extra periodiek zoals bedoeld in artikel 7 en artikel 8 BBRA niet per se vastgelegd in een beoordeling, maar volstaat een verslag van een functioneringsgesprek.
- Voor het toekennen van een eenmalige toeslag in verband met functioneren op grond van artikel 22a BBRA is niet langer per se vastlegging in een beoordeling noodzakelijk, ook hier volstaat een verslag van een functioneringsgesprek.
- In de regelgeving is opgenomen dat zeer terughoudend moet worden omgegaan met een toeslag op grond van arbeidsmarktoverwegingen en daarom zijn er criteria geformuleerd. Voor het vastleggen van het functioneren is niet langer per se een beoordeling noodzakelijk, maar volstaat een verslag van een functioneringsgesprek. De toeslag bedraagt een half of een heel maandsalaris[1].
- Voor de overige toeslagen op grond van artikel 22a BBRA wordt de motivering voor de toekenning schriftelijk vastgelegd en gearchiveerd in het personeelsdossier.

1 In de overlegvergadering met de COR van 18 maart 2010 is afgesproken om (vooralsnog) geen gebruik te maken van de eenmalige toeslag op grond van arbeidsmarktoverwegingen.

***Normbedragen***
Om richting te geven aan de uitgaven voor bijzondere beloning zijn worden jaarlijks normbedragen vastgesteld. Voor 2013 zijn de volgende normbedragen opgenomen: Beschikbaar budget € 5.375.000.
Dit bedrag wordt als volgt verdeeld:

- Budget voor een kerstgeschenk à € 40 *per persoon*, belegd bij B/CFD.
- Budget à € 190 *per Fte*, belegd bij de regio en als volgt onderverdeeld:
  - o De bijdrage van de werkgever aan teamuitjes € 40 per Fte (exclusief reis- en verblijfkosten)
  - o De regiovrije bestedingen à € 30 per Fte aan bijvoorbeeld kerst- of nieuwjaarsbijeenkomsten, kleine attenties feestdagen, sportdag, etc.
  - o De eenmalige toelagen op basis van functioneren, boter bij de vis (in geld en in natura), arbeidsmarktoverwegingen en in uitzonderlijke gevallen de extra periodieken o.g.v. art 7 BBRA. Het budget per regio bedraagt € 100 x het aantal Fte.
  - o Om de vertaalslag te kunnen maken van Fte naar personen kan de overige € 20 worden toegevoegd aan de hier bovengenoemde bestedingen.

***Instrumenten***
Het Belastingdienst kent de volgende vormen van bijzonder belonen:
*Artikel 22a BBRA*

- Eenmalige toeslag op grond van het functioneren
  - Wordt toegekend in ronde bedragen van € 250 bruto of een veelvoud daarvan. De toeslag kan niet hoger zijn dan 1 maandsalaris van de betreffende medewerker;
- Eenmalige toeslag in verband met een bijzondere prestatie ofwel een “boter bij de vis”
  - Wordt toegekend in ronde bedragen van € 250 bruto of een veelvoud daarvan. De toeslag kan niet hoger zijn dan een ½ maandsalaris van de betreffende medewerker;
- Beloning in natura als bijzondere beloningsvorm
  - Kleine blijken van waardering in natura (bv. Boekenbon, etentje, fles wijn, extra scholing) bij extra inspanning of wanneer een medewerker zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt. Hier geldt een maximum van €125 per persoon per gebeurtenis;
- Een periodieke toeslag op basis van functioneren
  - Deze wordt bij de Belastingdienst niet toegekend.

En in uitzonderingssituaties:
*Artikel 7, lid 2 BBRA*

- Verhoging van het salaris met een extra periodiek
  - Met ingang van 2010 wordt dit instrument in beginsel niet meer, dan wel bij hoge uitzondering toegepast. Hier geldt een maximum van drie periodieken. Het functioneren is ten minste vastgelegd in een verslag functioneringsgesprek.

*Artikel 8 BBRA*

- Verhoging van het salaris met een extra periodiek boven het maximumsalaris
  - De toekenning van dit instrument geschiedt in beginsel voor een bepaalde duur en wordt jaarlijks getoetst. Het “uitstekend” functioneren is ten minste vastgelegd in een verslag functioneringsgesprek.

# Bijlage 4b Bijzonder Belonen – update 2018

***Bijzonder Belonen – update 2018***

Binnen de Belastingdienst kennen we een terughoudend beleid rondom bijzonder belonen, passend binnen de rijksbrede kaders. Om de beloning te koppelen aan geleverde prestaties heeft het de voorkeur de toekenning direct na het leveren van de bewuste prestatie te doen en daarmee dus door het jaar heen.

Ten aanzien van de bijzondere beloningen gelden onverkort onderstaande uitgangspunten zoals ook verwoord in de notitie van december 2012. De tekst is echter aangepast aan de actuele situatie:

***Uitgangspunten***

Conform de financiële aanschrijving geldt voor 2018 het volgende:
Voor het budget "bijzonder belonen" geldt een vast bedrag per fte.

- Voor 2018 is dat € 150, en als volgt onderverdeeld:
  - o de bijdrage van de werkgever aan teamuitjes € 40 per fte (exclusief reis-en verblijfkosten) o de eenmalige toelagen op basis van functioneren, boter bij de vis (in geld en in natura). Het budget bedraagt € 50 per fte
  - o en € 60 vrij besteedbaar
  - o het betreft in principe individuele beloningen, maar in bijzondere gevallen kan ook een groep worden beloond. Het budget wordt geoormerkt en mag alleen aan bijzondere beloningen worden besteed. Het budget hoeft niet te worden uitgeput; het niet bestede bedrag gaat terug naar het concern.
- De medewerkers die in aanmerking komen voor een bijzondere beloning zijn evenwichtig verdeeld. Ook variatie in bijzondere beloningen dient in elke salarisschaal evenredig voor te komen.
- Maximaal 10% van de medewerkers komt in aanmerking voor een van de bijzondere beloningsvormen. De beloningen in natura tellen niet mee in de 10%.
- Als niet duidelijk is wie binnen een groep welke bijdrage heeft geleverd, kan een bijzondere beloning aan de hele groep worden toegekend. Ten aanzien van groepsbeloningen wordt een terughoudend beleid gevoerd. Duidelijk moet zijn dat de groep als zodanig over een langere periode een bijzondere prestatie heeft geleverd. De beloning komt de hele groep toe en bestaat in beginsel uit een beloning in natura.
- Extra periodieken hebben structurele budgettaire consequenties en worden daarom niet, dan wel slechts bij hoge uitzondering toegekend en met een maximum van drie periodieken.
- Voor alle toekenningen geldt dat op grond van artikel 22a BBRA de motivering altijd schriftelijk wordt vastgelegd en gearchiveerd in p-direkt.

***Instrumenten***

Het Belastingdienst kent de volgende vormen van bijzonder belonen:
*Artikel 22a BBRA*

- Eenmalige toeslag op grond van het functioneren
- o wordt toegekend in ronde bedragen van € 250 bruto of een veelvoud daarvan. De toeslag kan niet hoger zijn dan 1 maandsalaris van de betreffende medewerker;
- Eenmalige toeslag in verband met een bijzondere prestatie ofwel een "boter bij de vis"
- o wordt toegekend in ronde bedragen van € 250 bruto of een veelvoud daarvan. De toeslag kan niet hoger zijn dan een ½ maandsalaris van de betreffende medewerker;
- Beloning in natura als bijzondere beloningsvorm
- o kleine blijken van waardering in natura (bv. Boekenbon, etentje, fles wijn, extra scholing) bij extra inspanning of wanneer een medewerker zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt. Hier geldt een maximum van €125 per persoon per gebeurtenis;
- Een periodieke toeslag op basis van functioneren
- o deze wordt bij de Belastingdienst niet toegekend.

En in uitzonderingssituaties: Artikel 7, lid 2 BBRA

- Verhoging van het salaris met een extra periodiek
  - met ingang van 2010 wordt dit instrument in beginsel niet meer, dan wel bij hoge uitzondering toegepast. Hier geldt een maximum van drie periodieken. Het functioneren is ten minste vastgelegd in een gespreksverslag. Artikel 8 BBRA
- Verhoging van het salaris met een extra periodiek boven het maximumsalaris
  - de toekenning van dit instrument geschiedt in beginsel voor een bepaalde duur en wordt jaarlijks getoetst. Het “uitstekend” functioneren is ten minste vastgelegd in een gespreksverslag.

# Bijlage 4c Memo - Bijzonder Belonen - vervolg update 2018

***Aanleiding***

In december 2012 zijn de uitgangspunten van het beleid bijzonder belonen vastgesteld. In de update van 8 januari 2018 is de tekst aangepast aan de actuele situatie. Tijdens de bespreking van de update in het overleg Directieteam Belastingdienst (DT BD) van 15 januari is door meerdere directeuren de behoefte kenbaar gemaakt om eenduidige richtlijnen te beschrijven voor deelname aan teamuitjes door uitzendkrachten. Voor de interne medewerkers worden teamuitjes gefinancierd uit het budget bijzonder belonen. Voor uitzendkrachten is er geen budget voor bijzonder belonen.

***Situatie 2018***

Voor uitzendkrachten is geen budget beschikbaar om teamuitjes / teamactiviteiten te financieren.

Voor medewerkers in tijdelijke/vaste dienst is per fte jaarlijks een budget[2] vastgesteld voor financiering van zaken als arbo, opleidingen en dergelijke. Tot en met 2017 was de helft van dit bedrag beschikbaar voor uitzendkrachten en werd door een aantal directies gebruikt voor de financiering van deelname aan teamuitjes of teamactiviteiten. Voor 2018 is dit budget voor uitzendkrachten niet langer beschikbaar. Daarmee vervalt de mogelijkheid om vanuit dit 'rugzakje' een teamuitje te financieren.

Financiering van teamuitjes en teamactiviteiten voor uitzendkrachten uit het budget bijzonder belonen is geen passende oplossing. In dat geval is er minder geld beschikbaar is voor het extra belonen van interne medewerkers. Dit budget is immers vastgesteld per fte ambtelijk aangesteld personeel.

Dit betekent het volgende:

- Als het voor de sociale cohesie wenselijk wordt geacht dat een uitzendkracht mee gaat met een teamuitje dan gelden de volden uitgangspunten:
  - Er is geen vastgesteld budget voor uitzendkrachten. Kosten, maximaal €40, worden door de eigen directie uit eigen budget betaald
  - Uitzendkrachten gaan in eigen tijd mee en schrijven geen werkuren voor die dag

2 Het 'rugzakje' van € 935 per fte

# Bijlage 5 Wendbaar organiseren voorbeelden a t/m d

***Voorbeelden A***
Mogelijke tekstpassages voor in O&F over niveau formatie (functies) en plaatsing:

Alle functies van directie ABC worden 'geformeerd' op directieniveau. Medewerkers worden daarmee ook geplaatst op de functie op directieniveau. Deze hoge(re) plaatsing biedt – met inachtneming van de geldende (arbeidsrechtelijke) kaders en beleid – flexibele inzet van medewerkers. De flexibiliteit is benodigd om – enerzijds – doorstroom van de individuele medewerker goed te kunnen faciliteren en – anderzijds – voor noodzakelijke flexibiliteit in verband met de afstemming op het wisselende kwalitatieve en kwantitatieve werkaanbod vandirectie ABC.

In het kader van zowel de loopbaanontwikkeling als de effectieve inzetbaarheid van de medewerkers van directie ABC, is gekozen voor deze ophanging van functies. Immers, de werkzaamheden kunnen vragen om op diverse dossiers en/of werkstromen te worden ingezet; afhankelijk van de expertise die de medewerker heeft. Daarnaast biedt een meer diverse inzet mogelijkheden voor de medewerker om zich ook op andere terreinen te bekwamen. De keuze is dus gemaakt om de flexibiliteit en het ontwikkelperspectief van medewerkers en organisatie te waarborgen. Onverminderd bovenbedoelde plaatsingsniveau en flexibiliteit vinden personele verplaatsingen niet zonder meer plaats. Voorafgaande aan een mogelijke verplaatsing vindt overleg en afstemming plaats met de individuele medewerker en wordt rekening gehouden met diens functie.

Indien sprake is van een reorganisatie – zoals gekwalificeerd in hoofdstuk 14 van de CAO Rijk – dan wordt het reorganisatiebereik bepaald conform bijlage 14 van het Personeelsreglement Ministerie van Financiën en dus op basis van de werkzaamheden waarop de beoogde organisatieverandering betrekking heeft.

Er is een directie ABC met daaronder afdelingen A t/m E. Elke afdelingen heeft 2 teams. De formatie (alle functies) is opgehangen op het niveau de directie ABC. De wens om flexibiliteit in bezetting te hebben heeft zich vertaald in het sturen op budget. Op directieniveau is de formatie wel aan grenzen gebonden maar daaronder fluctueert de indeling en daarmee de bezetting zo veel mogelijk met het werkaanbod. De was-kant van de was-wordt-tabel is gebaseerd op de wordt situatie neergelegd in O&F-rapport (+ addendum d.d. ....) d.d. 1 januari 2021 , aangevuld met eventuele tussentijdse wijzigingen via zgn. budgetbrieven.

***Voorbeeld B***
Formatieoverzicht was-wordt directie ABC

***Voorbeeld C***
kan dus ook passage in O&F zijn

| Functie roepnaam | Functiebenaming FGR | Schaal | Was: | | Wordt: | | Bezet: | toelichting |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | FTE | Tijdelijk | FTE | Tijdelijk | FTE | |
| Algemene leiding ABC | | | | | | | | |
| Directeur | | 17 | 1 | | 1 | | 1 | |
| Afdelingshoofd/ plv. directeur | Topmanager s16 | 16 | 1 | | 1 | | 1 | |
| Afdelingshoofd | Manager s15 | 15 | 4 | | 4 | | 4 | |
| | Subtotaal aantal formatieplaatsen | | 6 | | 6 | | 6 | |
| **Mederwerkers ABC** | | | | | | | | |
| Coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 5 | | 5 | | 4,96 | |
| Senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 5 | | 6 | | 5 | inclusief structurele uitbreiding 1 fte per 1/1/2023 (bijv. budgetbrief...) |
| ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 10 | 3 | 12 | | 13 | was: tijdelijke budget voor 3 fte t/m 2022; wordt: tijdelijke budget voor 1 fte t/m 2024 . |
| Junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 10 | | 10 | | 10 | |
| Medewerker ABC | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 0 | 0 | 1 | | 1 | voorbeeld van functie in was-situatie die niet eerder in formatie was vastgelegd, maar welke wel door een medewerker wordt bezet. In wordt-situatie wordt deze hier 'gewit' |
| Medewerker XYZ | adviseur S9 | 9 | 0 | 0 | 0 | | 1 | stel dit is een functie (fte) waarvoor geen budget is verkregen: Toelichting kan zijn dat kosten bezetting kunnen worden gedekt binnen het eigen loonkostenbudget (bijv. door onderuitputting als gevolg van vacatureruimte tijdens een jaar) of door onderbezetting elders |
| | Subtotaal aantal formatieplaatsen | | 30 | 3 | 34 | | 34,96 | |
| **Secretariaat ABC** | | | | | | | | |
| Secretariële ondersteuning | Management-ondersteuner s7 | 7 | 1 | | 4 | | 1 | |
| Secretariële ondersteuning | Management-ondersteuner s6 | 6 | 6 | | 5 | | 5 | |

| Functie roepnaam | Functiebenaming FGR | Schaal | Was: | | Wordt: | | Bezet: | toelichting |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Subtotaal aantal formatieplaatsen | | 7 | | 6 | | 6 | |
| | Totaal aantal Formatieplaatsen irf | | 43 | 3 | 46 | | 46,96 | ***Toelichting die in O&F zou kunnen worden opgenomen: Iets in trant van*** *'na vervallen van 1 fte tijdelijke formatie met budget t/m 2024 (functie ABC-er) kunnen de kosten bij eventuele blijvende bezetting worden opgevangen door onderuitputting functies elders.'* |

***Indelingoverzicht (wordt)***

| in P-direkt | Directie | Afdeling | Team | Functie roepnaam | Fgr | Schaal | Formatie fte | Bezetting fte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **organisatieniveau** | **Directie ABC** | | | | | | | |
| formatieplaats | ABC | | | Directeur | topmanager S17 | 17 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | | | Secretaresse | Management-ondersteuner s7 | 7 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | | | Secretaresse | Management-ondersteuner s6 | 6 | 1 | 0 |
| | | | | | | | | |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **Afdeling A** | | | | | | |
| formatieplaats | ABC | | | afdelingshoofd/ plv. directeur S16 | topmanager S16 | 16 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | | | Secretaresse | Management-ondersteuner s6 | 6 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **AA** | **Team 1** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | AA | Team 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 3 | 3 |
| formatieplaats | ABC | AA | Team 1 | medewerker XYZ | adviseur S9 | 9 | 0 | 1 |
| | | | | | | | | |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **AA** | **Team 2** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | AA | Team 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 0,96 |
| formatieplaats | ABC | AA | Team 2 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 3 | 3 |
| | | | | | | | | |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **Afdeling B** | | | | | | |
| formatieplaats | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | | | secretaresse | management-ondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **BB** | **Team 1** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | BB | 1 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 1 |

| in P-direkt | Directie | Afdeling | Team | Functie roepnaam | Fgr | Schaal | Formatie fte | Bezetting fte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| formatieplaats | ABC | BB | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | BB | 1 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 2 | 2 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **BB** | **Team 2** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | BB | 2 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 2 | 2 |
| formatieplaats | ABC | BB | 2 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 2 | 2 |
| formatieplaats | ABC | BB | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **Afdeling c** | | | | | | |
| formatieplaats | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | | | secretaresse | management-ondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **CC** | **Team 1** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | CC | 1 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 0,5 | 0,5 |
| formatieplaats | ABC | CC | 1 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 1 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | CC | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 1 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | CC | 1 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 1 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **CC** | **Team 2** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | CC | 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 0,5 | 0,5 |
| formatieplaats | ABC | CC | 2 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | CC | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **Afdeling D** | | | | | | |
| formatieplaats | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | | | secretaresse | management-ondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **DD** | **Team 1** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | DD | 1 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 14 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | DD | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 11 | 2 | 2 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **DD** | **Team 2** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | DD | 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | DD | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 2 | 2 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **Afdeling e** | | | | | | |
| formatieplaats | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |

| in P-direkt | Directie | Afdeling | Team | Functie roepnaam | Fgr | Schaal | Formatie fte | Bezetting fte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| formatieplaats | ABC | | | secretaresse | management-ondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **EE** | **Team 1** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | EE | 1 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 14 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | EE | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 11 | 2 | 2 |
| **organisatieniveau** | **ABC** | **EE** | **Team 2** | | | | | |
| formatieplaats | ABC | EE | 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 1 |
| formatieplaats | ABC | EE | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 2 | 2 |
| | **Totaal** | | | | | | **47** | **46,96** |

Ministerie van Financiën

Aan

- Concernstaf
- Directieteam Belastingdienst

**Directoraat-Generaal Belastingdienst**

**Inlichtingen**
W.C.M. Akkerman

T 070-342 7463
w.c.m.akkerman@minfin.nl

**Datum**
1 mei 2018

**Auteur**
W.C.M. Akkerman

# memo

Bijzonder Belonen - vervolg update2018

## Aanleiding

In december 2012 zijn de uitgangspunten van het beleid bijzonder belonen vastgesteld. In de update van 8 januari 2018 is de tekst aangepast aan de actuele situatie. Tijdens de bespreking van de update in het overleg Directieteam Belastingdienst (DT BD) van 15 januari is door meerdere directeuren de behoefte kenbaar gemaakt om eenduidige richtlijnen te beschrijven voor deelname aan teamuitjes door uitzendkrachten. Voor de interne medewerkers worden teamuitjes gefinancierd uit het budget bijzonder belonen. Voor uitzendkrachten is er geen budget voor bijzonder belonen.

**Situatie 2018**
Voor uitzendkrachten is geen budget beschikbaar om teamuitjes / teamactiviteiten te financieren.

Voor medewerkers in tijdelijke/vaste dienst is per fte jaarlijks een budget[1] vastgesteld voor financiering van zaken als arbo, opleidingen en dergelijke. Tot en met 2017 was de helft van dit bedrag beschikbaar voor uitzendkrachten en werd door een aantal directies gebruikt voor de financiering van deelname aan teamuitjes of teamactiviteiten. Voor 2018 is dit budget voor uitzendkrachten niet langer beschikbaar. Daarmee vervalt de mogelijkheid om vanuit dit 'rugzakje' een teamuitje te financieren.

Financiering van teamuitjes en teamactiviteiten voor uitzendkrachten uit het budget bijzonder belonen is geen passende oplossing. In dat geval is er minder geld beschikbaar is voor het extra belonen van interne medewerkers. Dit budget is immers vastgesteld per fte ambtelijk aangesteld personeel.

Dit betekent het volgende:
Als het voor de sociale cohesie wenselijk wordt geacht dat een uitzendkracht mee gaat met een teamuitje dan gelden de volden uitgangspunten:
- Er is geen vastgesteld budget voor uitzendkrachten. Kosten, maximaal €40, worden door de eigen directie uit eigen budget betaald
- Uitzendkrachten gaan in eigen tijd mee en schrijven geen werkuren voor die dag

[1] Het 'rugzakje' van € 935 per fte

# Bijlage 6 Beheerprotocol

## Voorbeelden A

*Mogelijke tekstpassages voor in O&F over niveau formatie (functies) en plaatsing:*

Alle functies van directie ABC worden 'geformeerd' op directieniveau. Medewerkers worden daarmee ook geplaatst op de functie op directieniveau. Deze hoge(re) plaatsing biedt – met inachtneming van de geldende (arbeidsrechtelijke) kaders en beleid – flexibele inzet van medewerkers. De flexibiliteit is benodigd om – enerzijds – doorstroom van de individuele medewerker goed te kunnen faciliteren en – anderzijds – voor noodzakelijke flexibiliteit in verband met de afstemming op het wisselende kwalitatieve en kwantitatieve werkaanbod vandirectie ABC.
In het kader van zowel de loopbaanontwikkeling als de effectieve inzetbaarheid van de medewerkers van directie ABC, is gekozen voor deze ophanging van functies. Immers, de werkzaamheden kunnen vragen om op diverse dossiers en/of werkstromen te worden ingezet; afhankelijk van de expertise die de medewerker heeft. Daarnaast biedt een meer diverse inzet mogelijkheden voor de medewerker om zich ook op andere terreinen te bekwamen. De keuze is dus gemaakt om de flexibiliteit en het ontwikkelperspectief van medewerkers en organisatie te waarborgen. Onverminderd bovenbedoelde plaatsingsniveau en flexibiliteit vinden personele verplaatsingen niet zonder meer plaats. Voorafgaande aan een mogelijke verplaatsing vindt overleg en afstemming plaats met de individuele medewerker en wordt rekening gehouden met diens functie.

Indien sprake is van een reorganisatie – zoals gekwalificeerd in hoofdstuk 14 van de CAO Rijk – dan wordt het reorganisatiebereik bepaald conform bijlage 14 van het Personeelsreglement Ministerie van Financiën en dus op basis van de werkzaamheden waarop de beoogde organisatieverandering betrekking heeft.

Er is een directie ABC met daaronder afdelingen A t/m E. Elke afdelingen heeft 2 teams. De formatie (alle functies) is opgehangen op het niveau de directie ABC. De wens om flexibiliteit in bezetting te hebben heeft zich vertaald in het sturen op budget. Op directieniveau is de formatie wel aan grenzen gebonden maar daaronder fluctueert de indeling en daarmee de bezetting zo veel mogelijk met het werkaanbod. De was-kant van de was-wordt-tabel is gebaseerd op de wordt situatie neergelegd in O&F-rapport (+ addendum d.d. ....) d.d. 1 januari 2021 , aangevuld met eventuele tussentijdse wijzigingen via zgn. budgetbrieven.

## Voorbeeld B

*Formatieoverzicht was-wordt directie ABC*

## Voorbeeld C

*kan dus ook passage in O&F zijn*

| Functie roepnaam | Functiebenaming FGR | Schaal | WAS: | | WORDT: | | BEZET: | toelichting |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | FTE | tijdelijk | FTE | tijdelijk | FTE | |
| *Algemene leiding ABC* | | | | | | | | |
| directeur | | 17 | 1 | | 1 | | 1 | |
| afdelingshoofd/ plv. directeur | Topmanager s16 | 16 | 1 | | 1 | | 1 | |
| afdelingshoofd | Manager s15 | 15 | 4 | | 4 | | 4 | |
| | ***Subtotaal aantal formatieplaatsen*** | | ***6*** | | ***6*** | | ***6*** | |
| | | | | | | | | |
| *Medewerkers ABC* | | | | | | | | |
| coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 5 | | 5 | | 4,96 | |
| senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 5 | | 6 | | 5 | inclusief structurele uitbreiding 1 fte per 1/1/2023 (bijv. budgetbrief...) |
| ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 10 | 3 | 12 | 1 | 13 | was: tijdelijke budget voor 3 fte t/m 2022; wordt: tijdelijke budget voor 1 fte t/m 2024 . |
| junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 10 | | 10 | | 10 | |
| medewerker ABC | (Senior) adviseur S11 | 11 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | *voorbeeld van functie in was-situatie die niet eerder in formatie was vastgelegd, maar welke wel door een medewerker wordt bezet. in wordt-situatie wordt deze hier 'gewit'* |
| medewerker XYZ | adviseur S9 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | *stel dit is een functie (fte) waarvoor geen budget is verkregen: Toelichting kan zijn dat kosten bezetting kunnen worden gedekt binnen het eigen loonkostenbudget (bijv. door onderuitputting als gevolg van vacatureruimte tijdens een jaar) of door onderbezetting elders* |
| | ***Subtotaal aantal formatieplaatsen*** | | ***30*** | ***3*** | ***34*** | ***1*** | ***34,96*** | |
| | | | | | | | | |
| *Secretariaat ABC* | | | | | | | | |
| secretariële ondersteuning | Managementondersteuner s7 | 7 | 1 | | 1 | | 1 | |
| secretariële ondersteuning | Managementondersteuner s6 | 6 | 6 | | 5 | | 5 | |
| | ***Subtotaal aantal formatieplaatsen*** | | ***7*** | | ***6*** | | ***6*** | |
| | | | | | | | | |
| | ***TOTAAL AANTAL FORMATIEPLAATSEN IRF*** | | **43** | **3** | **46** | **1** | **46,96** | ***Toelichting die in O&F zou kunnen worden opgenomen: Iets in trant van '*** *na vervallen van 1 fte tijdelijke formatie met budget t/m 2024 (functie ABC-er) kunnen de kosten bij eventuele blijvende bezetting worden opgevangen door onderuitputting functies elders. "* |

**Indelingoverzicht (wordt)**

| *in P-direkt* | DIRECTIE | AFDELING | TEAM | FUNCTIE ROEPNAAM | FGR | SCHAAL | FORMATIE fte | BEZETTING fte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***organisatieniveau*** | **DIRECTIE ABC** | | | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | | | directeur | topmanager S17 | 17 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | Managementondersteuner s7 | 7 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | managementondersteuner s6 | 6 | 1 | 0 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AFDELING A** | | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | | | afdelingshoofd/plv. directeur S16 | topmanager S16 | 16 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | managementondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AA** | **TEAM 1** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | AA | TEAM 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 3 | 3 |
| *formatieplaats* | ABC | AA | TEAM 1 | medewerker XYZ | adviseur S9 | 9 | 0 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AA** | **TEAM 2** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | AA | TEAM 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 0,96 |
| *formatieplaats* | ABC | AA | TEAM 2 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 3 | 3 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AFDELING B** | | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | managementondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **BB** | **TEAM 1** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | BB | 1 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | BB | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | BB | 1 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 2 | 2 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **BB** | **TEAM 2** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | BB | 2 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 2 | 2 |
| *formatieplaats* | ABC | BB | 2 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 2 | 2 |
| *formatieplaats* | ABC | BB | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AFDELING C** | | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | managementondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **CC** | **TEAM 1** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 1 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 0,5 | 0,5 |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 1 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 1 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **CC** | **TEAM 2** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 0,5 | 0,5 |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 2 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | CC | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AFDELING D** | | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | managementondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **DD** | **TEAM 1** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | DD | 1 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | DD | 1 | ABC-er | (Senior) Adviseur s12 | 12 | 2 | 2 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **DD** | **TEAM 2** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | DD | 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | DD | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 2 | 2 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **AFDELING E** | | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | | | afdelingshoofd | manager S15 | 15 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | | | secretaresse | managementondersteuner S6 | 6 | 1 | 1 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **EE** | **TEAM 1** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | EE | 1 | senior ABC-er | (Senior) Adviseur s13 | 13 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | EE | 1 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 2 | 2 |
| ***organisatieniveau*** | **ABC** | **EE** | **TEAM 2** | | | | | |
| *formatieplaats* | ABC | EE | 2 | coördinerend ABC-er | Coördinerend/ Specialistisch Adviseur s14 | 14 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | EE | 2 | junior ABC-er | (Senior) Adviseur s11 | 11 | 1 | 1 |
| *formatieplaats* | ABC | EE | 2 | medewerker ABC | (Senior) adviseur S11 | 11 | 1 | 1 |
| | **totaal** | | | | | | **47** | **46,96** |

**Beheerprotocol handboek ministerie van Financiën**

## 1. Opbouw en indeling van het handboek

Het handboek is tot stand gekomen in overleg met de medezeggenschap en vakbonden en bestaat uit meerdere onderdelen:

- Algemene bepalingen (vastgesteld in het SOR);
- Categorie A: afspraken van de werkgever met de bonden;
- Categorie B: onderwerpen die met de ondernemingsraad zijn afgestemd;
- Categorie: A/B: collectieve afspraken van de werkgever met de bonden en de ondernemingsraad;
- Categorie C: onderdelen die behoren tot het (eenzijdig) instructierecht van de overheidswerkgever op grond van artikel 7:660 van het Burgerlijk Wetboek (BW).

In onderdeel 6 is een overzicht opgenomen waarin per paragraaf van het handboek staat gespecificeerd met welk medezeggenschaporgaan een bepaald onderdeel van het handboek is besproken.

## 2. Algemene uitgangspunten

- Binnen de kaders van de CAO, de centraal voor het ministerie van Financiën afgesproken bepalingen van het personeelsreglement en het handboek, heeft het verantwoordelijke organisatieonderdeel, voor zover hiertoe ruimte bestaat op grond van het geldende mandaatbesluit, beleidsvrijheid voor wat betreft het toevoegen, wijzigen en intrekken van (nieuwe) onderdelen van het handboek;
- Indien de wijziging van het handboek afspraken/onderwerpen raakt die vallen onder categorie A, categorie B dan wel categorie A/B (zie onderdeel 6) dan dient de wijziging met advies of instemming van het medezeggenschapsorgaan en/of de vakbonden in het DGO plaats te vinden. Voor de wijziging van afspraken die vallen onder categorie A dan wel categorie A/B geldt dat overleg met de medezeggenschap en de vakbonden plaatsvindt op departementaal niveau;
- Het organisatieonderdeel informeert het Kernteam personeelsbeleid (KP-overleg)[1] tijdig over een voorgenomen toevoeging, wijziging of intrekking van een onderdeel van het handboek;
- Het DGO en of de DOR worden over de aanstaande wijziging van het handboek geïnformeerd;
- Beheer en publicatie van het handboek worden departementaal georganiseerd en belegd bij een beheerder van het ministerie van Financiën (team Arbeidsvoorwaarden, Rechtspositie, Medezeggenschap, Integriteit & Control van de directie Bedrijfsvoering, eenheid Organisatie en Personeel);
- Het handboek wordt geplaatst op het intranet (rijksportaal en de lokale intranetten van de dienstonderdelen die geen toegang hebben tot het rijksportaal);
- De transponeringstabellen en de brondocumenten van de omzetting van de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst en de regelingen van het kernministerie worden centraal gearchiveerd en zijn raadpleegbaar voor alle medewerkers van het ministerie van Financiën;
- Bij de (decentrale) organisatieonderdelen worden verantwoordelijke afdelingen/contactpersonen aangewezen, voor de regelingen/instructies/beleidsstukken van het eigen organisatieonderdeel;

[1] Het KP-overleg is een voorbereidend en adviserend overleg voor verdere bespreking in verbindende en waar nodig besluitvormende overleggen binnen het KD en de DG Belastingdienst.

- Ondanks dat bij de technische omzetting is beoogd veranderingen (verslechteringen en verbeteringen) zoveel mogelijk te voorkomen, is er in overeenstemming in het DGO een vangnetbepaling (hoofdstuk 18) in het handboek opgenomen waarin is afgesproken hoe wordt omgegaan met onderdelen die onbedoeld zijn verbeterd of verslechterd, of die vooralsnog onopgemerkt zijn gebleven. De vangnetbepaling heeft tot doel dat de betreffende bepaling in lijn wordt gebracht met de inhoud van de oorspronkelijke bedoeling. Bij het beoordelen of dit aan de orde is betrekken partijen ook de bijbehorende toelichtingen van die regeling/afspraak.

## 3. Toekomstige wijzigingen

De bepalingen in het handboek kunnen worden gewijzigd. Het wijzigen of intrekken van onderdelen (op centraal of onderdeelniveau) die met de vakbonden in het DGO of met de (lokale of departementale) ondernemingsraad zijn afgesproken, gebeurt in overleg tussen het verantwoordelijke organisatieonderdeel en de partij met wie de regeling moet worden afgesproken, conform de WOR of de CAO.

Buiten wijzigingen aan bestaande bepalingen is het ook mogelijk om nieuwe bepalingen aan het handboek toe te voegen. Ook hiervoor geldt dat conform de WOR, de CAO en dit beheerprotocol moet worden gehandeld. Bij het bepalen van of een regeling opgenomen dient te worden in het handboek moet steeds worden nagegaan of de regeling betrekking heeft op processen en de wijze van uitvoering (het 'hoe') en of, het personeelsreglement, de CAO Rijk en het Burgerlijk Wetboek (BW) opname van de bepaling toestaan.

## 4. Beheer

Het beheer en de aanpassing van het handboek wordt belegd bij het team Arbeidsvoorwaarden, Rechtspositie, medezeggenschap.[2] Daartoe wordt ook verstaan de publicatie van het handboek op het rijksportaal en de lokale intranetten, met begeleidende tekst.

[2] Dit team is onderdeel van het kernministerie, directie Bedrijfsvoering, eenheid Organisatie en Personeel.

## 5. (Interne) processtappen wijziging handboek

1. Binnen een organisatieonderdeel bestaat (als gevolg van ontwikkelingen in het primaire proces) aanleiding het personeelsbeleid te wijzigen en deze aanpassing heeft gevolgen voor de inhoud van het handboek;
2. Door het organisatieonderdeel wordt een besluitvormingstraject gestart overeenkomstig de overleg- en beslisstructuur en rekening houdend met de formele eisen van besluitvorming zoals die kunnen gelden op basis van de CAO en/of de WOR;
3. Voorafgaand of parallel aan het besluitvormingstraject informeert het organisatieonderdeel tijdig het KP-overleg over de voorgenomen toevoeging, wijziging of intrekking van een onderdeel van het handboek.
4. Na afronding van het besluitvormend traject wordt de besloten wijziging door het organisatieonderdeel doorgezet naar de beheerder van het ministerie van Financiën;
5. De beheerder laat het gewijzigde handboek publiceren op het rijksportaal en de lokale intranetten, met begeleidende tekst.
6. De nieuwe of gewijzigde regeling is pas geldig vanaf het moment van publicatie op intranet, tenzij in de regeling zelf een andere datum is afgesproken.

## 6. Overzicht medezeggenschapsorgaan

**Legenda:**

- Categorie A: afspraken van de werkgever met de bonden; Als dit volgt uit de CAO Rijk;
- Categorie B: onderwerpen van overleg tussen de werkgever en de ondernemingsraad;
- Categorie: A/B: collectieve afspraken van de werkgever met de bonden en de ondernemingsraad;
- Categorie C: onderdelen die behoren tot het (eenzijdig) instructierecht van de overheidswerkgever op grond van artikel 7:660 van het Burgerlijk Wetboek (BW).


Hoofdstuk 1 Inleiding

Hoofdstuk 2 Algemene bepalingen

2.1 Werkingssfeer

2.2 Inhoud handboek

2.3 Definitie van begrippen

2.4 Onderdeel van uw arbeidsovereenkomst

2.5 Bruto bedragen

2.6 Toekomstige wijzigingen

Hoofdstuk 3 Begin van en gedurende het dienstverband

3.1 Procedure vacaturevervulling tot met schaal 14 (B)

3.2 Procedure schaal 15/16 (niet ABD-functies) (B)

3.3 Procedure schaal 15/16 (ABD-functies)

3.4 Detachering en leerwerkplek DGBD

3.5 Onderzoek justitiële gegevens (B) DGBD

3.6 Veiligheidsonderzoek (B) DGBD

3.7 Verklaring omtrent gedrag DGBD (B)

3.8 Uitstroombevorderende maatregelen DGBD

3.9 Het begrip functie DGBD

3.10 Functie-informatieformulier DGBD (A)

3.11 Functiebeschrijvingsmethodiek DGBD (A)

3.12 Het bespreken van de functiebeschrijving DGBD (A)

3.13 Het onderhoud van de functiebeschrijving DGBD (A)

3.14 Training en scholing vuurwapen DGBD

3.15 Loopbaanafspraken DGBD

3.16 Studiefaciliteiten DGBD

3.17 Faciliteiten bij promotieonderzoek DGBD

3.18 Scholingsverlof DGBD

3.19 Negatieve beheersbeslissing DGBD

3.20 Uitmuntende stagiairs DGBD

Hoofdstuk 4 Arbeidsduur en werktijden

4.1 Overwerk DGBD

4.2 Beschikbaarheid en inzetbaarheid bij de BelastingTelefoon (B)

Hoofdstuk 5 Vakantie en verlof

5.1 Bijzonder verlof DGBD (A/B)

5.2 Internationaal verlof in verband met een functieaanvaarding bij een internationale volkenrechtelijke organisatie DGBD (B)

Hoofdstuk 6 Vaste beloning

Hoofdstuk 7 Variabele beloning

7.1 Waarneming DGBD

7.2 Salarisverhoging binnen het bereik van de salarisschaal DGBD (A)

7.3 Salarisverhoging boven het maximumsalaris van de salarisschaal DGBD (A)

Hoofdstuk 8 Reizen

Hoofdstuk 9 Vergoedingen

9.1 Beleidskader recepties kernministerie

9.2 Representatiekosten kernministerie

9.3 Omvang van een schadevergoeding DGBD (B)

Hoofdstuk 10 Duurzame ontwikkeling

10.1 Departementaal kader ontwikkelschouw ministerie van Financiën (A/B)

Hoofdstuk 11 Arbeidsomstandigheden en gezondheid

11.1 Handvat voor beoordeling verzoek telewerken

Hoofdstuk 12 Ziekte en arbeidsongeschiktheid

12.1 Verzuimprotocol Financiën (B)

Hoofdstuk 13 Goed en integer handelen

13.1 Onderwijs, wetenschappelijk onderzoek, hoogleraarschappen en financiering van bijzondere leerstoelen

Hoofdstuk 14 Uitgezonden en terugkerende ambtenaren

14.1 Terugkeer uit een tijdelijke functie in het buitenland DGBD (A/B)

Hoofdstuk 15 Geschillen

Hoofdstuk 16 Organisatieverandering

16.1 Kader uitgangspunten inrichting organisatie Ministerie van Financiën 2023

16.2 Wijziging vervoermiddel tijdens een afbouwregeling

Hoofdstuk 17 Medezeggenschap

# Hoofdstuk 18 Slotbepalingen

## 18.1 Herkomst bepalingen

## 18.2 Regelingen en afspraken die (nog) niet worden omgezet

## 18.3 Vangnetbepaling bij omzetting

**Ministerie van Financiën**
Postbus 20201
2500 EE | Den Haag