

Handboek departementale herschikkingen

november 2019

1 Inleiding

In opdracht van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) heeft de directeur Ambtenaar en Organisatie een handboek voorbereid ten behoeve van departementale herschikkingen. Aanleiding was een evaluatie door een door de ICBR ingestelde stuurgroep van de herschikkingen die na de vorming van het derde kabinet-Rutte in oktober 2017 plaatsvonden. Uit deze evaluatie bleek de behoefte om de 'uitgangspunten implementatie departementale herindeling' die voor het eerst in 2010 in het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO) zijn besproken op een nieuwe leest te schoeien. Daarbij vroeg de ICBR om niet alleen te kijken naar de inhoud, maar ook aandacht te geven aan het proces.

De eerste op roze papier afgedrukte aandachtspunten voor departementale herindelingen ('Pink Papers') waren opgesteld voor voorgenomen herschikkingen van ministeries. Zij zijn na de vorming van het kabinet Rutte-Verhagen in 2010 gebruikt bij de vermindering van het aantal ministeries van dertien naar tien. In 2012 zijn de Pink Papers geëvalueerd en opnieuw gebruikt bij het aantreden van het kabinet Rutte-Asscher. Toen werd de verantwoordelijkheid voor het beleid ten aanzien van vreemdelingenzaken overgedragen van de voormalige Minister voor Immigratie, Integratie en Asiel naar het ministerie van Veiligheid en Justitie.

In 2017 gaf het SGO de informateur het advies om bestaande overheidsstructuren zoveel mogelijk intact te laten. In het verlengde daarvan zijn de Pink Papers toen op verzoek van het IOFEZ wel op enkele punten aangepast, maar niet opnieuw in het SGO vastgesteld. Bij de formatie in 2017 zijn vervolgens verschillende besluiten tot herschikkingen genomen, waaronder de instelling van een nieuw ministerie van LNV. De uitgangspunten uit de Pink Papers bleken bij de uitvoering van deze besluiten niet overal bekend, werden als onvolledig gezien en bleken ook voor verschillende interpretaties vatbaar.

Daarom is een verbeterd en aangevuld handboek gemaakt om door het SGO te laten bekrachtigen. Op basis van de evaluatie uit 2017/2018 zijn punten toegevoegd en andere verhelderd. Het gaat dan in het bijzonder om de manier waarop het aantal fte's in staf en ondersteuning wordt bepaald, de overheadkosten per fte, spelregels over de plaatsing van medewerkers en de reikwijdte van de medezeggenschap in relatie tot het politieke primaat. De evaluatie vroeg ook aandacht voor het beschikbaar komen van een startbudget en het belang van een goede ontvangst en snelle huisvesting van nieuwe medewerkers op de nieuwe locatie. Het handboek geeft nu ook aandacht gegeven aan de vorming van een nieuw ministerie. De herziene uitgangspunten zijn daarmee toepasbaar op een breed scala van herschikkingen: de vorming van een nieuw ministerie, de samenvoeging van departementen (zoals bij het opheffen van een of meer ministeries), het overhevelen van taken en de naamswijziging van een ministerie.

Een besluit tot herschikking van ministeries of een naamswijziging wordt in de meeste gevallen opgenomen in een regeerakkoord. Zo'n politiek besluit wordt kort na het constituerend beraad van het nieuwe kabinet uitgewerkt in instellingsbesluiten voor de (nieuwe) ministeries. In het licht van de ervaringen bij het regeerakkoord 2017 verdient het gezien de potentieel grote gevolgen aanbeveling om ook indien het ambtelijk de voorkeur heeft om geen herschikkingen te realiseren, in ieder geval wel kort voor het afsluiten van een regeerakkoord de afspraken in dit handboek (met name deel 1) opnieuw onder de aandacht te brengen van de relevante actoren en zo mogelijk ook van de bij de formatie betrokkenen. In het stadium (ruim) voor de totstandkoming van een regeerakkoord bereidt de ambtelijke dienst zich dan voor op eventuele herschikkingen, vindt een actualisatie plaats van het overzicht van de taakverdeling van de ministeries en wordt voorzien in de betrokkenheid van de ministeries bij de Koninklijke Besluiten die ten grondslag liggen aan herschikkingen.

Dit handboek kent een opbouw in twee onderdelen: een eerste deel met spelregels en afspraken en een tweede deel met modellen, voorbeeldbrieven en goede praktijkvoorbeelden. Daarbij is onder andere gebruik gemaakt van de door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de andere betrokken ministeries met de medezeggenschap gemaakte afspraken over de plaatsing van medewerkers. En van tips uit de publicatie "Twee ministeries, één (t)huis", het verhaal van de (her)inrichting van EZK en LNV. Het handboek is geen statisch document. Het is de bedoeling het handboek departementale herschikkingen na iedere kabinetsformatie te toetsen op bruikbaarheid en actualiteit en het zo nodig aan te passen.

Dit handboek is na advies van de GOR Rijk vastgesteld in november 2019. De GOR Rijk heeft er daarbij terecht op gewezen dat het handboek ook bij een herschikking die niet het gevolg is van een kabinetsformatie, gebruikt kan worden.

2 Algemene opmerkingen, vormen van herschikking, indeling in fases, aandacht voor de kosten

In dit handboek treft u een aantal algemene uitgangspunten aan voor de implementatie van een departementale herschikking. Om de verschillende vormen van herschikking te kunnen voorbereiden en realiseren worden zes fases onderscheiden, die elkaar deels in tijd kunnen overlappen:

1. de voorbereiding van een eventuele herschikking;
2. de inrichting van de besturing van nieuwe ministeries;
3. de inventarisatie van de over te hevelen taken, onderdelen en mensen;
4. de inrichting op hoofdlijnen van de nieuwe ministeries;
5. het neerzetten van de nieuwe organisatie; en
6. de evaluatie van de nieuwe organisatie.

Generieke uitgangspunten

Het eerste deel van het handboek over de eerste fase (3.1) heeft een algemeen karakter: het gaat hier om de fase van voorbereiding van eventuele herindelingen in de fase tot aan de openbaarmaking van een regeerakkoord. Ook de delen over de fasen vier tot en met zes bevatten algemene uitgangspunten.

Specifieke uitgangspunten

Vooral in fase twee (3.2) en drie (3.3) zijn de te nemen acties sterk afhankelijk van de aard en omvang van de betreffende herschikking van taken. Wanneer het gaat om een besluit tot het vormen van een nieuw ministerie of het opheffen en/of samenvoegen van ministeries zijn beslissingen nodig over de inrichting en besturing van een nieuwe organisatie. Dergelijke herindelingen kunnen vanuit het oogpunt van organisatie als het meest ingrijpend worden beschouwd. Er kan dan sprake zijn van zowel nieuwe naamgeving van het ministerie als het benoemen van een nieuwe leidinggevende op het hoogste ambtelijke niveau (secretaris-generaal) als van het samenstellen en bemensen van een nieuwe ambtelijke topstructuur. Ook bij de overheveling van één of meer directoraten-generaal zijn de gevolgen voor de inrichting en besturing van het ontvangende en latende ministerie meestal aanzienlijk. Bij de overdracht van een directoraat-generaal zal een nieuwe ambtelijke topstructuur moeten worden vormgegeven. Bij een overheveling van een organisatie van een geringere omvang, zoals een directie of een afdeling, zijn de gevolgen voor de organisatie van een ministerie minder ingrijpend. In het algemeen kan dan worden volstaan met inpassing in de al bestaande structuur van het ontvangende ministerie. De vanuit het perspectief van de organisatie meest eenvoudige herschikking bestaat uit alleen een naamswijziging, zoals het omdopen van Veiligheid en Justitie in Justitie en Veiligheid. Ook zo'n besluit gaat gepaard met grote gevolgen, vooral in de sfeer van de informatievoorziening (IV), en brengt de nodige kosten met zich mee. In 3.2 en 3.3 zijn de acties die van toepassing zijn op de onderscheiden vormen van herschikking in afzonderlijke onderdelen opgenomen.

De verschillende actiepunten zijn aan het eind van het handboek in een overzicht samengebracht. Dit laat in één oogopslag zien wat er allemaal bij een herschikking komt kijken. Hierbij is ook een tijdlijn met handelende partijen en relevante documenten opgenomen om het proces te visualiseren.

Financiële en niet-financiële gevolgen van departementale herschikkingen

Bij dit alles is het goed te beseffen dat herschikkingen grote gevolgen kunnen hebben voor mens en organisatie en dat iedere herschikking kosten met zich meebrengt in financiële en niet-financiële (energie, motivatie, onzekerheid) zin. Het is goed daarmee bij het voorbereiden van beslissingen rekening te houden en de kosten en gevolgen vroegtijdig in beeld te brengen. De ADR heeft onderzoek gedaan naar de kosten van de departementale herschikkingen uit 2017¹. Het merendeel daarvan betreft IV. Het is daarom van belang de gevolgen voor de IV zo vroeg mogelijk in beeld te brengen. De inventarisatie van de ADR laat zien dat het wenselijk is bij voorgenomen besluiten tot herschikkingen naast de niet-financiële kosten ook het financiële aspect in beeld te brengen en in de afwegingen te betrekken.

¹ Onderzoek naar de financiële aspecten van de departementale herschikkingen, ADR, 2018, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/10/31/onderzoek-naar-de-financiele-aspecten-van-de-departementale-herschikkingen>

3 De verschillende fases van een herschikking

3.1 De voorbereiding van een eventuele herschikking (periode tot aan regeerakkoord)

- SGO bepaalt vervolgstappen op basis handboek

Na de verkiezingen geeft het SGO op basis van het handboek aan op welke wijze sturing wordt gegeven aan het vervolgproces en welke acties moeten worden ondernomen. Daarbij is een optie om vanuit DGGO, DGVBR, DGRB en/of AZ een begeleidingsgroep samen te stellen om de bij herschikkingen betrokken SG's op verzoek van deze SG's van advies en ondersteuning te voorzien.

- Onder aandacht houden van IOFEZ, ICBR en substructuur ICBR

Na deze behandeling in het SGO wordt het handboek (nogmaals) onder de aandacht gebracht van relevante interdepartementale commissies, waaronder het SGO, de ICBR en de daarmee verbonden commissies en het IOFEZ.

- Overzicht van de bestaande taakverdeling

Het is van belang dat ten behoeve van iedere formatie een actueel overzicht beschikbaar is van de taakverdeling tussen de ministeries en van de portefeuilleverdeling tussen de bewindslieden. AZ draagt er zorg voor dat dit overzicht tijdig – ruim voor iedere kabinetsformatie - ter aanvulling en correctie beschikbaar komt van de overige ministeries en vervolgens wordt vastgesteld.

- Overzicht van mogelijke taakverdelingen

Het geactualiseerde overzicht van de taakverdeling tussen de ministeries wordt per ministerie voorzien van een aantal mogelijkheden voor de benoeming van staatssecretarissen en/of ministers zonder portefeuille voor een bepaald beleidsterrein. Dit overzicht kan vervolgens via AZ aan de (in)formateur ter beschikking worden gesteld. Een dergelijk overzicht kan in de formatie behulpzaam zijn bij de afwegingen rond een eventuele keuze tussen een minister van en een minister voor een bepaald beleidsterrein. Daarbij kan ook het financiële aspect worden meegewogen.

- Gereed staan vanuit latende en ontvangende organisaties met projectorganisatie

Besluiten tot herschikking zijn niet altijd te voorzien. Het is daarom van belang om daarop te anticiperen. Zodra duidelijk is dat een herschikking tot de mogelijkheden behoort, kan al een projectorganisatie binnen de betrokken departementen in de startblokken gaan staan. Stel daartoe een praktisch draaiboek op, met daarin afspraken over de projectmatige aanpak. Wijs in deze verkennende fase van een kabinetsformatie per herschikking ook al een vrijgesteld coördinerend projectleider aan, met de directeur(en) bedrijfsvoering of vergelijkbare functionaris(sen) als opdrachtgever. Deze vrij te stellen projectleider beschikt bij voorkeur over ervaring met herschikkingen, heeft voldoende gezag en is een verbinder die rekening houdt met de verschillende belangen die kunnen spelen. De projectleider kan vervolgens bij alle (besluitvormende) gesprekken van de DG's/directeuren met hun evenknieën aanwezig zijn. Het verdient aanbeveling een multidisciplinair team rond de projectleider te vormen dat stand-by staat en dat vanaf de dag van het regeerakkoord regelmatig bijeen kan komen.

- Afspraken over verantwoordelijkheden staf en lijn

Idealiter is bij de vormgeving van een herschikking sprake van vanaf het begin sprake van betrokkenheid van een driehoek beleid- bedrijfsvoering - FEZ. Maak vooraf duidelijke afspraken over rol en verantwoordelijkheden van deze partijen bij het bepalen van de taken en fte's van het primair proces, in de staf en ondersteuning en bij het bepalen van de bijbehorende financiële middelen. Maak hierbij een onderscheid tussen de feitelijke inventarisatie en de onderhandelingen met andere departementen. Leg de coördinerende verantwoordelijkheid voor de onderhandelingen van dit laatste deel bij een daartoe door de SG aangewezen functionaris, bij voorbeeld de directeur bedrijfsvoering of FEZ.

- Inventarisatie risicovolle/kansrijke projecten

Zorg per ministerie voorafgaand aan een kabinetsformatie voor een actueel overzicht van projecten of beleidstrajecten die grote (budgettaire) risico's kennen, bijvoorbeeld in de vorm van een top 10. Maak ook een overzicht van eventuele kansrijke projecten voor herschikkingen en vul dit aan met gegevens over de betrokken fte's en financiële middelen en de te verwachten risico's. Zorg dat er binnen de top van het departement een eenduidig beeld is van deze kansen en risico's en bepaal (budgettaire) beheersmaatregelen. Probeer zo snel mogelijk deze informatie met het (te verwachten) ontvangende departement te delen. Besteed bij dit alles in ieder geval ook aandacht aan de gevolgen voor de IV.

- Vasthouden vacatures

In afwachting van een eventuele herindeling worden specifieke vacatures aangehouden. Dit geldt met name voor centrale sleutelfuncties (onder andere bedrijfsvoering, communicatie, bestuursondersteuning, financieel-economische zaken, informatiemanagement en personeel en organisatie) op het niveau van directeur. In een vroeg stadium moet, in overleg met de ABD, geanticipeerd worden op een eventuele overtoolligheid van functiehouders.

- Medezeggenschap en overleg met de bonden

De betrokken SG's zullen in dit nog voorbereidende stadium van de formatie zo nodig verkennend vooroverleg voeren met hun eigen medezeggenschapsorganen over de mogelijk te zetten stappen en de daarbij te hanteren procedures. Op SOR-niveau zal door DGOO melding worden gemaakt van eventuele herindelingen. Gelet op het stadium van de besluitvorming zal dit (voor)overleg informierend zijn.

- Ramen van de kosten van een departementale herschikking

Het ramen van de kosten van een departementale herschikking door middel van een kostenraming inclusief de risico's kan in principe snel na het bekend worden van de verkiezingsuitslag plaats vinden. Vroegtijdig anticiperen maakt het mogelijk dat informatie over de kosten van een eventuele herschikking expliciet bij de politieke besluitvorming kan worden betrokken. Aanbevolen wordt in ieder geval de herschikkingen waarvan de ambtelijke top van een betrokken ministerie inschat dat zij serieus worden overwogen in business cases uit te werken. Er zijn globaal drie hoofdkostenposten: Personeel inclusief personeelsgebonden kosten, IV en Externe Inhuur. Met behulp van (een abstract van) de rijksbrede kostensoortentabel van Financiën kunnen deze door het departement nader in beeld worden gebracht. Deze business cases zijn in een later stadium ook van belang bij de verantwoording. De departementale afweging (in afstemming met Financiën) voor het al dan niet toewijzen van een kostenpost aan de herschikking is uitgangspunt.

- Begrotingscyclus

Het moment van aantreden van een nieuw kabinet bepaalt of er een beleidsrijke of een beleidsarme ontwerpbegroting op Prinsjesdag wordt ingediend.

Indien een nieuw kabinet aantreedt na 31 augustus wordt een beleidsarme ontwerpbegroting opgesteld door het demissionaire kabinet. Na publicatie van regeerakkoord en startnota van het nieuwe kabinet wordt de reeds ingediende ontwerpbegroting via Nota van Wijziging gewijzigd. Dit kan formeel tot het moment dat de Tweede Kamer over de ontwerpbegrotingen heeft gestemd (december). Bij herschikkingen wordt in de Nota van Wijziging duidelijk aangegeven waar beleid heen gaat en vandaan komt. Bij een Nota van Wijziging bestaat de mogelijkheid om een nieuw artikel te creëren en een naamswijziging van het departement door te voeren. Het is niet mogelijk om na 31 augustus, nieuwe ontwerpbegrotingen te creëren via een Nota van Wijziging (zie advies Raad van State 2012).

Treedt een nieuw kabinet aan ruim vóór 31 augustus dan is er de mogelijkheid om nieuwe begrotingen te creëren en/of begrotingen op te heffen. Het regeerakkoord en startnota kunnen dan verwerkt worden in de ontwerpbegroting.

Indien een nieuw kabinet aantreedt in juni, juli of augustus zal bekeken moeten worden hoe ingrijpend de departementale herschikkingen zijn en of deze reeds volledig in de ontwerpbegroting kunnen worden verwerkt.

- Impactanalyse informatievoorziening (IV)

Het is van belang de impact op informatievoorziening al vanaf de eerste fase in beeld te brengen door het uitvoeren van een impactanalyse informatievoorziening (IV). Kosten en doorlooptijd op het gebied van de informatievoorziening kunnen namelijk aanzienlijk zijn. Ook de impactanalyse zelf kan de nodige tijd vragen. De departementale CIO dient vanaf het eerste moment bij het voornemen betrokken te worden. Het is aan hem/haar om daarbij ook CIO's en CTO's van uitvoeringsorganisaties en IV-dienstverleners te betrekken. Voor verschillende typen dienstverleners is er een verschillend aanspreekpunt.

Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op de impact op informatievoorziening:

1. Het concrete scenario:
 - a. splitsing (casus EZK/LNV)
 - b. overheveling directies/afdelingen (casus Omgevingswet)
 - c. naamswijziging ministerie (casus V&J -> J&V)
 - d. ZBO-vorming van een departementaal onderdeel of andersom; dit maakt het nog een stuk complexer!
2. Of de herschikking betekent dat onderdelen naar een andere informatievoorziening-dienstverlener gaan. Ook als dit niet zo is, kan de impact aanzienlijk zijn. Aandachtspunten hierbij zijn dat er zowel interne als externe partijen IV-dienstverlener kunnen zijn en dat er mogelijk contracten moeten worden herzien.

- Aandachtspunten impactanalyse informatievoorziening (IV)

Te denken valt aan impact op bijvoorbeeld de volgende gebieden:

- Waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening
- Security/veiligheid; invloed op de te nemen veiligheidsmaatregelen in relatie tot IV
- Informatiehuishouding, met name ten aanzien van informatie in de vorm van documenten. Veranderen de bewaar- en vernietigingstermijnen? Kunnen medewerkers nog wel bij de relevante oude informatie? Zijn alle relevante dossiers nog wel compleet in de nieuwe situatie (kan de overheid nog steeds het eigen handelen verantwoorden?)
- Communicatie; informatie/instructies voor de eindgebruikers
- Organisatie en personeel; dienstverlening IDV-P/G, reorganisatie, wijziging (beheer)processen
- Financieel; bijvoorbeeld Departementaal bestedingsplan
- Informatiesystemen, zowel generiek als een documentmanagementsysteem als specifieke bedrijfsprocesssystemen; interne en externe partijen
- Juridisch: aanbestedingen en contracten
- Data/contentmigratie en eventueel conversie
- Techniek, bv middelen zoals digitale werkplekomgeving en randapparatuur (laptops, tablet, follow-me printers, smartphone/telefoons, tokens), Infrastructuur (SSO, E-mail, etc.), specials
- Digitale Identiteit; wijzigen in digitale identiteit, die aan de basis staat voor de toegangsrechten en autorisatie tot specifieke, gemeenschappelijk en generieke middelen/apps/data
- Huisvesting/Toegang; verhuizing, adres-/contactgegevens, toegangsrechten panden en systemen (Rijkspas), reorganisatie, eventueel aanpassing toegangsbeleid
- M.b.t. e-mailadressen zal een departementale herschikking vaak betekenen dat een mailbox wordt gesloten en dat er op een andere plek een nieuwe wordt geopend. Dit kan consequenties hebben voor de toegankelijkheid van de oude berichten. Daarnaast wordt het e-mailadres soms ook gebruikt als inlognaam, waardoor er impact kan zijn op toegang tot systemen en gegevens. Dit moet in de impactanalyse in beeld komen
- De departementale CIO is verantwoordelijk voor het opstellen van een I-plan voor het departement (oktoberbrief M.BZK). Bij herschikking dient dat I-Plan mogelijk aangepast te worden
- De IV-portfolio is (zeker bij grote uitvoeringsorganisaties) meerjarig vastgelegd en geprioriteerd. Herschikking heeft mogelijk grote impact op deze portfolio, de capability opbouw en ook toezeggingen
- Uitvoering gebeurt op basis van wettelijke kaders. Bijvoorbeeld bij de Belastingdienst geldt dat belastingen en toeslagen eigen wetgeving hebben die de grondslag van het handelen bepaalt. Bij herschikking moet de impact op het wettelijke kader meegenomen worden. Denk o.a. aan de vertrouwelijkheidsaspecten en geheimhoudingsvoorwaarden
- Registraties, interne en externe leverovereenkomsten, toestemming burgers, zijn zaken die door een herindeling mogelijk aangepast moeten worden. Als dit niet juist en tijdig gebeurt, kan dit leiden tot onrechtmatige verwerking van persoonsgegevens (AVG).

Houdt rekening met de doorlooptijd van wijzigingen, deze kan aanzienlijk zijn. Daarom is het goed om met relevante partijen zo snel mogelijk in gesprek te gaan. Een quickscan kan goed opgesteld worden door een gemengd team van interne IV-ervaringsdeskundigen met externe hulp, zoals vanuit I-interim Rijk.

3.2 Inrichting besturing nieuwe ministeries (vanaf regeerakkoord tot aantreden kabinet)

3.2.1 Algemene aandachtspuntenstart tweedefase

- Meest betrokken SG's aan zet, kunnen beroep doen op derde

Bij de vormgeving van herschikkingen zijn de meest betrokken SG's verantwoordelijk voor de vormgeving en inrichting van het proces. Zij kunnen bij meer complexe herschikkingen overwegen een onafhankelijke regisseur (op SG-niveau) met ervaring met de met een herschikking verbonden processen te benoemen om het verdere verloop in goede banen te leiden.

- Maak een gezamenlijke start

Bepaal bij de advisering voor het Constituerend Beraad als Bestuursraad een gemeenschappelijke positie en wees je ervan bewust welke invloed dit advies in de periode na het Constituerend Beraad kan hebben in de relatie met de bewindspersonen.

- Startbudget

Het is van belang dat al aan het begin van trajecten van herschikking financiële middelen beschikbaar zijn om deze vorm te geven². Er zal bij het betrokken ministerie ten minste een startbudget van voldoende hoogte beschikbaar moeten zijn om de eerste kosten te kunnen dragen. Het startbudget kan ook gebruikt worden om de werkzaamheden van Shared Service Organisaties soepel te laten starten, zonder dat daarvoor steeds uitgebreide offerteprocedures moeten worden doorlopen. Het kan aanbeveling verdienen een centraal aanspreekpunt aan te wijzen voor de contacten met de SSO's. Ook bij de SSO's wordt voorzien in een centraal aanspreek- of coördinatiepunt.

- Voorbereiding Koninklijke Besluiten

In een zo vroeg mogelijk stadium moeten Koninklijke Besluiten worden voorbereid ter instelling van nieuwe ministeries of ter overheveling van taken. Ook dienen tijdelijke mandaatbesluiten ('bevroezingsbesluiten') te worden voorbereid in verband met het per direct wijzigen van bevoegdheden bij herverdeling van portefeuilles/departementen. AZ draagt zorg voor het tijdig voorleggen van de ontwerpen van deze KB's aan CZW van BZK en aan de meest betrokken ministeries. Dit geldt ook voor naamswijzigingen.

- Mandaten voor besluitvorming

Zorg snel en tijdig voor de nodige mandaten voor de besluitvorming gedurende het verdere proces.

3.2.2. Aandachtspunten bij vorming nieuwe ministeries

- Eenduidige politieke en ambtelijke leiding

Direct na een politieke beslissing tot de vorming van nieuwe ministeries wordt voorzien in een éénduidige politieke en ambtelijke leiding daarvan. De Minister van BZK doet de formele voordracht aan de ministerraad van SG-benoemingen in overleg met de betrokken minister. De nieuwe minister gaat leidinggeven aan één ministerstaf of bewindspersonenstaf. Er wordt ook één nieuwe bestuursraad gevormd. Het verdient aanbeveling bij de vorming van een nieuw ministerie aandacht te schenken aan de ambtelijke ervaring die in een nieuwe bestuursraad noodzakelijk is om het ministerie vorm te geven. Met het oog op de aanwijzing van de ambtelijke leiding van eventuele 'nieuwe' ministeries of delen van ministeries/ministeriële organisatieonderdelen zo spoedig mogelijk na het aantreden van het nieuwe kabinet is voorbereiding nodig. De benoeming van deze functionarissen vindt bij voorkeur plaats in het eerste beraad van de nieuwe ministerraad. De TMG-procedure zal daarbij zo veel mogelijk worden gevolgd. Om het kabinet een 'vliegende start' te geven zullen eventuele 'SG-vacatures' die ontstaan bij de vorming van nieuwe ministeries niet worden opengesteld. De DGABD zal via de formateur een voorstel doen aan de (aankomende) betrokken minister en aan de minister van BZK ter formele besluitvorming in de ministerraad.

Bij de overheveling van een directoraat-generaal van het ene ministerie naar het andere krijgt de directeur-generaal van het over te hevelen onderdeel met onmiddellijke ingang een plaats in de ministerstaf en de bestuursraad van het ontvangende ministerie. Bij de afsplitsing van een deel van een directoraat-generaal krijgt

² Het verdient aanbeveling hierover tijdens de formatie afspraken te maken.

de betrokken directeur-generaal een positie in de ministerstaf en de bestuursraad van het ministerie waar het directoraat-generaal in de toekomst een plaats krijgt.

Indien een directoraat-generaal - door verdergaande opsplitsing over meerdere ministeries - vervalt, wikkelt de directeur-generaal zijn werkzaamheden af en zorgt voor overdracht. Een en ander valt onder verantwoordelijk van de secretaris-generaal van het latende ministerie. De ABD bespreekt de persoonlijke vervolgstappen van de betrokken DG met de desbetreffende directeur-generaal in deze fase.

- Zetellocatie bewindspersonen

Er wordt besloten over de zetellocatie voor de nieuwe bewindspersonen. Het strategisch huisvestingskader is daarbij uitgangspunt. In verband met reeds geplande verbouwingen en daaraan gerelateerde verhuizingen vraagt de zetellocatie keuze een praktische invalshoek.

- Aanwijzing beperkt aantal sleutelfunctionarissen

Benoeming van enkele sleutelfunctionarissen vindt – al dan niet op tijdelijke basis - plaats.

Als sleutelfuncties worden aangemerkt:

- coördinator woordvoering / directeur Communicatie
- directeur Bestuursondersteuning
- directeur FEZ
- directeur Bedrijfsvoering
- directeur Personeel en Organisatie(indien niet begrepen in de portefeuille bedrijfsvoering)
- CIO (indien niet begrepen in de portefeuille bedrijfsvoering)

Het DGO wordt over de benoeming van deze sleutelfunctionarissen geïnformeerd.

- Aanwijzing directe ondersteuning bewindspersonen

De volgende functionarissen worden – al dan niet op tijdelijke basis - aangewezen voor de directe ondersteuning van de bewindspersonen:

- woordvoerders
- secretaresses
- chauffeurs
- beveiligers
- kamerbewaarders

- Topstructuur

Een nieuwe topstructuur inclusief de daarbij behorende topformatie wordt volgens de gebruikelijke procedure aan de minister van BZK ter toetsing en goedkeuring voorgelegd.

- Vertrouwensfuncties

De sleutelfunctionarissen en directe ondersteuners van de bewindspersonen zullen in veel gevallen een vertrouwensfunctie vervullen en daarmee moeten beschikken over een verklaring van geen bezwaar (VGB). Concreet heeft dit tot gevolg dat de 'nieuwe' minister vertrouwensfuncties moet (gaan) aanwijzen en de lijst met vertrouwensfuncties (in overleg en afstemming met de AIVD) moet aanpassen. Dit kan een aantal weken duren. De 'latende' minister moet de lijst vertrouwensfuncties eveneens aanpassen en niet meer bestaande vertrouwensfuncties op zijn departement van de lijst laten verwijderen. In overleg met de AIVD zal bekeken moeten worden welke gevolgen dit heeft voor de ambtenaren die op dat moment al een vertrouwensfunctie vervullen en in het bezit zijn van een VGB. Ook de persoonlijk assistent van een minister vervult een vertrouwensfunctie en zal over een VGB moeten beschikken. Om ervoor te zorgen dat de aanwijzing van vertrouwensfuncties binnen en buiten de Rijksoverheid door de verschillende vakministers op dezelfde wijze plaatsvindt, is de Leidraad aanwijzing vertrouwensfuncties opgesteld.

3.2.3 Aandachtspunten bij overheveling directies of kleinere aantallen medewerkers

- Overheveling directie

Bij de overheveling van een directie krijgt deze een plaats in het meest in aanmerking komende directoraat-generaal van het ontvangende ministerie. De gevolgen voor de organisatie van het latende ministerie worden gezien.

- Overheveling kleinere aantallen medewerkers

Bij de overheveling van kleinere aantallen medewerkers dan een directie krijgen deze een plaats binnen een in aanmerking komend onderdeel van het ontvangende ministerie. De gevolgen voor de organisatie van het latende ministerie worden gezien.

3.2.4 Aandachtspunten bij naamswijziging

- Draaiboek naamswijziging

Bij een naamswijziging is het verstandig een impactanalyse te maken en op grond daarvan een draaiboek te vervaardigen met de te nemen stappen. De gevolgen zullen vooral merkbaar zijn in de sfeer van de communicatie en (hiermee samenhangende) IV. In Daartoe kan worden gezien welke maatregelen in welke tijdsvolgorde nodig zijn, bij voorbeeld bij het vernieuwen van licenties. Een zorgvuldige planning waarbij wordt aangesloten bij een bestaande planning voor de vervanging van licenties kan hier kostenbesparend werken.

3.2.5. Algemene aandachtspunten vervolg tweede fase

- Organisatie medezeggenschap

Departementale herindeling vindt plaats op basis van een politiek besluit. Het overleg met de medezeggenschap spitst zich toe – zoals vastgelegd in artikel 46d, onderdeel b, van de Wet op de ondernemingsraden - op de gevolgen voor de werknemers. Het moment waarop het overleg aanvangt is daar wanneer die gevolgen aan de orde zijn.

De individuele arbeidsovereenkomsten worden door de verantwoordelijke ministers gesloten. Zij vertegenwoordigen daarbij de werkgever: de staat. Deze is de civiele werkgever en de rechtspersoon die gebonden wordt. De departementale herschikking zal dus normaliter niet leiden tot een andere werkgever. De medewerker zal voor een ander onderdeel van zijn formele werkgever gaan werken.

Er is in deze situatie dus geen sprake van overplaatsingsbesluiten.

Het verdient aanbeveling de overplaatsing aan de medewerker te bevestigen en zijn instemming hiermee vast te leggen in het personeelsdossier. Als er sprake is van wijziging van arbeidsvoorwaarden dient in ieder geval instemming van de werknemer verkregen te worden, die dan uiteraard voor het bewijs ervan vastgelegd moet worden.

Politieke besluiten inzake indeling, beleid, taken en werkzaamheden van departementen zijn niet adviesplichtig, behoudens de personele gevolgen daarvan. Die moeten wel aan de medezeggenschap voor advies worden voorgelegd. Bij interdepartementale reorganisaties zal in de regel sprake zijn van een adviesrecht van de ondernemingsraad over de voorgenomen organisatiewijziging bij het latende en het ontvangende departement, ofschoon voor de inrichting van de organisatie na overgang alleen het latende departement formeel bevoegd is en voor de inrichting van de nieuwe organisatie alleen het ontvangende departement formeel bevoegd is.

Bijzondere aandacht verdient de rol van de medezeggenschap van een departement dat wordt opgeheven. Een dergelijke opheffing zal meestal een politiek besluit betreffen als bedoeld in *artikel 46d van de WOR*, waarover de medezeggenschap geen advies kan uitbrengen. Over de personele gevolgen van de opheffing zal aan de medezeggenschap wel advies gevraagd moeten worden. Bij de plaatsingsprocedure wordt het ontvangende departement de leiding in dat proces gegeven, uiteraard in overeenstemming met het latende departement. Wanneer de plaatsing wijziging van arbeidsvoorwaarden tot gevolg heeft zal de arbeidsovereenkomst met medewerkers gewijzigd dienen te worden (aanbod en aanvaarding) en dient de wijziging uiteraard vastgelegd te worden als bewijs van de instemming van de werknemer.

- Ruimte voor emoties en inzetten op teamgevoel

Zorg dat er op alle niveaus ruimte is om de eventuele emoties te delen en tijd wordt gemaakt om deze emoties te verwerken. Doe dit als latende en ontvangende departement samen.

De top van het departement moet hierin een voorbeeldrol vervullen. Zorg voor een gezamenlijke koers vanuit beide departementen en creëer een teamgevoel vanuit een positieve benadering van het genomen besluit.

- Communicatie naar de medewerkers

Het is belangrijk dat medewerkers snel welkom worden geheten en het gevoel krijgen dat ze er echt bij horen. Het is van belang dat de SG van het ontvangende departement de nieuwe medewerkers zo spoedig mogelijk welkom heet in een speciale bijeenkomst. Ook de nieuwe bewindspersoon kan hier worden uitgenodigd een welkomwoord te houden. Tijdens dergelijke bijeenkomsten wordt informatie gegeven over de gekozen besturing en de voorgenomen organisatieontwikkeling. Daarbij gaat het niet alleen om het vooruitkijken en het

opnieuw verbinden met de nieuwe organisatie, maar ook om het loslaten 'van je oude directie en/of collega's (rouwverwerking). In dit kader is het ook van belang snel een fysieke werkplek beschikbaar te stellen en de gedrags- en werkregels binnen de nieuwe werkomgeving onder de aandacht te brengen.

3.3 Inventarisatie van over te hevelen taken en onderdelen (idealiter binnen enkele weken na aantreden kabinet afgerond)

- Besturingsafspraken

Het is in deze fase belangrijk om een aantal afspraken te maken ten behoeve van de implementatie van de herindeling/ overheveling van taken. Hierbij valt te denken aan het expliciteren van de rol van de Bestuursraad, het inrichten van een stuurgroep, het aanstellen van kwartiermakers. Ook het inrichten van een programma of projectorganisatie ter ondersteuning van de kwartiermakers hoort hierbij. In deze fase kunnen ook zogenaamde bevroeringsbesluiten ten aanzien van mandaten en bevoegdheden noodzakelijk zijn. Het is van belang in deze fase ook goed te kijken naar de gevolgen voor adviesorganen, inspecties, zelfstandige bestuursorganen, stichtingen en dergelijke en de relatie tussen het ministerie en deze organisaties.

- Markeer de start van het project

Markeer de start van het project duidelijk door een startbijeenkomst onder leiding van de SG, de stuurgroep, kwartiermakers en de betrokken leden van de bestuursraad. Maak bij de start duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en projectstructuur. Organiseer daartoe een gezamenlijke bijeenkomst van alle betrokken SG's, DG's en de politiek verantwoordelijken. Organiseer een bijeenkomst van de opdrachtgever met de vrijgestelde coördinerend projectleider en het team. Denk ook aan een gezamenlijke bijeenkomst van de projectleiders (en hun teams) van het latende en ontvangende departement en aan een bijeenkomst voor alle medewerkers van het ministerie. Als eerste wordt een draaiboek en plan van aanpak voor de eerste maanden geschreven. Het veranderteam draagt zorg voor regelmatige communiqués en berichten via het Intranet om het personeel op de hoogte stellen Organiseer bij een splitsing of fusie een gezamenlijke bijeenkomst van de betrokken bestuursraden.

- Instellen ontvlechting- en vervlechtingsteams

Per te onderscheiden herschikking (knip in de organisatie) worden ontvlechting- of vervlechtingsteams ingesteld om deze praktisch te realiseren.

- Aanstelling aanspreekpunten bij ontvangend en latend departement en Shared Service Organisaties

Het is belangrijk om goede aanspreekpunten te regelen bij het ontvangende en latende departement en bij de betrokken SSO's. Zij kunnen vervolgens aan de hand van de bij de verschillende SSO's beschikbare procedurebeschrijvingen nagaan welke zaken precies geregeld moeten worden. Bij herschikkingen van enige omvang verdient het de voorkeur de ondersteuning bij de herschikking door de SSO's vanuit een centraal aanspreekpunt bij DGVBR te laten verlopen.

- Stuurgroep overhevelingen in P-direkt

Om de overhevelingen in P-direkt die met de over te hevelen onderdelen samengaat goed te laten verlopen wordt een stuurgroep Overhevelingen in P-direkt samengesteld. Naast functionarissen van de latende en ontvangende ministeries is ook een vertegenwoordiging van P-direkt lid van deze stuurgroep.

- Stappen op basis van impactanalyse IV

Op basis van de impactbepaling uit fase 1 kunnen implementatieplannen worden opgesteld die in de volgende fasen worden uitgevoerd. De betrokken organisatieonderdelen zullen voor een aantal implementatiekeuzes komen te staan, nog los van de (gemaakte of nog te maken) politieke keuzes. De departementale CIO moet nauw betrokken worden bij deze implementatiekeuzes. De verlatende en de ontvangende partijen moeten nauw samenwerken, ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid. Mogelijk betekent de departementale herschikking een groot ICT-project, het Handboek Portfoliomanagement is dan zoals gebruikelijk van toepassing. Het advies is om vroeg contact te zoeken met CIO's en ervaringsdeskundigen die al vergelijkbare trajecten hebben meegemaakt op het moment dat dit gaat spelen. IV speelt bij iedere herschikking een grote rol en gaat gepaard met vaak hoge transitiekosten. Het is van belang de (fasering van) vervolgstappen te organiseren. IV is een van de grootste opgaven bij naamswijzigingen of het herschikken van taken en medewerkers, gelet op de hoge kosten en lange doorlooptijden.

- Zo nodig instelling TOR

Bij een omvangrijke reorganisatie kan op basis van artikel 32, tweede lid, van de WOR in overleg met de medezeggenschap worden gekozen voor de oprichting van een TOR (tijdelijke ondernemingsraad). Via een convenant vindt overdracht plaats van de bevoegdheden voor het voeren van overleg. Per herindeling dient in overleg met de medezeggenschap bezien te worden of een TOR wenselijk is.

Bij de vorming van een nieuw ministerie ligt de spoedige totstandkoming van een TOR uit de bestaande ondernemingsraden voor de hand. In de praktijk is het mogelijk gebleken al snel te komen tot structurele voorzieningen voor de nodige medezeggenschap, zonder dat een TOR als tussenvorm nodig was.

- Gevolgen voor Shared Service Organisaties

Overhevelen van een directie, DG of het inrichten van een nieuw ministerie heeft gevolgen voor de dienstverlening van SSO's. Departementen maken nog niet allemaal gebruik van dezelfde aanbieders. Het is belangrijk in kaart te brengen welke gevolgen het overhevelen of oprichten heeft voor de relatie ten opzichte van de verschillende SSO's. Meerkosten zullen door de verschillende dienstverleners zo spoedig mogelijk conform de daarvoor op dat moment geldende afspraken in rekening worden gebracht. Houd er hierbij rekening mee dat herschikkingen ook kunnen leiden tot (per saldo) extra dienstverlening en dus tot extra kosten. Deze moeten zo spoedig mogelijk in beeld worden gebracht. Indien centrale financiering aan de orde is dan moet bij de dekking van die extra kosten en de toedeling daarvan hiermee rekening worden gehouden.

- Overleg in DGO

In het DGO (departementaal georganiseerd overleg) wordt overlegd of er sprake is van een wijziging in aanspraken/arbeidsvoorwaarden. Het betreft hier overigens slechts secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, de primaire arbeidsvoorwaarden zijn binnen de sector Rijk gelijk. Indien er sprake is van wijziging in aanspraken/arbeidsvoorwaarden dienen hierover afspraken te worden gemaakt met de betrokken DGO's waarbij de instemming nodig is van tenminste de helft van de in het DGO vertegenwoordigde bonden (artikel 113, derde lid, van het ARAR). Uitgangspunt dient te zijn geen wijzigingen in arbeidsvoorwaardelijke aanspraken. Slechts na gedetailleerde vergelijking van de secundaire arbeidsvoorwaarden en de wijze waarop deze door betrokken ministeries worden toegepast, ontstaat duidelijkheid over eventuele verschillen die geharmoniseerd moeten worden.

- Rechten en verplichtingen gaan over

Baten en lasten (bij voorkeur hele artikelen, of artikelonderdelen, inclusief nog onverdeelde budgetten) gaan over van het hele departement of van alle over te nemen onderdelen als directoraten-generaal, ondersteuning, uitvoering of toezicht. De IRF checkt of er geen taakstellingen zijn die nog ingevuld moeten worden en of er nog bedragen staan op de aanvullende posten. Er wordt een compleet overdrachtdossier voorbereid met taken, budgetten, formatie, bemensing, wetgeving en taakstellingen. Het overdrachtdossier bevat ook informatie over mandaten en bevoegdheden en rechten en verplichtingen uit lopende overeenkomsten. Indien nodig wordt een kwartiermaker FEZ benoemd voor het realiseren van snelle helderheid over begrotingen en budgetten. Daarbij worden ook afspraken gemaakt tussen departementen over de verantwoording en de financieel-administratieve afwikkeling van de herindeling. Houd ook rekening met de gevolgen voor adviesorganen, inspecties, zelfstandige bestuursorganen, stichtingen en dergelijke.

3.4 Inrichting op hoofdlijnen van nieuwe organisatie (enkele maanden na aantreden kabinet afgerond)

3.4.1 Algemene uitgangspunten start vierde fase

- Overdrachtdocument, zo nodig bemiddeling op verzoek betrokken SG's

In situaties waarin sprake is van een ontvangende organisatie, waarnaar capaciteit van een andere organisatie overgaat, zullen de betrokken secretarissen-generaal overeenstemming bereiken over de overdracht van mensen en middelen. Uitgangspunt hierbij zijn de geldende normen uit dit handboek. Deze overeenstemming wordt in een overdrachtdocument (overdrachtsprotocol) neergelegd. Dit document wordt door het latende departement voorbereid in overleg met het ontvangende departement. Bij blijvend verschil van inzicht kunnen de betrokken SG's een of meer andere SG's om bemiddeling vragen. De SG's kunnen ook besluiten andere SG's als klankbord in te schakelen of de DGO om ondersteuning vragen. Denkbaar is ook om al vooraf een derde SG aan te wijzen die bij blijvend verschil van inzicht een bindend advies geeft.

In een bijlage is een model voor een overdrachtsprotocol opgenomen. Een overdrachtsprotocol bevat in het algemeen de volgende bouwstenen:

- Organisatorische aspecten;
- Personele aspecten;
- Materiele aspecten;
- Financiële aspecten.

3.4.2. Afspraken bij splitsing of fusie ministeries

- Besturings- en ontvlechtigingsakkoord

Bij de vorming van een nieuw ministerie uit een eerder bestaand ministerie kunnen bepaalde taken, waaronder die in de sfeer van de bedrijfsvoering, door de nieuw gevormde ministeries worden gedeeld in een samenwerkingsruimte. Dan wordt voorzien in een besturings- en een ontvlechtigingsakkoord. In het eerste document wordt voorzien in bestuurlijke en financiële afspraken die zijn gemaakt tussen de beide departementen. Het doel is een eenduidige beschrijving van de gedeelde taken en de bijbehorende verantwoordelijkheden. In het ontvlechtigingsakkoord wordt de financiële afhandeling van de (her)inrichting van de betrokken ministeries geregeld en wordt de financiële werkwijze voor de toekomst beschreven. Een vergelijkbare werkwijze geldt bij een fusie tussen ministeries. In de bijlage zijn enkele voorbeelden te vinden.

- Keuze en inrichting besturing

Bij de start van deze fase wordt één eenvormige besturing van de organisatie geformuleerd.

- Integratie stafdiensten

Benoemingen voor de directeuren van geïntegreerde (staf)diensten en (staf)directies vinden zo veel mogelijk aan het begin van deze fase plaats. Op dit punt moet tevens goed overleg met de medezeggenschap worden gevoerd. De ABD zal een ondersteunende en voorbereidende rol spelen.

3.4.3. Algemene uitgangspunten vervolg vierde fase

- Met de medezeggenschap gemaakte rijksbrede afspraken over het omgaan met medewerkers³

Voor de omgang met medewerkers zijn leidend de met de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR) bereikte overeenstemming over rijksbrede afspraken, die eerder al met de medezeggenschap waren overeengekomen bij recente herschikkingen. Deze rijksbrede afspraken zijn opgenomen in een afzonderlijke bijlage bij het eerste deel van dit handboek.

De hoofdlijnen van de afspraken met de medezeggenschap zijn:

- * bij overgang van alle werkzaamheden van een werknemer, geldt "taak over, mens over"
- * afspraken over overgaan van een deel van de werkzaamheden (70% of meer, 50-70, anders op basis van maatwerk)
- * instelling van een adviescommissie ontvlechting
- * afspraken over medewerkers van programma's en projecten

- Afspraken over overheveling van fte en kosten van overhead

Bij de overgang van taken van het ene ministerie naar het andere kunnen verschillende typen organisaties en medewerkers betrokken zijn. Volgens de regels uit dit handboek gaan bij deze taakoverdracht lusten en lasten over van het ene naar het andere ministerie. Als het bij de overgang gaat om een uitvoerende organisatie (zoals het Kadaster of de Nederlandse Emissieautoriteit) met de status van een agentschap of zelfstandig bestuursorgaan is met deze organisatie vaak een afgebakende financiering van toepassing. Gehele overdracht van zo'n organisatie met de bijbehorende middelen voorziet ook in de toekomst in de dekking van de personele en materiële kosten van het organisatieonderdeel. Bij enkele van deze organisaties wordt het personeel of een deel van de ondersteuning gefinancierd uit het centrale apparaatsbudget. Dan wordt het aantal over te hevelen personeelsleden en middelen op dezelfde wijze bepaald als bij de hieronder beschreven overgang van beleidsambtenaren van het kernministerie.

De meest voorkomende situatie betreft de overgang van ambtenaren in de sfeer van het beleid, verbonden aan de overgang van een taak van het ene ministerie naar het andere. Dan zijn de volgende categorieën over te hevelen functies aan de orde:

³ De GOR Rijk heeft positief geadviseerd over dit handboek. Er heeft bij de totstandkoming voorbereidend overleg plaatsgevonden met een werkgroep van de GOR Rijk, die eerder betrokken was bij de evaluatie van de herschikkingen.

- De met de over te hevelen taak belaste functies in de sfeer van het beleid. Deze worden door het latende ministerie in kaart gebracht. Verrekening vindt plaats op basis van de daadwerkelijke salariskosten. Bovenop de salariskosten wordt per fte een bedrag voor de met de functie verbonden overheadkosten overgeheveld.
- Om onnodige onderhandelingen tussen de betrokken partijen te voorkomen is voor het over te hevelen bedrag per fte voor overhead een praktische oplossing gekozen. Er wordt telkens uitgegaan van de grondslagen uit de meest actuele Handleiding Overheidstarieven (HOT). Deze Overheidstarieven worden jaarlijks bijgesteld en gelden voor een kalenderjaar. Zij bevatten verschillende componenten, die in de HOT worden toegelicht. Bij de overheadkosten gaat om de kosten voor huisvesting, kantoorautomatisering, administratie, reiskosten, opleiding, facilitair en IMOC. Daar komt bovenop het in de toelichting van de HOT genoemde gemiddelde bedrag voor ondersteunende applicaties.
- In 2019 is het over te hevelen bedrag per fte voor overhead dan maximaal een bedrag van 21.500euro per over te hevelen fte. De HOT was tot op heden niet opgesteld met het oog op herschikkingen. Het is de bedoeling in de HOT 2020 een afzonderlijke paragraaf over de kosten van herschikkingen op te nemen.
- In dit bedrag is geen rekening gehouden met de kosten voor externe inhuur, buitenlandse dienstreizen en ondersteuning. In zeer bijzondere gevallen kunnen over de eerste twee categorieën aanvullende afspraken worden gemaakt. De kosten van ondersteuning worden via de toeslag PIOFACH of via dedicated functies gecompenseerd.
- Eventuele vacatures of functies waarvoor de bezetting niet direct is toe te delen aan een persoon, gaan ook over en worden verrekend op basis van de Overheidstarieven (integrale loonkosten per salarisschaal uit de HOT).
- Daarboven kunnen nog zogenaamde dedicated functies in aanmerking komen voor overheveling. Het gaat dan om direct met de over te hevelen taak verbonden werkzaamheden, die meer dan 50% van de totale werktijd van de fte betreffen, die niet begrepen zijn in de 9% overhead uit het volgende punt. In de praktijk gaat het om met het beleid verbonden maar niet in de beleidsorganisatie zelf opgenomen taken in de sfeer van wetgeving, internationale zaken, politiek-bestuurlijke advisering of de strategische- of kennisfunctie. Deze dedicated fte worden van geval tot geval door het latende departement in kaart gebracht en op dezelfde wijze verrekend als de beleidsfuncties. Daarbovenop komt het bedrag per fte voor overhead volgens de HOT-tarieven.
- De op het latende ministerie aan de over te hevelen fte's verbonden functies in de algemene bedrijfsvoering (PIOFACH). Daarvoor wordt een toeslag van 9% uit de voorgaande categorieën in aanmerking genomen. Dit percentage was reeds opgenomen in de eerste twee versies van de Pink Papers. Het was gebaseerd op een schatting van BZK uit 2010. Uit evaluaties van de bewegingen uit 2010 en 2012 bleek dat dit percentage in de praktijk goed bruikbaar was. In de laatste Pink Papers uit 2017 werd het percentage losgelaten. Het werd als te hoog beschouwd door de inmiddels gevormde SSO's. Het schrappen van een vast percentage heeft geleid tot soms moeizame onderhandelingen over de over te hevelen overhead. Daaruit is de breed gedeelde wens ontstaan om opnieuw een vast percentage af te spreken. Op basis van de ervaringsgegevens van o.a. de recente herschikkingen¹ wordt in de toekomst opnieuw uitgegaan van een percentage van 9 voor de opslag van PIOFACH-fte (bedrijfsvoering). In dit percentage zijn niet begrepen de dedicated fte en fte in de sfeer van de bedrijfsvoering die integraal onderdeel zijn van en werken aan de taken van de beleidsorganisatie.
- Bij de in aanmerking te nemen aantallen blijft een eventuele nog resterende taakstelling achter bij het latende ministerie. Er wordt "schoon" overgeheveld. Deze afspraak uit de Pink Papers blijft gehandhaafd met het oog op eventuele toekomstige taakstellingen.

- Relatie met (nieuwe) rechtspositie vanaf 2020

De invoering van de Wnra verandert herschikking per KB op zich niet. Zoals hiervoor (sub 3.2.5.) aangegeven, zullen veranderingen in arbeidsvoorwaarden als gevolg hiervan wel anders geregeld moeten worden. Verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen departementen- indien en zover deze zich verdragen met onze (standaard) CAO- moeten via een aanpassing in de arbeidsovereenkomst geregeld worden. Dit vergt, bij gebreke van een ongeclausuleerd eenzijdig wijzigingsbeding (art. 7:613 BW), instemming van bonden dan wel individuele instemming van medewerkers.

- Rijksbreed informatie delen

⁴Bij de overgang van personeel van IenW naar BZK ging het om 17,7 fte bedrijfsvoering op een totaal van 183,45 fte; dat is een percentage van 9,6. Bij de overheveling van Klimaat van IenW naar EZK ging het om 2,6 fte op een totaal van 30,2 fte, een percentage van 8,6. Bij de overheveling van Regeldruk en IV van EZK naar BZK was sprake van de overkomst van 12,7 fte, waarvan 2,1 uit de centrale staf (WJZ, financieel, secretariaat). Hier is verder geen overheadpercentage toegepast. In het capaciteitsplan 2019-2020 van BZK is sprake van 68,1 fte voor PIOFACH en een beleidscapaciteit bij het kernministerie van 761,8 fte; de overhead is dan bijna 9%.

Bij verschillende ministeries en bij de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) zijn voor de inrichting van nieuwe organisaties draaiboeken e.d. beschikbaar. Rijksbreed kan bij vragen ook een beroep worden gedaan op het interdepartementale netwerk van organisatieadviseurs rijksoverheid. DGOO en DGRB zijn beschikbaar voor het delen van informatie of het doorverwijzen naar ervaringsdeskundigen. In deel 2 van dit handboek zijn de belangrijkste voorbeelden van brieven en protocollen opgenomen.

- **Betrokkenheid ABD**

Voor ABD-functies geldt dat deze op basis van kwaliteit worden vervuld. De ABD heeft een werkgeversrol ten aanzien van TMG-leden en een regierol bij plaatsing van ABD-leden. Om daar goed invulling aan te kunnen geven is het noodzakelijk dat de ABD betrokken is bij deze plaatsingen.

Alle benoemingen van (al dan niet tijdelijke (project)directeuren en kwartiermakers van S15 en hoger vinden daarbij in overeenstemming met de DGABD plaats.

- **Snelle overgang**

Het verdient aanbeveling de nieuwe medewerkers zo snel mogelijk op de nieuwe locatie te huisvesten. Daartoe kan worden overwogen voor het nieuwe personeel binnen de al beschikbare capaciteit werkplekken te creëren om de huisvesting in een later stadium meer definitief te regelen.

- **Tijdsdruk**

Het is van belang goede afspraken te maken over de duur van de periode van implementatie van de herschikking. Het gaat hier om een goede balans tussen het noodzakelijke tempo maken en de vereiste zorgvuldigheid. Deze periode kan bij voorbeeld worden afgestemd op de Planning & Control- cyclus.

3.5 Neerzetten nieuwe organisatie (lopend jaar en volgende jaren)

- **Neerzetten nieuwe organisatie**

Na de fase waarin duidelijk is welke mensen en middelen worden opgenomen in het nieuwe ministerie, kan bij de betrokken ministeries worden begonnen met de inrichting van de nieuwe organisatie onder verantwoordelijkheid van de secretaris-generaal van het nieuwe ministerie en desgewenst onder functionele aansturing van een procesmanager. Deze fase zal per departement korter of langer gaan duren. Dit is afhankelijk van de complexiteit.

- **Afscheidsritueel**

Het is gewenst op een goed gekozen moment afscheid te nemen van de oude organisatie en deze fase af te sluiten. Een afzonderlijke bijeenkomst met de betrokken medewerkers is gepast.

- **Rekening houden met kaders organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst**

Voor deze meer complexe operaties is het van groot belang binnen welke context van kabinetsafspraken over taakstellingen, sociaal flankerend beleid en CAO-afspraken dit moet plaatsvinden. Bij de inrichting van het ministerie wordt rekening gehouden met de afspraken over de inrichting van de rijksdienst die in of na de kabinetsformatie zijn of worden gemaakt.

- **In geval van ontdubbeling: werken met tijdelijke werkorganisatie**

Tussen de overheveling en de feitelijke reorganisatie zit nog een (lange) tijd. Zeker bij de integratie van stafdirecties is sprake van dubbele functies, waar snel helderheid in moet worden geboden. Tegen die achtergrond is het wenselijk om te starten met een tijdelijke werkorganisatie (TWO), waarin rollen en verantwoordelijkheden voor bepaalde taken vanaf het begin worden toebedeeld. De formalisatie daarvan vindt bij de feitelijke reorganisatie plaats.

- **Verantwoorden over de kosten van een departementale herschikking**

Het is belangrijk dat achteraf verantwoording kan worden afgelegd over de kosten van een herschikking. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de in fase 1 vervaardigde business cases of vergelijkbare documenten. Daarbij moet voorkomen worden dat een structurele administratieve last ontstaat door het administreren van de kosten van herschikkingen. Op het moment van herschikken kunnen hierover - in overleg met FIN - afspraken gemaakt worden. Dit betreft dan o.a. de eventuele extra inrichting van de bestaande administratie van de ontvangende partij en de betrokkenheid van de gevende partij. Per definitie is de financiële administratie al ingericht conform de rijksbrede kostensoortentabel. Belangrijk is dat zoveel mogelijk wordt vastgehouden aan de eigen inrichting van de administratie en het gebruik daarvan om de herschikkingskosten te registreren.

De kostensoortentabel geeft een verdeling van die kosten over de functionele kostencategorieën. Voor een beheersing van de kosten van een departementale herschikking is van belang dat departementen:

- Vroegtijdig de hoofdkostensoorten inventariseren/businesscases opstellen voor verwachte departementale herschikkingen. Dit geeft de politiek de mogelijkheid de kosten van een eventuele herschikking bij de politieke besluitvorming te betrekken. Het departement kan zich op deze manier goed vergewissen van de inhoudelijke impact van een herindeling en de hoofdkostensoorten. De rijksbrede kostensoortentabel fungeert hierbij als hulpmiddel.
- Zorgen voor een helder opdrachtgeverschap op topambtelijk niveau voor de besluitvorming over de herschikkingen en op basis van nader te bepalen besluitvormingscriteria. Een besluitvormingscriterium kan bijvoorbeeld zijn, of bepaalde kosten samenhangend met een herindeling per se direct moeten worden gemaakt, of kunnen worden opgenomen in het regulier onderhoud.
- Financiële kennis en expertise, samenhangend met herschikkingen, vroegtijdig betrekken.

3.6 Evalueren van de nieuwe organisatie (na enkele jaren)

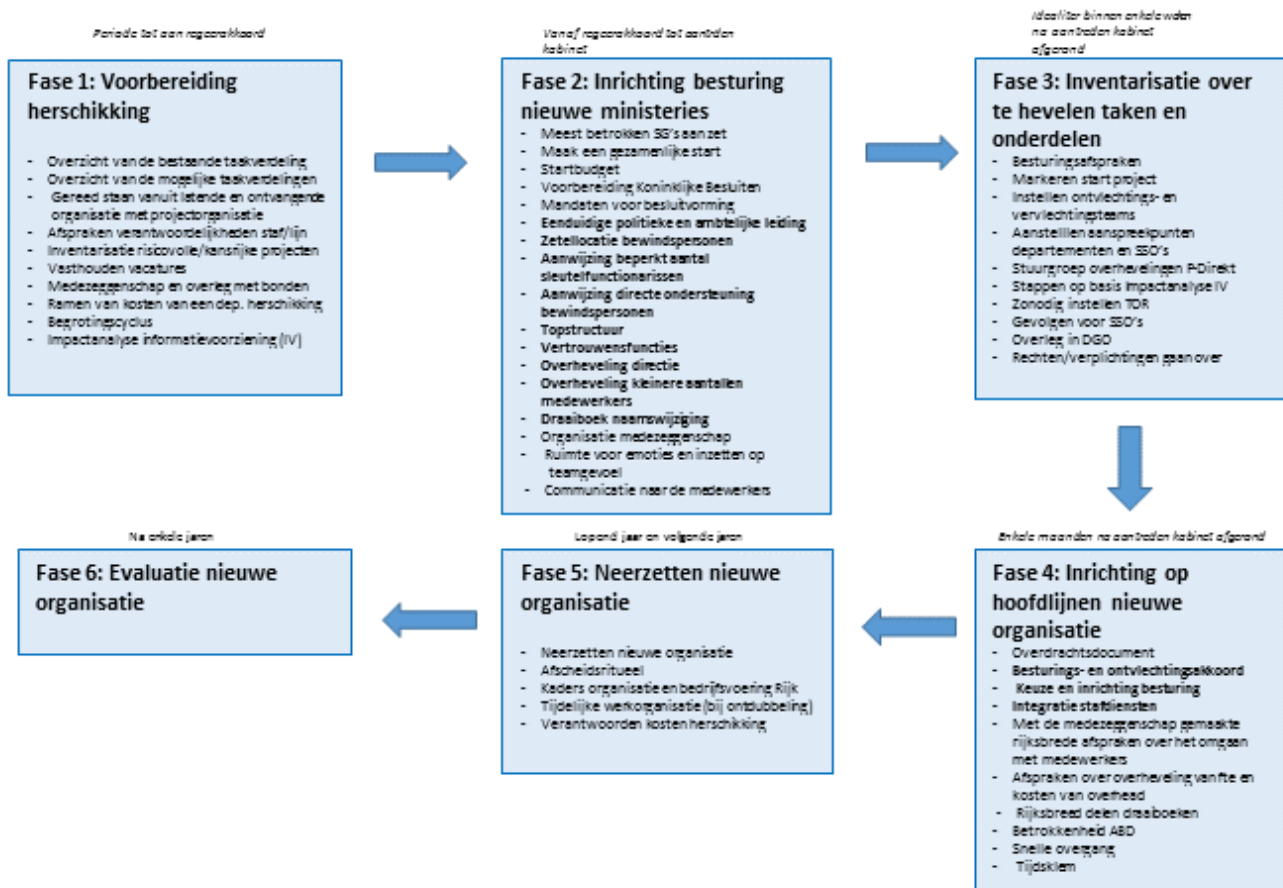
Ten slotte verdient het aanbeveling de nieuwe organisatie bij voorbeeld twee jaar na oprichting te evalueren. Daarbij wordt bezien of de overgang soepel is verlopen en of het handboek daarbij heeft geholpen.

Acties handboek departementale herschikkingen

Actiepunten handboek departementale herschikkingen
De meeste actiepunten zijn algemeen, enkele actiepunten voor specifieke situaties zijn vet gedrukt
<i>Fase 1: voorbereiding</i>
SGO bepaalt vervolgstappen op basis van handboek
Onder aandacht houden van IOFEZ, ICBR en substructuur ICBR
Overzicht van de bestaande taakverdeling
Overzicht van mogelijke taakverdelingen
Gereed staan vanuit latende en ontvangende organisatie met projectorganisatie
Afspraken over verantwoordelijkheden staf en lijn
Inventarisatie risicovolle/kansrijke projecten
Vasthouden vacatures
Medezeggenschap en overleg met bonden
Ramen van kosten van een departementale herschikking
Begrotingscyclus
Impactanalyse informatievoorziening (IV)
<i>Fase 2: besturing</i>
Meest betrokken SG's aan zet, kunnen beroep doen op derde
Maak een gezamenlijke start
Startbudget
Vorbereiding Koninklijke Besluiten
Mandaten voor besluitvorming
Eenduidige politieke en ambtelijke leiding
Zetellocatie bewindspersonen
Aanwijzing beperkt aantal sleutelfunctionarissen
Aanwijzing directe ondersteuning bewindspersonen
Topstructuur
Vertrouwensfuncties
Overheveling directie
Overheveling kleinere aantallen medewerkers
Draaiboek naamswijziging
Organisatie medezeggenschap
Ruimte voor emoties en inzetten op teamgevoel
Communicatie naar de medewerkers
<i>Fase 3: inventarisatie over te hevelen onderdelen</i>
Besturingsafspraken
Markeer de start van het project
Instellen ontvlechting- en vervlechtingsteams
Aanstelling aanspreekpunten bij ontvangend en latend departement en SSO's
Stuurgroep overhevelingen in P-Direkt
Stappen op basis van impactanalyse IV
Zo nodig instelling TOR
Gevolgen voor Shared Service Organisaties
Overleg in DGO

Rechten en verplichtingen gaan over
Fase 4: inrichting nieuwe organisatie
Overdrachtsdocument, zo nodig bemiddeling op verzoek betrokken SG's
Besturings- en ontvlechtingsakkoord
Keuze en inrichting besturing
Integratie stafdiensten
Met de medezeggenschap gemaakte rijksbrede afspraken over het omgaan met medewerkers
Afspraken over overheveling van fte en kosten van overhead
Relatie met nieuwe rechtspositie vanaf 2020
Rijksbreed informatie delen
Betrokkenheid ABD
Snelle overgang
Tijds-klem
Fase 5: neerzetten nieuwe organisatie
Neerzetten nieuwe organisatie
Afscheidsritueel
Rekening houden met kaders organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst
In geval van ont-dubbeling: werken met tijdelijke werkorganisatie
Verantwoording over de kosten van een departementale herschikking
Fase 6: evalueren van de nieuwe organisatie

Stroomdiagram actiepunten departementale herschikkingen



Bijlage: model voor een overdrachtsprotocol

Over de organisatorische, personele, materiële en financiële aspecten van een overdracht van taken tussen departementen moet overleg worden gevoerd. De afspraken hierover worden vastgelegd in een overdrachtsprotocol.

Organisatie

Koninklijk Besluit

- Verwijs naar KB dat taakoverdracht regelt en organisatie- en mandaatregelingen hierop aanpassen

Taken en bevoegdheden

- expliciteer taken en bevoegdheden die overgaan

Wet- en regelgeving

- benoem wet- en regelgeving die onder verantwoordelijkheid ontvangende minister komt te vallen

Personeel

Reikwijdte

- benoem op welke medewerkers van het overdragend ministerie het hoofdstuk Personeel van het overdrachtsprotocol van toepassing is. Dat wil zeggen medewerkers van de nader genoemde organisatieonderdelen van het overdragend ministerie, voor zover deze medewerkers zijn verbonden met de taken die overgaan en zijn genoemd in de paragraaf taken en bevoegdheden
- P-dossiers op orde

Formatie en Bezetting

- formatie die wordt overgedragen en capaciteit op tijdelijke, inleen- of inhuurbasis en daarmee de totale bezetting

Ondersteuning

- formatie en bezetting van bedrijfsvoering en stafonderdelen voor de taken die overgaat. Voor het bepalen van de omvang van de bedrijfsvoeringstaken en de staftaken (P&O, FEZ, Communicatie, CIO, ondersteuning en Bestuursondersteuning) is de norm hierover in het handboek departementale herindelingen uitgangspunt.

Overhead

- bedrag aan overhead per fte dat wordt overgedragen. Uitgangspunt is de norm in het handboek departementale herindelingen

Wijze van overgang

- plaatsing medewerkers primair proces, staf en ondersteuning

Aanvullende afspraken tijdelijke constructies zoals programma's

- wat gebeurt er met capaciteit en budget na afloop programma?

Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden

- regelingen en arbeidsvoorwaarden die van toepassing zijn. In principe sector Rijk, met inachtneming van de bepalingen van het overdrachtsprotocol. Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden en faciliteiten worden vergeleken. Waar arbeidsovereenkomsten in het geding zijn dienen eventueel afwijkende arbeidsvoorwaarden via het (geclausuleerde) 613-beding in de CAO of via individuele afspraken geharmoniseerd of anderszins aangepast te worden.

Matchingprocedure

- participatie van overgekomen medewerkers in periodieke matching ontvangend ministerie

Vervoersabonnementen

- vervoersabonnementen overgekomen medewerkers regelen via ontvangend departement

Arbodienstverlening

- arbodienstverlening overgekomen medewerkers verloopt via arbocontract ontvangend ministerie

Expertisecentra, (werkmaatschappij Rijk) / UBR / SSO's

- personele bezwaren overgekomen medewerkers worden behandeld door rijksbrede/ontvangend ministerie bezwarenadviescommissie, gefaciliteerd door UBR P i.o.

Medezeggenschap

- als organisatieonderdelen op worden genomen binnen al bestaande organisatieonderdelen van het ontvangend ministerie, dan worden hun belangen behartigd door de medezeggenschap van dat organisatieonderdeel. Aandachtspunten omvang, aantal zetels, nieuwe verkiezingen, instelling TOR.

Overheveling budgetten

- hoe en wanneer worden budgetten overgeheveld?

Ondertekening Slotwet/jaarverslag en eventuele Incidentele Suppletoire

Begroting Taakstellingen

- zijn er nog door te voeren taakstellingen?

Overdracht financiële administratie bestuursdepartement

- wanneer wordt de financiële administratie en het financiële beheer overgedragen?

De ADR controles bestuursdepartement

- op verzoek van het ontvangend ministerie levert het overdragend ministerie rond het moment van overdracht een overdrachtdossier op waarin de openstaande standen per 1 januari 20xx en moment van overdracht zijn verantwoord. Overdragend en ontvangend ministerie maken afspraken over de wijze van overdracht en controle-inzet van AO/IC en eventueel ADR in deze. Alle controlebevindingen van ADR en AR over het afgelopen jaar worden gedeeld. Deze bevindingen zijn overigens openbaar.

Zelfstandige bestuursorganen

- de verantwoordelijkheid voor een eventueel aanwezig zelfstandig bestuursorgaan gaat over van het overdragend ministerie naar het ontvangend ministerie. Voor de overdracht wordt door de eigenaar een overdrachtdossier samengesteld. De opdrachtgeversrol gaat automatisch mee via de overgang van de beleidsdirectie.

Inkoopfunctie

- tot het moment van overdracht van de administratie verzorgt het overdragend ministerie de inkoopfunctie, overdragend en ontvangend departement stellen samen een conversieplan op

Subsidies

- tot het moment van overdracht verzorgt het overdragend ministerie de subsidies, overdragend en ontvangend departement stellen samen een conversieplan op

AVG

- alle ministeries zijn zelf verantwoordelijk voor de implementatie van de AVG

Dienstverlening

Uitgangspunten

- onder dienstverlening wordt verstaan alle dienstverlening op het gebied van archiefbeheer en documentaire informatievoorziening (DIV), procesondersteuning, IV, huisvesting, inkoop, facilitaire zaken en personeel en organisatie. Het overdragend departement levert een overzicht van alle bovengenoemde dienstverlening. Daarnaast levert het overdragend ministerie een lijst van alle medewerkers die overkomen. Het ontvangend departement beslist intern of zij de dienstverlening continueert en of deze dienstverlening verricht gaat worden vanuit bijvoorbeeld een (Rijks)dienstverlener, vanuit Bedrijfsvoering BZK of vanuit het organisatieonderdeel zelf.

Archieven

Overheveling

- met betrekking tot de archiefbescheiden worden, vanaf het moment van overheveling, de bepalingen in het Besluit archiefoverdrachten Rijksadministraties gevolgd

Beheer en zorgdragerschap

- overdracht beheer en zorgdragerschap archief via het overgangprotocol

Overdracht Archief (papier en digitaal)

- de conversie van digitale metadata en records en overdracht van papieren dossiers en onderliggende documenten zullen in goed overleg tussen het overdragend ministerie en het ontvangend ministerie worden afgestemd en uitgevoerd en in overleg met de directies waar het om gaat.

Post

- de post met betrekking tot de overkomende taken die na nader te bepalen datum nog wordt bezorgd bij het overdragend ministerie wordt doorgezonden naar het ontvangend ministerie

IV (-middelen)

- IV-dienstverlening overdragend ministerie blijft gehandhaafd tot ontvangend ministerie deze heeft overgenomen

Informatiebeveiliging

- bij de overdracht inzicht geven in informatiebeveiliging relevante IV-voorzieningen

Fysieke huisvesting

- intentie is medewerkers zo spoedig mogelijk te huisvesten bij ontvangend ministerie

Inwerkingtreding

Het overgangsprotocol treedt in werking op de dag van ondertekening

Bijlage: Rijksbrede afspraken plaatsing medewerkers (besproken met GOR Rijk)

Woord vooraf

In dit document worden de spelregels verwoord die rijksbreed worden gehanteerd om te bepalen, nadat de over te dragen taken zijn bepaald, welke medewerkers van [overdragend ministerie] overgaan naar [ontvangend ministerie] als uitvloeisel van het Regeerakkoord en het Constituerend Beraad.

De eerste stap is dat bepaald wordt welke taken precies overgaan naar [ontvangend ministerie]. Vervolgens zal de leidinggevende samen met de medewerkers in beeld brengen welk aandeel van de inzet van de betrokken medewerkers op de over te dragen taken betrekking heeft.

Daarna vindt de bepaling plaats welke mensen meegaan om invulling te geven aan 'mens volgt werk'.

In navolgend document is beschreven hoe [overdragend ministerie] dat wil doen. Daarnaast worden aanvullende regels gegeven over de voorwaarden waaronder mensen meegaan en worden spelregels gegeven om de zorgvuldigheid te waarborgen.

In alle gevallen van overdracht geldt dat een medewerker –tenzij het collectief geregeld wordt- een aanbod krijgt, met de mededeling dat zij in dienst blijven van de rechtspersoon "de staat der Nederlanden", maar per datum x werkzaam zullen zijn bij ministerie y en het verzoek de arbeidsvoorwaarden die binnen het ontvangende departement gelden te accepteren. De brief wordt in tweevoud –namens de staat ondertekend- aangeboden aan de medewerker met het verzoek een exemplaar voor akkoord te retourneren. Inherent aan een aanbod is dat iemand het in theorie kan weigeren, maar verwacht mag worden dat een medewerker positief reageert op een redelijk aanbod van zijn werkgever.

Paragraaf 1: wie gaan er mee

Hoofregel = mens volgt werk

1. Indien **alle taken van een directie/afdeling/onderdeel**¹ ingevolge het KB integraal overgaan naar een ander ministerie, dan gaan alle medewerkers en managers van de directie/afdeling mee over naar het nieuwe ministerie.

Er vindt geen afweging op individueel niveau plaats. In een genormaliseerde omgeving zullen onderhavige afspraken de basis zijn voor de overplaatsing. In dit geval geldt:

→ **alle medewerkers van de directie/afdeling/onderdeel volgen hun taken naar nieuwe organisatie**²

2. Indien **niet alle** taken van een directie/afdeling overgaan omdat daarin een splitsing moet plaatsvinden in taken die blijven en taken die overgaan dan wordt op individueel niveau bepaald hoe het huidige takenpakket (“opgedragen taken”) is samengesteld.

De takenpakketten van betrokken medewerkers worden geïnventariseerd. Bepaald wordt welk deel van de opgedragen taken van elke medewerker bestaat uit over te dragen taken. Dan zijn er drie mogelijkheden, die achtereenvolgens worden bekeken:

2A Indien het aan de medewerker opgedragen takenpakket (bijna) volledig (dwz **70% of meer**) bestaat uit taken die ingevolge het KB overgaan/zijn toebedeeld aan ander ministerie dan volgt de medewerker die taaktoedeling. In dat geval geldt:

→ **de individuele medewerker volgt het takenpakket naar het andere ministerie (functievolger).**

- Dit is bijvoorbeeld van toepassing voor de individuele medewerker van een afdeling/directie in het primaire proces waarvan het takenpakket wordt gesplitst.
- Dit is bijvoorbeeld van toepassing voor een individuele medewerker in een stafdirectie die voor 70% of meer van zijn opgedragen taken “dedicated³ werkzaam is voor een taakgebied uit het primaire proces dat overgaat naar een ander departement.

1 Daaronder ook begrepen een “taakveld” van een DG: een organisatorische eenheid in P-Direkt, die onder de aansturing staat van een P-verantwoordelijke manager.

2 Met dien verstande dat de structuur van [ontvangend ministerie] mogelijk nog wordt uitgewerkt

3 Het gaat hierbij bijvoorbeeld om voorlichters, wetgevingsjuristen, raadadviseurs en financieel beleidsmedewerkers

- Dit kan - in een minder vaak voorkomend geval - aan de orde zijn indien een medewerker die ondersteuningswerkzaamheden⁴ vanuit een ondersteunende afdeling/directie voor 70% van zijn opgedragen werkzaamheden verricht ten behoeve van een klant/ taakgebied in het primaire proces dat ingevolge het KB overgaat/is toebedeeld aan een ander departement én bovendien dezelfde ondersteuningsfunctie voorkomt bij dat ontvangend departement.

2B Indien in het opgedragen takenpakket een duidelijk zwaartepunt aanwezig is, dwz het takenpakket bestaat voor het merendeel, nl. 50%-70%, uit taken die meegaan, dan geldt:

→ De medewerker volgt **in principe** de grootste taak/ **zwaartepunt**.

Plaatsing geschiedt in principe op volgorde van zwaartepunt. Bij het bepalen wie daadwerkelijk meegaan op basis van het zwaartepunt-criterium is van belang dat gestreefd wordt naar samenstelling van zo volwaardige mogelijke takenpakketten bij overdracht. Hier is **maatwerk** is aan de orde waarbij zo mogelijk rekening wordt gehouden met individuele **voorkeur** en belangstelling, kennisachtergronden etc.

- Deze situatie kan zich bijvoorbeeld voordoen voor de individuele medewerker van een afdeling/ directie in het primaire proces waarvan het takenpakket wordt gesplitst en wiens takenpakket voor meer dan 50% van de aan hem opgedragen bestaat uit taken die ingevolge het KB overgaan/zijn toebedeeld aan een ander ministerie
- Dit kan ook aan de orde zijn voor een individuele medewerker van een stafdirectie die voor 50-70% van zijn opgedragen taken **dedicated** werkzaamheden verricht ten behoeve van primaire taken die ingevolge het KB overgaan.
- Dit kan aan de orde zijn indien voor een individuele medewerker van een ondersteunende afdeling/directie geldt dat hij 50-70% van zijn opgedragen werkzaamheden verricht voor klant/taakgebied in het primaire proces, die ingevolge het KB overgaat/ is toebedeeld aan een ander ministerie, én indien bovendien de betreffende ondersteunende functie voorkomt bij de ontvangende organisatie.

2C Indien er sprake is van een gevarieerd takenpakket, waardoor er geen zwaartepunt is te bepalen in het aan de medewerkers opgedragen takenpakket (bijvoorbeeld 33-33-33).

In dit geval zal er met de betrokken medewerkers gesproken worden en is **maatwerk** aan de orde. Daarbij wordt door het ontvangend departement geen nadere selectie toegepast.

→ Overgaan naar het ontvangende departement gaat in eerste instantie in principe op basis van vrijwilligheid.

⁴ Piofach.

- Mocht na inventarisatie blijken dat er te weinig medewerkers zijn die op basis van vrijwilligheid over willen gaan, waardoor overcapaciteit bij [overdragend ministerie] zou ontstaan, dan kan een volgende fase nodig zijn waarin ook medewerkers aangewezen kunnen worden om met het werk mee te gaan.
- Dit zal bijvoorbeeld aan de orde zijn in de ondersteunings-/ PIOFACH-omgeving. Hierbij wordt uitgegaan van de functies van de latende organisatie, maar zal ook rekening worden gehouden met mogelijke inrichtingsverschillen tussen ondersteunende functies van de verschillende departementen.⁵
- Indien overdracht van ondersteuningsfuncties meer tijd vergt, zal daarvoor een enigszins ander tijdspad worden gevolgd, dit zal worden bericht aan de DOR.

3. Plaatsing van medewerkers met **vrijstellingen**

- Voor medewerkers met vrijstellingen geldt dat de vrijgestelde uren buiten beschouwing worden gelaten bij de bepaling van het percentage van opgedragen taken. Alleen het deel van de aanstelling waarin **opgedragen taken** worden uitgevoerd, wordt meegenomen in de bepaling van functievолgerschap en zwaartepunt.

⁵ Het latende departement inventariseert welke ondersteuningsomvang (in fte termen) gemoeid is met de ondersteuning die moet worden toegerekend aan het over te dragen primaire proces.

Het latende departement geeft aan hoe die fte naar functie, domein en niveau zijn verdeeld in de bestaande functies in het latende departement. Dit wordt afgestemd met het ontvangend departement.

Indien het gaat om identieke (niveau en domein) functie waarvoor een ondersteuningsmedewerker voor 70% van zijn opgedragen taken werkte bij het latende departement, dan is deze medewerker functievолger ingevolge regel 2A.

Indien het gaat om een identieke functie (niveau, domein) waarvan de opgedragen taken van een medewerker voor 50-70% overeenkomen met de functie die uitvoerde dan wordt deze in principe in overleg op volgorde van zwaartepunt geplaatst. (regel 2B)

Indien het niet gaat om een zwaartepunt of een identieke functie dan krijgen medewerkers gelegenheid belangstelling kenbaar te maken. (regel 2C). Dan zal een PAC aan de orde kunnen zijn. Indien nodig wordt geacht dat tot aanwijzen van medewerkers die met taken meegaan wordt overgegaan, dan wordt daartoe een aanpak uitgewerkt die vooraf wordt besproken met DGO en gedeeld met de DOR.

Paragraaf 2: Spelregels mbt verblijfsduur en condities waaronder medewerkers overgaan

4. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd behouden die en medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, behouden die evenzeer.
5. Voor medewerkers met **een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in projectdirecties** zijn aanvullende afspraken gemaakt.
 - a. Hier geldt dat met betreffende medewerkers eerder gemaakte afspraken rondom einde van projectfase en terugkeer naar plaats van oorspronkelijke herkomst blijven gelden. Indien de betreffende medewerkers tot het einde werkzaam zijn bij het project zullen ze na afloop van het project (of eerder als hun projecttaak wordt beëindigd) met hun formatieplaats kunnen terugkeren naar [overdragend ministerie].
 - b. Dit is in overleg met [ontvangend ministerie] nader uitgewerkt voor de projectdirecties die overgaan.
 - c. Vooralnog geldt daarbij een planning dat terugkeer per [xx-xx-xxxx] aan de orde zal zijn. Het exacte moment van terugkeer is afhankelijk van de voortgang van het project.
 - d. Een aantal formatieplaatsen en medewerkers zal ook na de projectfase vanaf [xxxx] binnen het ontvangende departement benodigd kunnen zijn. Hierover worden (proces) afspraken gemaakt bij de overdracht tussen [ontvangend ministerie en overdragend ministerie].
 - e. **medewerkers** in projectdirectie met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd of **detachering** keren terug naar plek van herkomst na afloop van de overeengekomen tijd of detacheringstermijn, ingevolge de spelregel 6.
6. Voor alle medewerkers met enige vorm van detachering of arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geldt dat de gemaakte afspraken en voorwaarden intact blijven en met de betreffende medewerker meegaan
 - f. **Gedetacheerden:** voor ingedetacheerden geldt: het ontvangende departement neemt detachering over onder gelijkblijvende condities, inclusief gemaakte afspraak over terugkeer naar de oorspronkelijk uitzendende organisatie/taakgebied. Voor uitgedetacheerden geldt dat zij na afloop van de detachering terugkeren in het taakgebied waar ze vandaan gedetacheerd zijn.
 - g. Voor medewerkers met een **tijdelijk contract** geldt dat als zij met de taken meegaan naar het ontvangende departement, de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd meegaat onder gelijkblijvende condities. De medewerker blijft met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd in dienst van de Staat. De bestaande overeenkomst wordt op punten gewijzigd, maar er wordt geen nieuwe overeenkomst gesloten.
 - h. Toezeggingen en afspraken met BZ over het beschikbaar stellen van plekken in het kader van uitwisseling van [medewerkers van overdragend ministerie] die een internationale functie vervullen, gaan met het betreffende onderdeel mee.

Trainees: keren, indien ze na afloop van traineeperiode vanwege goed functioneren een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd krijgen, terug naar [overdragend ministerie].

Paragraaf 3: Enkele uitgangspunten en spelregels met oog op zorgvuldigheid

7. Zorgvuldigheid

Niemand valt tussen wal en schip.

[Overdragend ministerie] streeft naar grote zorgvuldigheid in dit proces.

Er zal een zorgvuldig proces worden ingericht waarin communicatie helder is.

Er wordt een Adviescommissie Ontvlechting [overdragend ministerie] ingericht (zie ook spelregel 9).

8. Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden

Zoals uit de hiervoor beschreven spelregels kan worden afgeleid, is de inzet dat de rechtspositie van de medewerkers ongewijzigd blijft, met dien verstande dat het streven naar volwaardige takenpakketten ertoe kan leiden dat het werkpakket deels kan wijzigingen, conform de spelregels hiervoor genoemd.

Echter, Indien en voor zover het ontvangende departement gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid om op decentraal niveau (collectieve) arbeidsvoorwaarden overeen te komen, die afwijken van die, die binnen het latende departement gelden, is uitgangspunt dat de arbeidsvoorwaarden van het ontvangende departement gaan gelden voor de betreffende medewerker.

Alle bestaande op centraal niveau overeengekomen arbeidsvoorwaarden, alsmede de individueel gemaakte afspraken gaan onverkort over naar het ontvangende departement. Aan latende managers wordt gevraagd te zorgen voor volledige vastlegging van gemaakte afspraken over arbeidsvoorwaarden, opleidingen etc. met over te plaatsen medewerker. De ontvangende manager zal met elke medewerker een individueel ontvangstgesprek voeren.

9. Hardheidsclausule

Daar waar deze regels

- geen oplossing bieden,
- of volgens de medewerkers verkeerd worden toegepast
- of tot in de ogen van de medewerker tot een kennelijk onredelijke uitkomst leiden, bijvoorbeeld gezien bijzondere persoonlijke omstandigheden,

kan de medewerker zich wenden tot de Adviescommissie Ontvlechting [overdragend ministerie]. Deze Adviescommissie spreekt de betrokken medewerker en leidinggevende en alle andere door de commissie relevant geachte actoren en komt tot een onafhankelijk oordeel en zwaarwegend advies aan SG. SG beslist.

De commissie bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en uit een lid van cq namens DGO, een van cq namens DOR en twee leden van bestuurszijkant.

Alle leden hebben een profiel: senioriteit, laagdrempelig, empathisch, vertrouwenwekkend, gezaghebbend, duidelijk, niet direct betrokken bij de ontvlechting, wel goed bekend met [overdragend ministerie].