

› MIJN INKOMEN

Mijn Inkomen

Wat vind je in dit hoofdstuk?

In dit hoofdstuk behandelen we naast je *salaris*, de andere vormen van inkomen waar je bij TNO recht op hebt: *vakantietoeslag*, *dertiende maand* en *flexbudget*. Verder gaan we in op de *functietoeslag* en *arbeidsmarkttoeslag* waarop je in bepaalde gevallen aanspraak kunt maken.

De bevoegdheid tot het vaststellen van de hoogte van je salaris of van het toekennen van een toeslag is vastgelegd in de [Mandaatregeling van TNO](#).

We geven aan hoe het *beoordelingssysteem* van TNO werkt en welke rechten en plichten jij en TNO hebben. Tenslotte vind je een uitleg over het systeem van *Flexibele arbeidsvoorwaarden*, waarbij je verschillende inkomstenbronnen kunt inzetten voor bijvoorbeeld extra verlof, pensioen of een hogere reiskostenvergoeding.

Index

- **Salaris**
- **Vakantietoeslag**
- **Dertiende maand**
- **Flexbudget**
- **Functietoeslag**
- **Arbeidsmarkttoeslag**
- **Gratificaties**
- **Toeslag compensatie pensioenopbouw**
- **Levensloopregeling**
- **Beoordelingssysteem (Performancemanagement)**
- **Flexibele arbeidsvoorwaarden**
- **Salarisschalen**
- **Functiewaarderingssysteem 'FW-18'**

Salaris

versie 2.1 / 1 januari 2019

Wat is het?

Salaris is het bruto bedrag dat je maandelijks ontvangt voor het verrichten van werkzaamheden. Jaarsalaris is 12 maal het bruto maandsalaris inclusief functietoeslag.

Hoogte van het salaris

De hoogte van je salaris hangt af van de functiegroep waarin je functie is ingedeeld, jouw mate van ontwikkeling, ervaring en groeipotentie en je wijze van functie vervulling (zie paragraaf [Functiewaarderingsstelsel 'FW-18'](#)).

Bij in- of uitdiensttreding of bij wijziging in de arbeidstijd, ontvang je je salaris naar evenredigheid.

Uitbetaling

Je salaris wordt maandelijks aan het eind van de maand uitbetaald. Aan het eind van elk jaar maken we de data bekend waarop TNO het salaris betaalt in het nieuwe jaar.

Salarisschalen en functiezwaarte

De zwaarte van je functie leidt tot een indeling in een functiegroep (zie paragraaf [Functiewaarderingsstelsel 'FW-18'](#)). Voor alle functies, met uitzondering van het management, geldt het Functiewaarderingsstelsel FW-18, bestaande uit 18 functieniveaus. Aan elk functieniveau is een salarisschaal verbonden. Wettelijke bepalingen kunnen aanpassing van de salarisschalen noodzakelijk maken.

Voor het management is een aparte functiewaardering en -indeling. Onder management verstaan we de volgende functies:

- Managing Director Unit
- Director Market/Operations/Science
- Corporate Science Director
- Researchmanager
- Managing Director Services Organisation
- Door de Raad van Bestuur vastgestelde functies binnen Services Organisation

Deze functies zijn gewogen en ingedeeld op basis van de zogeheten Hay-methode (schaal M t/m H). Er kunnen wettelijke beperkingen gelden met betrekking tot de hoogte van het salaris.

Salarisverhoging/-verlaging

Afhankelijk van de beoordeling door je leidinggevende (en de RSP in de salarisschaal, wordt op basis van de [Verhogingstabel individueel beloningsbeleid](#) je eventuele salarisverhoging bepaald. RSP is de Relatieve salarispositie: het percentage van je feitelijke salaris ten opzichte van het maximumsalaris van de voor jou geldende salarisschaal. Van de percentages die in de verhogingstabel zijn opgenomen, kan uitsluitend worden afgeweken in een voor jou positieve zin. De verhoging van het salaris gaat in op de eerstkomende 1 april.

Ook kan er sprake zijn van een algemene salarismaatregel (loonronde) als gevolg van de onderhandelingen met de OR over de arbeidsvoorwaarden.

Verhogingstabel individueel beloningsbeleid

	Relatieve salarispositie								
	<= 60,0%	<= 65,0%	<= 70,0%	<= 75,0%	<=80,0%	<=85,0%	<= 90,0%	<=95,0%	< 100,0%
Oordeel									
A	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
B	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C	3%	2%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	0%
D	5%	4%	4%	3%	3%	2%	1%	0%	0%
E	8%	7%	5%	4%	4%	3%	2%	1%	0%
F	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	2%	1%

De RSP wordt afgerond op 1 decimaal.

Voorbeeld: een RSP van 80,1% valt in de kolom <=85%

Vanaf de beoordeling over 2015, geldt bovenstaande tabel.

De individuele verhoging, welke mogelijk wordt toegekend per 1 april 2019, wordt berekend over de [salaristabel januari 2019](#).

Salaris bij verandering van functie of bij schaalverhoging/-verlaging

Bij de overgang naar een andere functie in dezelfde functiegroep wijzigt het salaris niet.

Overgang naar een hogere functie en de daarbij behorende salarisschaal betekent een salarisverhoging van 3%. Deze 3% is onafhankelijk van de eventuele salarisverhoging die volgt uit de verhogingstabel voor individueel beloningsbeleid.

Bij de overgang naar een andere functie en functiegroep gaat het herziene salaris in op de datum van de benoeming.

Bij een schaalverhoging in de eigen functie gaat het nieuwe salaris in op de eerstkomende 1 mei.

Voor de consequenties bij overgang naar een functie van een lager niveau zie:

- Terugstapbeleid, zie hoofdstuk Mijn Employability - Mijn Werk, paragraaf Terugstapbeleid;
- Organisatieveranderingen, zie hoofdstuk Mijn Employability - Mijn Werk, paragraaf Regelingen en voorzieningen bij organisatieveranderingen;
- Arbeidsongeschiktheid zie hoofdstuk Mijn Gezondheid, paragraaf Arbeidsongeschiktheid door ziekte of ongeval/Betalingen bij arbeidsongeschiktheid.

Bijzonderheden

Salaris is een bron in FlexDirect. Alles hierover vind je in dit hoofdstuk bij paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Vakantietoeslag

versie 1.6 / 1 juli 2019

Wat is het?

Vakantietoeslag is een wettelijk vastgestelde bruto toeslag op je salaris. De toeslag wordt maandelijks opgebouwd gedurende de periode 1 juni tot en met 31 mei.

Hoogte

De vakantietoeslag bedraagt 8% van je bruto maandsalaris rekening houdend met de gevolgen van deelname aan FlexDirect in die maand. Voor medewerkers van 21 jaar of ouder geldt een minimumbedrag van EUR 130,85 per maand bij een volledige werkweek. Dit bedrag wordt kan worden aangepast op basis van de Wet Minimumloon en minimumvakantiebijslag.

Bij in- of uitdiensttreding of wijziging in de arbeidstijd ontvang je de vakantietoeslag naar evenredigheid. Dit geldt ook wanneer er sprake is geweest van buitengewoon verlof zonder behoud van salaris. Zie hoofdstuk Mijn Tijd, paragraaf Buitengewoon Verlof.

Uitbetaling

De vakantietoeslag wordt uitbetaald gelijktijdig met het salaris in de maand mei. Je kunt er ook voor kiezen deze toeslag maandelijks te laten uitbetalen. Zie hiervoor de paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Bijzonderheden

De vakantietoeslag maakt deel uit van de pensioengrondslag en telt mee bij de berekening van de dertiende maand.

De vakantietoeslag is een bron in FlexDirect. Alles hierover vind je in dit hoofdstuk bij paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Dertiende maand

versie 1.0 / 1 juli 2016

Wat is het?

Dertiende maand is een bruto bedrag dat je ontvangt naast je salaris gedurende je arbeidsovereenkomst met TNO.

Hoogte

De dertiende maand bedraagt 8,33% van je bruto jaarsalaris, vermeerderd met de vakantietoeslag en rekening houdend met de gevolgen van deelname aan FlexDirect in dat jaar.

Bij in- of uitdiensttreding of wijziging in de arbeidstijd ontvang je de dertiende maand naar evenredigheid. Dit geldt ook wanneer je gebruik hebt gemaakt van buitengewoon verlof zonder behoud van salaris. Zie hoofdstuk Mijn Tijd, paragraaf Buitengewoon Verlof.

Uitbetaling

Je ontvangt het bedrag gelijktijdig met het salaris in de maand december. Je kunt er ook voor kiezen dit maandelijks te laten uitbetalen. Zie hiervoor de paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Bijzonderheden

De dertiende maand maakt deel uit van de pensioengrondslag.

De dertiende maand is een bron in FlexDirect. Alles hierover vind je in dit hoofdstuk bij paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Flexbudget

versie 1.0 / 1 juli 2016

Wat is het?

Het flexbudget is een bruto bedrag dat je ontvangt naast je salaris gedurende je arbeidsovereenkomst met TNO.

Hoogte

Het flexbudget bedraagt 5,58% van je bruto maandsalaris, vermeerderd met de vakantietoeslag en de dertiende maand en nominaal EUR 15,- bruto per maand.

Bij in- of uitdiensttreding of wijziging in de arbeidstijd ontvang je het flexbudget naar evenredigheid. Dit geldt ook wanneer je gebruik hebt gemaakt van buitengewoon verlof zonder behoud van salaris. Zie hoofdstuk Mijn Tijd, paragraaf Buitengewoon Verlof.

Uitbetaling

Je ontvangt het bedrag gelijktijdig met het salaris in de maand december. Je kunt er ook voor kiezen dit maandelijks te laten uitbetalen. Zie hiervoor de paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Bijzonderheden

Het flexbudget maakt geen deel uit van de pensioengrondslag en telt niet mee voor de dertiende maand, vakantietoeslag of bij de berekening van een eventuele ontslagvergoeding.

Het flexbudget is een bron in FlexDirect. Alles hierover vind je in dit hoofdstuk bij paragraaf [Flexibele Arbeidsvoorwaarden](#).

Functietoeslag

versie 1.0 / 1 juli 2016

Wat is het?

Een functietoeslag is een bruto toeslag op je salaris als de functie bijzondere eisen met zich meebrengt vergeleken met eenzelfde functie in hetzelfde organisatieonderdeel.

Hoogte

Je Managing Director stelt de hoogte en de ingangs- en einddatum van de functietoeslag per situatie vast. Met de toeslag kan je salaris nooit hoger worden dan het maximumsalaris van de naasthogere salarisschaal.

Uitbetaling

Je ontvangt de toeslag gelijktijdig met je maandsalaris.

Beëindiging

De functietoeslag eindigt op de vastgestelde einddatum of als de redenen voor de toekenning vervallen, bij overgang naar een andere functie of als aan jou een arbeidsmarkttoeslag is toegekend.

Bijzonderheden

De functietoeslag maakt deel uit van de pensioengrondslag en telt mee bij de berekening van je vakantietoeslag, je dertiende maand en jouw flexbudget. Op de functietoeslag is de algemene salarismaatregel van toepassing.

Overgangsregeling bij het vervallen of verminderen van de functietoeslag

Je komt in aanmerking voor een overgangsregeling als:

- je de toeslag twee jaar of langer hebt ontvangen en
- de vermindering van de toeslag tenminste 5% van je salaris bedraagt.

De overgangsregeling geldt voor een kwart van de periode waarover je de toeslag kreeg met een maximum van 36 maanden.

De overgangsregeling is als volgt berekend:

Lopende maand	100%
1/3 van de overgangsperiode (max. 12 maanden)	75%
1/3 van de overgangsperiode (max. 12 maanden)	50%
1/3 van de overgangsperiode (max. 12 maanden)	25%

De berekening van de overgangsregeling is gebaseerd op het gemiddelde maandbedrag van de functietoeslag die je de voorafgaande twaalf maanden hebt ontvangen.

Bij verhoging van je salaris verminderen we het bedrag dat je ontvangt op grond van de overgangsregeling naar evenredigheid.

Als je in aanmerking komt voor de overgangsregeling van deze toeslag, wordt het bedrag aangepast aan de algemene salarismaatregel..

Arbeidsmarkttoeslag

versie 1.0 / 1 juli 2016

Wat is het?

Een arbeidsmarkttoeslag is een bruto toeslag op je salaris wanneer de situatie op de arbeidsmarkt daartoe aanleiding geeft, bijvoorbeeld om iemand voor een moeilijk vervulbare vacature aan te trekken of om jou voor TNO te behouden.

Toekenning

TNO kent de arbeidsmarkttoeslag slechts incidenteel toe en er kunnen door andere medewerkers dan ook geen rechten aan ontleend worden.

Hoogte en duur

De hoogte van de toeslag is afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt en geldt voor een periode van maximaal twaalf maanden.

Na afloop van deze periode beoordelen we of de situatie op de arbeidsmarkt zodanig is dat de toeslag – al dan niet van dezelfde hoogte - nogmaals noodzakelijk is. Er bestaat dus nadrukkelijk geen automatische verlenging van deze periode.

Uitbetaling

De arbeidsmarkttoeslag wordt als eenmalige uitkering betaald na afloop van zes of twaalf maanden.

Bijzonderheden

De arbeidsmarkttoeslag telt niet mee voor je pensioenopbouw, flexbudget, dertiende maand, vakantietoeslag en Flexibele Arbeidsvoorwaarden. De toeslag wordt niet aangepast aan de algemene salarismaatregel.

Gratificaties

versie 1.0 / 1 juli 2016

Wat is het?

Een gratificatie is een eenmalige bedrag die je kan krijgen voor een uitzonderlijke prestatie of een jubileum.

Gratificatie wegens uitzonderlijke prestatie

Je kunt een gratificatie krijgen wegens een uitzonderlijke prestatie. De gratificatie bedraagt maximaal twee bruto maandsalarissen en wordt uitbetaald met je salaris.

Gratificatie bij jubileum

Als je 25 jaar in dienst bent, ontvang je een jubileumgratificatie ter grootte van een half maandsalaris. Ben je 40 jaar in dienst, dan ontvang je een jubileumgratificatie ter grootte van een heel maandsalaris. Deze wordt netto uitbetaald met je salaris.

Voor het vaststellen van de hoogte van je jubileumgratificatie is bepalend het salaris op de jubileumdatum inclusief vakantietoeslag, 13^e maand en een eventuele functietoeslag. Wijzigingen in het salaris als gevolg van FlexDirect worden niet meegerekend. Bepalend voor de diensttijd is de totale ononderbroken diensttijd bij TNO.

Toeslag compensatie pensioenopbouw

versie 1.3 / 1 januari 2019

Vanaf 1 januari 2015 is het wettelijk niet meer mogelijk om ouderdoms- en nabestaandenpensioen op te bouwen boven een bepaalde inkomensgrens. Dit betekent dat er vanaf 1 januari 2019 over het inkomen boven de EUR 107.593,- (aftoppingsbedrag) niet meer fiscaal gefaciliteerd pensioen kan worden opgebouwd voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen (partner- en wezenpensioen). Zowel de werkgevers- als de werknemersbijdrage in de pensioenpremie worden over maximaal EUR 107.593,- berekend. Voor parttimers geldt dit bedrag naar rato.

Als je inkomen op 1 januari 2019 hoger is dan het aftoppingsbedrag of in de loop van dit jaar hoger wordt, ontvang je een bruto toeslag van 6,68% van het bruto inkomen boven het bedrag van EUR 107.593,- bij 100% dienstverband.

De mogelijkheid om in dit geval via het pensioenfonds TNO bij te sparen uit het nettoloon blijft bestaan, evenals de mogelijkheid om je aanvullend te verzekeren voor het partner- en wezenpensioen boven de fiscale aftoppingsgrens.

Levensloopregeling

versie 1.0 / 1 juli 2016

Wat is het?

De levensloopregeling is een fiscale regeling die per 1 januari 2006 ingevoerd was om het sparen voor een vervangend inkomen tijdens een periode van onbetaald verlof voordeliger te maken. In plaats van salaris ontvang je een uitkering uit je eigen levenslooptegoed.

Deze regeling is alleen op jou van toepassing als je op 31 december 2011 deelnemer was aan de levensloopregeling en je een saldo had van EUR 3.000,- of hoger.

Je kunt dan blijven inleggen op de levenslooptrekening tot 1 januari 2022. Het gehele saldo wordt op dat moment uitgekeerd en voor 100% belast voor de loonbelasting als loon uit tegenwoordige arbeid.

Indien je het gehele saldo inmiddels hebt opgenomen is inleggen en deelnemen aan de regeling niet meer toegestaan.

De onderstaande regels zijn van toepassing met inachtneming van en voor zover ze niet afwijken van het bovenstaande.

Inhouding (zie status bovenaan deze paragraaf)

1. De inhouding per kalenderjaar ingevolge de levensloopregeling bedraagt:
 - indien aan het begin van het kalenderjaar het levenslooploon minder bedraagt dan 2,1 maal het loon op jaarbasis gerelateerd aan het in het voorafgaande kalenderjaar genoten loon (= het op de jaaropgave vermelde loon): ten hoogste 12% van het loon in het kalenderjaar;
 - indien aan het begin van het kalenderjaar het levenslooploon gelijk is aan of meer bedraagt dan 2,1 maal het loon op jaarbasis gerelateerd aan het in het voorafgaande kalenderjaar genoten loon (= het op de jaaropgave vermelde loon): nihil.
2. De hoogte van de inhouding bepaal je in FlexDirect op grond van de regels van FlexDirect.
3. Voor de toepassing van het eerste lid mag een loonsverlaging buiten beschouwing blijven, voorzover deze het gevolg is van:
 - het aanvaarden van een deeltijdfunctie voor zover de omvang van het dienstverband hierdoor niet met meer dan 50% daalt; dan wel;
 - het terugtreden naar een lager gekwalificeerde functie in de periode die aanvangt 10 jaar direct voorafgaande aan de pensioendatum.
4. Als je op 31 december 2005 de leeftijd van 51 jaar maar niet de leeftijd van 56 jaar had, geldt het in lid 1 genoemde maximum van 12% niet, mits de totale aanspraken aan het einde van het kalenderjaar door de in het kalenderjaar opgebouwde aanspraken een periode van extra verlof van 2,1 jaar niet te boven gaan.

Wijze van sparen (zie de status bovenaan deze paragraaf)

1. Het door jou aangegeven bedrag wordt, als je dit wenst - onmiddellijk na de inhouding overgemaakt naar je levenslooptrekening, dan wel als premie gestort bij een verzekeraar voor een levensloopverzekering, dan wel overgemaakt naar de beheerder van een beleggingsinstelling ter verkrijging van een of meer geblokkeerde rechten van deelneming in die instelling.
2. De op de levenslooptrekening gekweekte inkomsten en de daarmee behaalde rendementen worden op de levenslooptrekening bijgeschreven.
3. De bij de levensloopverzekering behaalde rendementen moeten worden aangewend voor een verhoging van het verzekerde kapitaal.
4. Het met een levenslooprecht van deelneming behaalde rendement moet worden aangewend ter verwerving van levenslooprechten van deelneming.
5. Het tegoed op de levenslooptrekening, respectievelijk het verzekerde kapitaal op grond van een levensloopverzekering, respectievelijk het levenslooprecht van deelneming mag uitsluitend bestaan uit het levenslooploon.

6. Het tegoed op de levenslooptrekening, respectievelijk de waarde van de polis, respectievelijk het levenslooptrecht van deelneming wordt voor iedere deelnemer afzonderlijk geadministreerd.
7. De aanspraken ingevolge een levenslooptregeling die door jou zijn opgebouwd bij een vorige inhoudingsplichtige, worden geacht te zijn opgebouwd bij TNO.

Afkoop

1. De aanspraken ingevolge de levenslooptregeling kunnen niet worden vervreemd, prijsgegeven dan wel formeel of feitelijk voorwerp van zekerheid worden anders dan ten behoeve van de in artikel 61k Uitvoeringsregeling loonbelasting 2001 bedoelde verpanding.
2. Indien de instelling hiertoe de mogelijkheid biedt, kan in geval van jouw overlijden de aanspraak ingevolge deze levenslooptregeling als loon uit tegenwoordige dienstbetrekking van jou ter beschikking van je erfgenamen worden gesteld.
3. Indien de pensioenuitvoerder hiertoe de mogelijkheid biedt, kan je een aanspraak ingevolge de levenslooptregeling omzetten in een aanspraak ingevolge een pensioenregeling, voor zover deze pensioenaanspraak na de omzetting binnen de grenzen blijft zoals gesteld in de Wet op de loonbelasting 1964.

Opname van tegoed

Ten behoeve van verlof

1. Na een dienstverband van tenminste twee jaar mag tijdens het bestaan van de dienstbetrekking over het levenslooptegoed worden beschikt ten behoeve van loon eventueel gedurende een periode van extra onbetaald verlof.
2. Voor de regels met betrekking tot het opnemen van onbetaald verlof wordt verwezen naar hoofdstuk Mijn Tijd, paragraaf Buitengewoon verlof.
3. Gedurende de periode van extra onbetaald verlof maak je geen aanspraak op de werkgeversbijdrage voor de opbouw van het levenslange ouderdomspensioen, opbouw (vakantie) verlof, vakantietoelage, 13e maand, flexbudget en onkostenvergoedingen zoals de tegemoetkoming in het woon-werkverkeer.
4. De pensioenopbouw ten behoeve van het levenslange ouderdomspensioen kan eventueel vrijwillig en op eigen kosten worden voortgezet.

Voor andere doeleinden dan verlof

5. Naast beschikking over het levenslooptegoed zoals bedoeld in lid 1 van dit artikel, kan je ook over het levenslooptegoed beschikken voor andere doeleinden. In dat geval is de opnamemogelijkheid beperkt tot slechts één maal per kwartaal.
6. Indien op de dag voorafgaand aan de dag waarop je de pensioengerechtigde leeftijd bereikt, maar uiterlijk op de dag voorafgaand aan het volledig ingaan van het ouderdomspensioen, nog een levenslooptegoed resteert, wordt dit in zoverre als loon uit een tegenwoordige dienstbetrekking aan jou uitgekeerd. Je verklaart je op voorhand akkoord met deze opname.

Slotbepalingen

1. TNO heeft het recht dit reglement te wijzigen. Van een wijziging word je in kennis gesteld.
2. De uitleg en toepassing van dit reglement vindt plaats in overeenstemming met de van belang zijnde wet- en regelgeving. Waar dit reglement daarmee niet (meer) in overeenstemming is, prevaleert de geldende wet- en regelgeving. In gevallen waarin dit reglement niet voorziet, beslist TNO met inachtneming van het voorgaande.

Beoordelingssysteem (Performancemanagement)

versie 2.0 / 1 juni 2017

Wat is het?

Jaar op jaar kijkt TNO naar jouw functioneren, groeipotentieel, jouw impact op TNO en je verdere ontwikkeling. Het performancemanagement vormt een cyclus van gesprekken tussen jou en je leidinggevende. Zo werk je samen met je leidinggevende doorlopend aan jouw optimaal functioneren en ontwikkeling binnen TNO.

Het doel is een nadrukkelijke koppeling te maken tussen jouw prestaties, je functioneren, en je ontwikkeling en versterking van duurzame inzetbaarheid.

De performancemanagementcyclus

Het beoordelingssysteem van TNO kent twee instrumenten: het performancemanagement-gesprek en het ontwikkelgesprek. Jij en je leidinggevende voeren elk gesprek tenminste één keer per jaar, maar het ontwikkelgesprek bij voorkeur vaker. Het performancemanagementgesprek heeft plaats in het eerste kwartaal en het ontwikkelgesprek in het tweede deel van het jaar.

De gesprekken worden gevoerd in een open en constructieve dialoog tussen jou en je leidinggevende en in een sfeer van wederzijds vertrouwen en met wederzijdse maximale openheid.

De gesprekken worden digitaal vastgelegd in een Performanceplan respectievelijk Ontwikkelplan in het systeem E-performance dat de performancemanagementcyclus binnen TNO ondersteunt. Alle hierin opgestelde documenten worden vijf jaar in jouw personeelsdossier bewaard. Jij en je leidinggevende kunnen altijd over een afschrift beschikken.

De beoordeling kan direct invloed hebben op de groei van je inkomen.

Als je gedurende een jaar langdurig afwezig was of in dienst bent getreden, gelden bijzondere regels, zie hieronder bij *Langdurige Afwezigheid*.

Langdurige afwezigheid

Beleidsregels beoordelen en belonen bij langdurige afwezigheid en indiensttreding gedurende het jaar.

- *Algemeen uitgangspunt*
Als je, om welke reden dan ook, in een bepaald jaar te weinig hebt gewerkt waardoor de termijn voor beoordeling onvoldoende is, kom je in beginsel niet in aanmerking voor een individuele salarisverhoging.
- *Indiensttreding tijdens het jaar*
Als je later in het jaar in dienst komt is als optie in de arbeidsovereenkomst opgenomen dat afwijkende afspraken zullen worden gemaakt met betrekking tot de individuele salarisverhoging per 1 april.
Grove vuistregels hierbij zijn:
 - in dienst vóór 1 oktober, wel verhoging tenzij....
 - in dienst op of na 1 oktober, geen verhoging tenzij....Met alle medewerkers die in dienst komen vindt binnen drie maanden na indiensttreding een performancemanagementgesprek plaats waarin performancemanagement afspraken worden gemaakt voor de komende periode.
- *Langdurige afwezigheid wegens ziekte of onbetaald verlof*
Uitgangspunt is dat je minimaal zes maanden in eigen functie (niet zijnde passende functie) gewerkt moet hebben om een beoordelingskwalificatie te kunnen krijgen.
Iedere medewerker die langer dan zes maanden niet heeft gewerkt in een jaar, krijgt in ieder geval geen individuele salarisverhoging per 1 april.
Je kunt dan wel beoordeeld worden, bijvoorbeeld op basis van re-integratie-inspanningen.
- *Afwezig op tijdstip van beoordelen*
Als je *ziek* bent tijdens het eerste kwartaal en er is om die reden geen performancemanagementgesprek met je gevoerd, maar je hebt afgelopen jaar wel minimaal zes maanden gewerkt, dan kom je per 1 april wel in aanmerking voor een salarisverhoging

behorend bij de beoordeling die jouw leidinggevende je had willen geven als je niet ziek was geweest.

Het performancemanagementgesprek zal plaatsvinden zodra je weer hersteld bent.

Als je *met onbetaald verlof* bent in het eerste kwartaal en met jou om die reden geen performancemanagementgesprek is gevoerd, maar je hebt in het afgelopen jaar wel minimaal zes maanden gewerkt, dan wordt het performancemanagementgesprek gehouden op het moment dat je weer aan het werk gaat bij TNO. Vanaf dat moment kom je ook in aanmerking voor bij de beoordeling behorende individuele salarisverhoging. Vervolgens weer per 1 april van het daaropvolgende jaar (voor zover van toepassing uiteraard).

Performancemanagementgesprek

In het performancemanagementgesprek ligt de nadruk op terugblikken (geboekte resultaten) en vooruitblikken (afspraken over nieuwe doelstellingen).

Het gesprek heeft uiterlijk in het eerste kwartaal plaats.

Het eindoordeel wordt weergegeven in een 6-puntschaal A t/m F.

Doel

Het doel van dit gesprek is terugblikken en beoordelen op de volgende punten:

- **Jouw performance:**
de mate waarin de gemaakte resultaatafspraken zijn waargemaakt;
je inzet en samenwerking;
je output en resultaatgerichtheid;
het voldoen aan competenties.
- **Jouw groei en ontwikkeling in de functie conform de individuele ontwikkellijn:**
de mate waarin het functioneren op een hoger niveau is gekomen bijvoorbeeld door:
 - je voert het werk efficiënter, effectiever en/of zelfstandiger uit dan in de voorgaande periode;
 - je bent in een ander domein je kennis gaan toepassen;
 - je in-en/of externe netwerk is uitgebreid waardoor je toegevoegde waarde voor TNO groter is geworden wat blijkt uit de opdrachten.
- **Je verwachte duurzame inzetbaarheid.** Je attitude ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, je groeipotentieel en inzetbaarheid op middellange termijn. Je impact op de organisatie, je toegevoegde waarde voor de organisatie.

Begrip	Omschrijving
Attitude ten aanzien van (duurzame) inzetbaarheid	De houding en het gedrag dat je laat zien om vanuit visie, omgevingsbewustzijn, op basis van zelfreflectie, gevraagd en ongevraagd, te leren en te acteren in relatie tot je inzetbaarheid door voortdurend open te staan voor en op zoek te gaan naar nieuwe kennis, kennisdeling, nieuwe (werk)ervaringen en vaardigheden. Je beschikt over het vermogen om je competenties verder te ontwikkelen. Je bent in staat je aan te passen aan veranderende omstandigheden in je werkomgeving
Performance	De mate waarin de vooraf en tussentijds gemaakte afspraken, doelen en normen ten aanzien van resultaten, functioneren en ontwikkeling zijn gerealiseerd

Nieuwe afspraken hierover maken en vastleggen in het nieuwe performanceplan.

Vorbereiding

Als voorbereiding op de beoordeling nodigt de leidinggevende je uit jezelf te evalueren en eventueel 360 (graden) feedback te vragen aan de hand van het lopende performanceplan. Tevens is er dan een nieuw (leeg) performanceplan voor het nieuwe jaar opgesteld (door HR). De leidinggevende nodigt je ook uit doelstellingen te formuleren voor het nieuwe jaar; dit kunnen zowel individuele als collectieve doelstellingen zijn. De haalbaarheid hiervan bespreek je met je leidinggevende.

Jij:

- gaat na of je de afspraken in het performanceplan en het ontwikkelplan hebt gerealiseerd. Je kunt hierbij gebruik maken van de vragenlijst [Evaluatie van jouw ontwikkeling](#);
- beoordeelt of TNO de afgesproken randvoorwaarden en coaching heeft waargemaakt;
- denkt na over welke doelstellingen je in het nieuwe jaar wilt bereiken.

Je leidinggevende:

Onder meer aan de hand van het vastgelegde kernprofiel en de beschrijving van jouw ontwikkelingslijn:

- stelt vast in hoeverre jij als medewerker de gemaakte afspraken over resultaten, functioneren en ontwikkeling hebt gerealiseerd. Je leidinggevende betreft daarbij zoveel mogelijk het oordeel van derden, zoals projectleiders, managers, collega's en klanten;
- geeft aan de hand daarvan een onderbouwde beoordelingskwalificatie (6-puntschaal A t/m F) en stelt vast welk percentage salarisverhoging daarbij hoort (zie dit hoofdstuk paragraaf [Salarisverhoging/Verhogingstabel individueel beloningsbeleid](#)).

Doel van de beoordelingskwalificatie is het oordeel van de leidinggevende expliciet te maken, zodat acties in gang kunnen worden gezet om de gewenste resultaten te realiseren of te verbeteren. Een beoordelingskwalificatie kan voor jou niet als verrassing komen. Als het goed is zijn de onderwerpen die aan de beoordeling ten grondslag liggen door jou en je leidinggevende in de loop van het jaar aan de orde geweest. Voorafgaand aan het gesprek stemt je leidinggevende de beoordeling af met de naasthogere leidinggevende.

Bij een A, B, C of F beoordeling is er altijd vooraf overleg met HR over eventuele vervolgstappen.

Beoordelingskwalificaties en acties

A. onvoldoende

je behaalde resultaten en functioneren zijn onvoldoende, daarmee voldoe je niet aan de gestelde doelen en normen. Je past niet (meer) in je huidige functie en je werkgebied. Er is onvoldoende vertrouwen dat verbeteringen in je huidige functie en werkgebied gerealiseerd kunnen worden.

Een A-beoordeling heeft een uitstroomtraject tot gevolg. De leidinggevende organiseert binnen één maand na het performancemanagementgesprek een gesprek met de medewerker, de betrokken HR Business Partner en hemzelf om de consequenties en het vervolgtraject gericht op uitstroom in kaart te brengen en in een actieplan vast te leggen.

B. niet helemaal voldoende

je behaalde resultaten en functioneren zijn (op onderdelen) onvoldoende. Daarmee voldoe je niet aan de gestelde doelen en normen. Er is voldoende vertrouwen dat verbeteringen gerealiseerd kunnen worden. Het doel is primair om - via ontwikkeling - je te realiseren resultaten en functioneren in je huidige functie en werkgebied op niveau te brengen.

Een B-beoordeling heeft een verbetertraject tot gevolg. De leidinggevende organiseert binnen één maand na het performancemanagementgesprek een gesprek met de medewerker en eventueel de betrokken HR Business Partner en hemzelf om de consequenties en het vervolgtraject in kaart te brengen. De leidinggevende en de medewerker stellen in overleg met de HR Business Partner een verbeterplan op. De verantwoordelijkheid voor het opstellen en de uitvoering van het verbetertraject ligt bij de leidinggevende en de medewerker.

De HR Business Partner heeft hierin een adviserende rol. De leidinggevende zorgt voor een vervolgesprek na drie maanden waarin de voortgang van het verbeterplan wordt getoetst. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt dat wordt bewaard in het digitale personeelsdossier.

Na zes maanden vindt op initiatief van de leidinggevende een tussentijds performancemanagementgesprek plaats. Bij wederom een B-beoordeling kan in beginsel een uitstroomtraject voor de medewerker in gang worden gezet. De HR Business Partner heeft een sturende rol in dit traject.

C. voldoende

je behaalde resultaten en functioneren binnen je huidige functie/werkgebied zijn goed. De benodigde attitude en het gedrag gericht op ontwikkeling zijn onvoldoende waarneembaar of leiden nog onvoldoende tot resultaten. Daarmee is je totale performance voldoende met een zorgpunt op ontwikkeling, want naar verwachting is je inzetbaarheid onvoldoende duurzaam.

Een C-beoordeling heeft tot gevolg dat er doelgericht een toekomstgericht (duurzaam) inzetbaarheidsplan moeten worden ingezet in overleg met de leidinggevende. Voor het maken van een toekomstgericht inzetbaarheidsplan zie het [format](#). Het plan bevat acties voor het verdiepen, verbreden, vernieuwen van kennis, kunde, vaardigheden, competenties en aanbieden van nieuwe ervaringen in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Dit gaat gepaard met coaching, opleiding, training, intervisie of andere activiteiten die erop gericht zijn de medewerker in het aankomende jaar naar een D-beoordeling te laten groeien. Hiervoor wordt op basis van het overeengekomen inzetbaarheidsplan een 'persoonsgebonden' opleidingsbudget toegekend voor het aankomende jaar van EUR 1.000. In het plan wordt verder expliciet aangegeven welke acties worden genomen om de inzetbaarheid van de medewerker op langere termijn te waarborgen en eventueel de daarbij behorende coaching, opleiding of training.

D. goed

je behaalde resultaten, functioneren en ontwikkeling zijn goed, daarmee voldoe je aan de gestelde doelen en de normen. De benodigde attitude en het gedrag gericht op ontwikkeling zijn waarneembaar en leiden tot resultaten. Je totale performance is goed en naar verwachting is je inzetbaarheid duurzaam.

De leidinggevende en de medewerker geven in het ontwikkelplan expliciet aan welke acties worden genomen om de inzetbaarheid van de medewerker op langere termijn te waarborgen en eventueel de daarbij behorende coaching, opleiding en training.

E. zeer goed

je behaalde resultaten, functioneren en ontwikkeling gaan de gestelde doelen en normen te boven; je presteert in kwalitatief en/of kwantitatief opzicht op hoog niveau, meer dan gezien je rol/functieniveau verwacht mag worden. Je totale performance is zeer goed en naar verwachting is je inzetbaarheid duurzaam.

De leidinggevende en de medewerker zorgen ervoor dat in het ontwikkelplan (loopbaan) ontwikkelingsafspraken zijn opgenomen. Deze zijn met name gericht op verzwaring of verbreding van het werkpakket en eventueel daarbij behorende coaching, opleiding en training.

F. uitstekend

je behaalde resultaten, functioneren en ontwikkeling gaan de gestelde doelen en normen ver te boven; je presteert in kwalitatief en/of kwantitatief opzicht op excellent niveau, veel meer dan gezien je rol/functieniveau verwacht wordt. Je totale performance is uitstekend en naar verwachting is je inzetbaarheid duurzaam.

De leidinggevende en de medewerker stellen een plan op om uiterlijk na één jaar de verantwoordelijkheden van de medewerker te verbreden of te verzwaren, dan wel een verticale of horizontale loopbaanstap te realiseren. De leidinggevende organiseert een gesprek met de

medewerker, de betrokken HR Business Partner en hemzelf over een loopbaanontwikkelingsplan.

Vervolgstappen

Je leidinggevende legt de beoordeling digitaal vast in het performanceplan van vorig jaar en de nieuwe doelstellingen in een nieuw performanceplan.

Jij en je leidinggevende gaan binnen een maand digitaal akkoord met de inhoud van het performanceplan. Dit plan wordt automatisch opgeslagen in jouw digitaal personeelsdossier. Daarna volgt de fase waarin jij aan je doelstellingen werkt en waarin monitoring door jou en je leidinggevende plaatsvindt.

Als je het niet eens bent met je beoordeling en/of de inhoud van het performanceplan, neemt je naasthogere leidinggevende hierover een beslissing. Wanneer je het ook hier niet mee eens bent dan laat je digitaal weten het performanceplan gezien te hebben maar niet akkoord te gaan. Een en ander moet bij voorkeur binnen één maand, maar in ieder geval binnen drie maanden na afloop van het gevoerde performancemanagementgesprek zijn afgerond.

Bij een verschil van mening worden twee situaties onderscheiden, inhoudelijk en procedureel.

- *Inhoudelijk:*
Bij verschil van mening over de inhoud van de beoordeling en/of het performancemanagementplan, kun je het geschil, binnen een maand nadat de accordering had moeten plaatsvinden in eerste instantie voorleggen aan je naasthogere leidinggevende en eventueel, in tweede instantie aan je Managing Director / Directeur Corporate Services. Gestreefd wordt dat in een dergelijke situatie de beklagprocedure binnen één, maar in ieder geval binnen 3 maanden na het gesprek wordt afgerond. Alleen indien de inhoudelijke beklagprocedure in gang wordt gezet bij een A of B beoordeling kan de actie die hoort bij deze beoordeling, op verzoek van jou, niet worden gestart voordat de beklagprocedure is afgerond.
- *Procedureel:*
Indien je een klacht hebt over niet naleving of afwijking van de procedure, is de Individuele Klachtenregeling (hoofdstuk Normen en waarden, paragraaf Individuele Klachtenregeling) van toepassing. Dit hoofdstuk is niet van toepassing bij een inhoudelijk verschil van mening.

Het percentage van de salarisverhoging wordt vastgesteld op basis van de beoordelingskwalificatie en de Relatieve SalarisPositie (RSP) van de medewerker, te vinden in de [Verhogingstabel individueel beloningsbeleid](#) (zie dit hoofdstuk paragraaf Salaris). De percentages in de tabel zijn minimum-percentages. Hiervan kan voor jou uitsluitend in positieve zin worden afgeweken.

Ontwikkelgesprek

In het ontwikkelgesprek ligt de nadruk op jouw (loopbaan)ontwikkeling en coaching.

Doel

Dit gesprek is gericht op jouw ontwikkeling binnen de organisatie en hoe TNO je daarbij ondersteunt en coacht. Besproken worden:

- jouw ontwikkeling in samenhang met de strategie van de organisatie;
- jouw verwacht groeipotentieel en mogelijkheden door te groeien in relatie tot het vastgestelde kernprofiel;
- je competenties en de ontwikkeling daarvan
- je kennis;
- te verwachten output;
- jouw waarde voor TNO op de middellange termijn;
- ondersteuning en coaching vanuit de organisatie;
- (verwachte) inzetbaarheid.

Vorbereiding

Jij:

Bedenk hoe jij je wilt ontwikkelen binnen TNO en welke afspraken je wilt maken over jouw ontwikkeling, competenties en employability, mobiliteit en flexibiliteit. Daarbij aangeven in welke vorm en mate je coaching en andere vormen van ondersteuning van je leidinggevende verwacht.

Je leidinggevende:

Onder meer aan de hand van het vastgelegde kernprofiel en de beschrijving van jouw ontwikkelingslijn:

- schat jouw groeipotentieel in en bedenk hoe en door wie je ondersteund kunt worden in je verdere ontwikkeling. Je leidinggevende kan hierbij eventueel ook gebruik maken van de [STAR vragen per levensfase](#);
- bereidt nieuw te maken ontwikkelingsafspraken voor het komende jaar voor.

Vervolgstappen

Na het gesprek leg je binnen één maand de gemaakte afspraken vast in een ontwikkelplan met behulp van het hulpmiddel [hoe schrijf je een ontwikkelplan](#) en [format ontwikkelplan](#) en biedt dit ter goedkeuring en ondertekening aan bij je leidinggevende.

Van het ondertekende ontwikkelplan hebben jij en je leidinggevende een exemplaar. HR bewaart het origineel in je digitaal personeelsdossier.

Alle documenten in het kader van performancemanagement worden vijf jaar in het digitaal personeelsdossier bewaard. Jij en je leidinggevende hebben altijd toegang tot dit dossier.

Flexibele arbeidsvoorwaarden

versie 4.1 / 1 juli 2019

Wat is het?

Flexibele arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die je maandelijks kunt kiezen (doelen) tegen inlevering van andere arbeidsvoorwaarden (bronnen). Daarmee kies je een arbeidsvoorwaardenpakket op maat. Hiervoor maak je gebruik van het pakket FlexDirect. De uiterste inleverdatum staat maandelijks vermeld in het programma.

Deelname aan Flexibele Arbeidsvoorwaarden is niet verplicht. Door niet deel te nemen, blijft de samenstelling van je bestaande arbeidsvoorwaardenpakket ongewijzigd.

Overzicht van de doelen die je kunt kiezen en van de bronnen die je daarvoor kunt inzetten.

Bronnen

- flexbudget
- brutosalaris
- vakantietoeslag
- 13e maand
- verlofuren

Doelen

- verlof kopen
- extra brutosalaris
- verhoging reiskostenvergoeding woon-werkverkeer
- aankoop fiets voor woon-werkverkeer (jij betaalt de fiets)
- fietsverzekering
- fietsaccessoires en onderhoud
- reiskostenvergoeding in combinatie met fiets die TNO betaalt (zie hoofdstuk Mijn Benefits, paragraaf reiskostenvergoeding voor het woon-werkverkeer)
- eigen bijdrage leaseauto (als je op jaarbasis minder dan 500 km voor privédoeleinden rijdt)
- extra sparen pensioen
- sparen levensloopregeling (uitsluitend als je op 31 december 2011 deelnam aan de Levensloopregeling en tenminste EUR 3.000 op je levensloprekening had staan)
- verrekening vakbondscontributie

Voor wie?

Elke medewerker van TNO kan in beginsel deelnemen aan deze regeling behalve als:

- je vanuit het buitenland aangetrokken of naar het buitenland uitgezonden bent en je maakt gebruik van de zogeheten 30%-regeling
- je tijdelijk niet in Nederland verblijft vanwege een korte of lange uitzending naar het buitenland, volgens het expatbeleid van TNO (zie hoofdstuk Internationaal/buitenlandse dienstreizen)
- je wegens verplaatsing van de standplaats een tegemoetkoming in de kosten woon-werkverkeer volgens hoofdstuk Mijn Benefits, paragraaf Reiskostenvergoedingen ontvangt. Je kunt gedurende die periode geen gebruik maken van het doel 'verhoging reiskostenvergoeding woon-werkverkeer'. Je ontvangt namelijk al de maximale vergoeding. Je kunt wel andere doelen kiezen.
- een derde partij loonbeslag bij je heeft gelegd
- je volledig onbetaald verlof neemt.

Gevolgen van deelname

De procentuele verhogingen van de algemene loonronde of (tussentijdse) individuele

salarisverhogingen zijn gebaseerd op het oorspronkelijke (dat wil zeggen niet vanwege deelname aan Flexibele Arbeidsvoorwaarden verlaagde of verhoogde) salaris.

Een verlaging van het brutosalaris leidt in beginsel tot een verlaging van de salarisgerelateerde uitkeringen, zoals vakantietoeslag en 13e maand.

Let op:

Het flexbudget wordt niet verlaagd door inzet van brutosalaris als bron.

Het inzetten van een van de genoemde bronnen heeft geen gevolgen voor de hoogte van het salaris waarop de maximaal toegestane spaarbedragen in het kader van de levensloopregeling gebaseerd zijn.

Een verlaging dan wel verhoging van je brutosalaris betekent over het algemeen ook een verlaging dan wel verhoging van de uitkeringsgrondslag voor de sociale verzekeringswetten, zoals WW, WIA en ZW, althans voor zover je brutosalaris lager is dan het maximum uitkeringsloon (per 1 juli 2019: EUR 4.717,58 per maand inclusief vakantiegeld en 13^e maand).

Het inzetten van bronnen voor doelen heeft in beginsel geen gevolgen voor je pensioenopbouw (ouderdomspensioen, het tijdelijk ouderdomspensioen (TOP) en arbeidsongeschiktheidspensioen) als aan de fiscale voorwaarde is voldaan dat het verschil tussen je oorspronkelijk pensioengevend loon en je verlaagde pensioengevend loon niet meer bedraagt dan 30% van je oorspronkelijk pensioengevend loon.

Beperkingen

Alle keuzes moeten in overeenstemming zijn met de door TNO opgestelde regels en eventuele wettelijke beperkingen.

Maandelijks kiezen

Je kunt een keuze maken voor een of meer willekeurige maand(en) of voor een reeks van maanden, maar niet verder dan het lopende kalenderjaar.

De bronnen zijn gemaximeerd per maand. Dit betekent dat je per maand niet méér kunt inzetten dan je maandelijks aan rechten hebt. Gebruik je in een maand je beschikbare bron(nen) niet of niet volledig, dan schuift dat deel van de bron naar de volgende maand. Dit geldt niet voor de bron brutosalaris: dit wordt uitbetaald als het niet is ingezet voor een doel.

Tevens is een aantal doelen gemaximeerd per maand. Kies je een doel in een maand niet of niet volledig, dan schuift dat deel van het doel naar de volgende maand.

Keuzes maken met terugwerkende kracht is niet mogelijk.

De peildatum waarop de waarde van de in te zetten bronnen wordt bepaald, is in beginsel de eerste dag van de eerste maand waarin de keuze verwerkt kan worden.

Indien een keuze voor het inzetten van een bron voor een bepaald doel is gemaakt en de looptijd van de verrekening langer is dan een kalendermaand, wordt voor de berekening uitgegaan van de waarde van de bron op de peildatum.

Salarisveranderingen gedurende de verrekeningsperiode leiden in dat geval niet tot tussentijdse aanpassing van de waarde van de bronnen.

Uit dienst

Zodra het dienstverband eindigt, stopt het uitbetalen van gekozen doelen. Het kan zijn dat bepaalde gekozen doelen nog niet geheel zijn gefinancierd uit de bronnen die daarvoor zijn aangewend. Zo ontstaat er een restbedrag. Dit bedrag wordt verrekend met je laatste nettosalaris. Als je tijdig schriftelijk aangeeft het restbedrag te willen verrekenen met de uitbetaling van een

andere brutobron, zal TNO daarvoor zorgen, zolang die bron daarvoor toereikend is. Als er bronnen zijn aangewend die op het moment van het einde dienstverband nog niet als doelen zijn uitbetaald, wordt dit restant onder inhouding van loonbelasting en premies bij de laatste loonbetaling aan je uitgekeerd.

Toelichting per bron/doel

Bronnen

Flexbudget

Het flexbudget bedraagt 5,58% van het voor jou vastgestelde brutosalaris + € 180,00 bruto nominaal op jaarbasis.

Uitzondering:

- Ben je geboren op of na 1 januari 1950, in dienst op 1 januari 1996 en op dat moment tenminste 38 jaar en 10 maanden oud, ontvang je een hoger* percentage flexbudget tot aan de eerste van de maand waarin je 62 jaar wordt. Daarna ontvang je het standaard percentage van 5,58% + EUR 15,00 per maand.

** Ben je op 1 januari 2005 47 jaar en 10 maanden of ouder en nog geen 55 jaar, was je per 1 januari 1996 in dienst van TNO (of een onderdeel dat later is aangesloten bij TNO) dan geldt een overgangsregeling. Je ontvang vanaf 2006 een verhoogd percentage in de levensloopregeling als compensatie voor het feit dat deelname aan de TOP-regeling vanaf 2006 niet meer mogelijk was, terwijl je voor die tijd een verhoogde TOP-bijdrage van TNO ontving. Dit verhoogde percentage gaat nu mee over naar het flexbudget.*

- Gevolgen:
 - o Is van invloed op de uitkeringsgrondslag voor de sociale verzekeringswetten, voor zover het salaris minder bedraagt dan het maximum uitkeringsloon.

Brutosalaris

Onder brutosalaris wordt in dit kader verstaan het voor jou vastgestelde bedrag in de voor jou van toepassing zijnde salarisschaal inclusief de eventuele functietoeslag als genoemd in dit hoofdstuk, paragraaf [Functietoeslag](#).

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Het brutosalaris is in te zetten tot maximaal het wettelijk minimumloon (per 1 juli 2019: EUR 1.635,60 bruto per maand voor een medewerker van 21 jaar en ouder). Dit bruto bedrag dien je dus minstens per maand over te houden (deeltijders naar rato).
- Gevolgen:
 - o Is van invloed op de salarisgerelateerde uitkeringen op grond van de TNO Arbeidsvoorwaarden met uitzondering van het flexbudget.
 - o Is van invloed op de uitkeringsgrondslag voor de sociale verzekeringswetten, voor zover het salaris minder bedraagt dan het maximum uitkeringsloon, behalve als het brutosalaris voor het doel eigen bijdrage levensloopregeling wordt ingezet.

Vakantietoeslag

De vakantietoeslag bedraagt 8% van je brutosalaris.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o De vakantietoeslag is in te zetten tot maximaal de wettelijke minimum vakantietoeslag (per 1 juli 2019: EUR 130,85 bruto per maand voor een medewerker van 21 jaar en ouder). Dit brutobedrag dien je dus minstens per maand over te houden (deeltijders naar rato).
- Gevolgen:
 - o Is van invloed op de uitkeringsgrondslag voor de sociale verzekeringswetten, voor zover het salaris minder bedraagt dan het maximum uitkeringsloon.

Dertiende maand

De 13e maand bedraagt 8,33% van je brutosalaris inclusief vakantietoeslag.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Geen.
- Gevolgen:
 - o Is van invloed op de uitkeringsgrondslag voor de sociale verzekeringswetten, voor zover het salaris minder bedraagt dan het maximum uitkeringsloon.

Verlofuren

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Alleen het bovenwettelijke deel van de verlofuren is inzetbaar. Onder het bovenwettelijke deel van de verlofuren wordt verstaan het deel dat meer is dan vier maal het aantal arbeidsuren dat je per week werkt.
- Gevolgen:
 - o Is van invloed op de uitkeringsgrondslag voor de sociale verzekeringswetten, voor zover het salaris minder bedraagt dan het maximum uitkeringsloon.

Doelen

Verlof kopen

Je kunt één of meer bronnen inzetten voor extra verlofuren bovenop het reguliere verlof. Het is niet mogelijk de bron verlofuren hiervoor te gebruiken.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Je kunt maximaal 168 extra verlofuren per kalenderjaar kopen. Inclusief de resterende verlofuren van voorgaande jaren en de verlofuren waar je in het betreffende jaar recht op hebt, mag het maximaal aantal uren in dat kalenderjaar 500 bedragen. Heb je meer verlof, dan kan je niet kopen tot je verlofsaldo tot dit aantal is gedaald. Deze aantallen gelden bij een voltijds dienstverband. Bij een deeltijd dienstverband gelden deze aantallen naar rato.
 - o Word je in een bepaald kalenderjaar 57 jaar, dan kan je voor dat kalenderjaar en de daarop volgende kalenderjaren boven het hiervoor genoemde maximum nog extra verlofuren per jaar kopen volgens onderstaande tabel. Voor deze uren geldt de hierboven genoemde beperking van 500 uren niet.

Leeftijd:*	Aantal uren per kalenderjaar:**
57 jaar en ouder	40 uren

* Per 31 december van het kalenderjaar waarvoor verlofuren worden gekocht

** Gebaseerd op voltijds dienstverband, bij deeltijd pro rata

- Bijzonderheden:
 - o Indien aan het einde van het kalenderjaar een verlofsaldo resteert van 2.000 uren of meer (gebaseerd op voltijds dienstverband, bij deeltijd pro rata), wordt over het meerdere van 2.000 uren loonheffing en premies werknemersverzekeringen ingehouden.

Extra brutosalaris

Je kunt de bronnen vakantietoeslag, dertiende maand, flexbudget en verlofuren inzetten voor extra brutosalaris.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Je kunt alleen het bovenwettelijk deel van de verlofuren verkopen. Hieronder verstaan we het deel dat meer is dan vier maal het aantal arbeidsuren dat je per week werkt.

Verhoging reiskostenvergoeding woon-werkverkeer

Je kunt één of meer bronnen inzetten voor een hogere reiskostenvergoeding voor het woon-werkverkeer dan wat TNO regulier vergoedt.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o De netto vergoeding bedraagt nooit meer dan het maximaal fiscaal toegestane bedrag van EUR 0,19 per kilometer. TNO hanteert de grens van maximaal 75 kilometer enkele reis.

Fiets voor het woon-werkverkeer

Je kunt door het afzien van één of meer bronnen de kosten van een fiets verrekenen. Deze regeling verschilt van de regeling tegemoetkoming kosten woon-werkverkeer zoals is vastgelegd in hoofdstuk Mijn Benefits, paragraaf Reiskostenvergoedingen.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Voor deze mogelijkheid gelden de fiscale voorwaarden voor vergoeding van een fiets te weten:
 - je maakt op meer dan de helft van het aantal dagen dat je naar je werk reist gebruik van de fiets, eventueel voor een gedeelte van het traject; je tekent hiervoor een fietsverklaring;
 - het inzetbare bedrag is maximaal EUR 2.000 inclusief BTW per drie jaar.
 - o Je betaalt de rekening zelf en bent direct eigenaar van de fiets.
- Bijzonderheden: je dient een kopie van de factuur bij te voegen in FlexDirect uiterlijk binnen drie maanden na aanschafdatum en vóór het einde van het kalenderjaar waarin je de fiets hebt aangeschaft.

Fietsverzekering

Als je een fiets hebt aangeschaft conform het doel Fiets voor het woon-werkverkeer, kun je voor verrekening van de fietsverzekering één of meer bronnen inzetten.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o de fietsverzekering is afgesloten voor maximaal drie jaar en niet langer dan de looptijd van de fiets;
 - o je betaalt de rekening zelf;
 - o je dient een kopie van de factuur bij te voegen in FlexDirect.

Fietsaccessoires en onderhoud

Als je een fiets hebt aangeschaft conform het doel Fiets voor het woon-werkverkeer, kun je voor verrekening van fietsaccessoires en onderhoud, één of meer bronnen inzetten.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o de maximale vergoeding voor met de fiets samenhangende zaken is eenmalig EUR 300 of EUR 100 per kalenderjaar voor de duur van maximaal drie jaar, ingaande het jaar van aanschaf;
 - o je dient een kopie van de factuur bij te voegen in FlexDirect.

Je kunt nu de fietsaccessoires en/of onderhoud ook eenmalig via FlexDirect verrekenen. Ook de mogelijkheid om dit gedurende maximaal drie jaar te doen blijft bestaan.

Voor verrekening van de fiets geldt voor alle duidelijkheid dat de factuur op naam van de medewerker staat. Facturen die niet op naam van de medewerker zelf staan worden niet in behandeling genomen..

Reiskostenvergoeding in combinatie met fiets die TNO betaalt

Zie hoofdstuk Mijn Benefits, paragraaf Reiskostenvergoedingen.

Je komt gedurende drie jaar na aanschafdatum van de fiets conform hoofdstuk Mijn Benefits, paragraaf Reiskostenvergoedingen voor geen andere tegemoetkoming in de kosten woon-werkverkeer in aanmerking, uitgezonderd het forfaitaire vergoedingsbedrag voor accessoires en verzekeringen. Wel kun je als aanvulling kiezen voor uitrust van één of meer bronnen voor het netto maximaal fiscaal toegestane bedrag van EUR 0,19 per km.

- Bijzondere voorwaarden:

- o Je dient in het bezit te zijn van een fiets, aangeschaft conform hoofdstuk Mijn Benefits, paragraaf Reiskostenvergoedingen.

Eigen bijdrage leaseauto

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Alleen als je minder dan 500 km op jaarbasis voor privédoeleinden rijdt en een "Verklaring geen privégebruik" van de Belastingdienst aan HR Services hebt overhandigd, kun je de eigen bijdrage, indien van toepassing, verrekenen met één of meer bronnen.

Extra pensioen bijsparen

Je kunt een of meer bronnen inzetten om extra te sparen voor het ouderdomspensioen. Het is niet mogelijk de bron verlofuren hiervoor te gebruiken.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Minimaal EUR 25 per maand of EUR 300 eenmalige inleg.
 - o Maximaal: dit bedrag is afhankelijk van je leeftijd. Je kunt het maximaal bij te sparen bedrag vinden via de pensioenplanner op de internetsite van de Stichting Pensioenfonds TNO (www.pensioenfondstno.nl), of opvragen bij de Stichting Pensioenfonds TNO.

Sparen levensloopregeling

Je kunt één of meer bronnen inzetten om te sparen in de levensloopregeling.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Je dient een levenslooptrekeningnummer te hebben en je had op 31 december 2011 tenminste EUR 3.000,00 op je levenslooptrekening staan.

Verrekening vakbondscontributie

Je kunt één of meer bronnen inzetten voor verrekening van de vakbondscontributie.

- Bijzondere voorwaarden:
 - o Verrekening van de betaalde vakbondscontributie gebeurt op basis van het betalingsbewijs dat je van de vakbond hebt ontvangen.
- Bijzonderheden:
 - o Dit doel is alleen gedurende de maanden november en december beschikbaar.
 - o Je dient een kopie van het betalingsbewijs bij te voegen bij de keuze in FlexDirect.

Salarisschalen

versie 3.1 / 1 juli 2019

Maandbedragen per 1 juli 2019 in euro's
excl. 8% vakantietoelage en 8,33% 13^e maand

Schaal	Minimum	Maximum
1	*	2.204
2	*	2.408
3	*	2.542
4	*	2.678
5	*	2.813
6	2.040	3.140
7	2.310	3.574
8	2.726	4.103
9	3.142	4.528
10	2.646	5.193
11	3.579	6.052
12	4.673	6.789
13	5.408	7.561
14	5.669	8.284
15	6.161	9.460
16	6.677	10.469
17	7.247	11.457
18	7.848	12.595

* tenminste min. (jeugd)loon:

Leeftijd	min. loon
15 jaar	490,70
16 jaar	564,30
17 jaar	646,05
18 jaar	817,80
19 jaar	981,35
20 jaar	1.308,50
≥ 21 jaar	1.635,60

Beloningsbeleid topmanagement:

Schaal	Minimum	Maximum
M	5.444	7.827
L	6.164	8.862
K	6.966	10.014
J	8.066	11.598
I	9.078	13.051
H	10.325	14.844

Functiewaarderingssysteem 'FW-18'

versie 1.0 / 1 juli 2016

I - Inleiding

1. Doelstelling

Het TNO-functiewaarderingssysteem FW-18 heeft tot doel op systematische wijze een onderlinge rangorde van binnen TNO voorkomende functies te verkrijgen.

2. Werkingsfeer

Een functiewaarderingssysteem is een hulpmiddel bij het bepalen van de rangorde van binnen de organisatie voorkomende functies. Essentieel bij functiewaardering is dan ook dat functies worden gewaardeerd en niet functionarissen, of de wijze waarop een functionaris zijn/haar functie vervult.

3. De TNO-methode van functiewaardering

De TNO-methode van functiewaardering kent een tweetal uitgangspunten:

- a. De functie in haar geheel wordt gewaardeerd.
- b. De waardering vindt plaats door de functie in zijn geheel in te delen in een van de 6 functiegroepen en een van de 33 subgroepen, resulterend in een van de 18 functieniveaus.

4. Functiegroepen

Er worden 6 functiegroepen onderscheiden. Deze functiegroepen zijn gedefinieerd in algemene beschrijvingen die kenmerkend zijn voor alle niveaus in de betreffende functiegroep. Deze algemene beschrijvingen verschillen onderling t.a.v.:

- a. het karakteristieke en het gehalte van de problematiek der werkzaamheden;
- b. het karakteristieke en het gehalte van de verantwoordelijkheid en de vereiste zelfstandigheid van de werkzaamheden en de begrenzing in organisatorische zin;
- c. de contactuele situatie waarin de werkzaamheden plaatsvinden zowel intern als extern;
- d. het leidinggeven en/of begeleiden van werknemers;
- e. fysieke en mentale vaardigheden en bekwaamheden alsmede ervaring, die in het algemeen noodzakelijk zijn;
- f. het noodzakelijke werk- en denkniveau.

NB. Het werk en denkniveau wordt in de functiegroepbeschrijvingen aangegeven door de opleidingsniveaus die het best aansluiten bij de problematiek van de werkzaamheden. Diplomabezit als zodanig is niet maatgevend.

Ter toelichting zijn bij de algemene beschrijvingen van de functiegroepen II tot en met V samenvattingen opgenomen die het verschil aangeven met de voorgaande functiegroepen. Teneinde een gericht onderscheid te maken tussen primaire- en managementfuncties zijn de functiegroepen I tot en met V bestemd voor de primaire TNO-functies en functiegroep VI voor managementfuncties.

Een exacte scheiding is echter niet altijd te maken. Dit kan betekenen dat functies op niveaus voorkomende in de functiegroepen V en VI combinaties kunnen omvatten van onderzoek- en managementaspecten. Bij beschouwing van dergelijke functies zal het in de functie overwegende karakter dienen te worden vastgesteld. Begeleidende en leidinggevende functies, die niet gericht zijn op het in onderlinge samenhang doen realiseren van de diverse beleidsgebieden zijn opgenomen in de functiegroepen I tot en met V.

5. Subgroepen

Elke functiegroep is onderverdeeld in een aantal subgroepen (totaal 33). De subgroepbeschrijvingen geven binnen het raam van de algemene functiegroepbeschrijving een combinatie weer van de onder punt 4 genoemde aspecten met toenemende functiezwaarte.

6. Functieniveaus

Er zijn 33 subgroepbeschrijvingen leidend tot 18 functieniveaus. Een aantal van de subgroepen voorkomend in de verschillende functiegroepen heeft namelijk eenzelfde functieniveau.

7. Toepassing

Voor de toepassing worden de algemene niveaubepalende beschrijvingen gebruikt zoals opgenomen in de functiegroep- en subgroepbeschrijvingen. Tevens wordt voor de uitvoering van het systeem FW-18 gebruik gemaakt van:

- a. het functie-informatieformulier;
- b. gerichte procedures voor de totstandkoming van functiebeschrijvingen, het waarderen van functies en de controle daarop (zie: Procedures, onderhoud functiewaardering en herziening van het salaris);
- c. informatie over de organisatorische samenhang waarbinnen de functie voorkomt;
- d. horizontale en verticale vergelijking van omliggende functies en functiezwaarden.

II - Systeembeschrijving: functiegroepen en subgroepen

FUNCTIEGROEP - I

a. Algemeen

Functiegroep I omvat werkzaamheden met een uitvoerend dienstverlenend karakter op technisch-, administratief-, huishoudelijk-, of laboratoriumgebied.

De werkzaamheden kenmerken zich door op zichzelf staande dan wel in combinatie voorkomende afzonderlijke handelingen, doorgaans van op ervaring berustende aard en veelal met een fysieke component. De uitvoering geschiedt op basis van gedetailleerde voorschriften, instructies of voorbeelden. Het organisatorisch kader is zodanig omlijnd dat voortdurend toetsing van de werkresultaten kan plaatsvinden.

Op het niveau I-3 in de functiegroep kan begeleiding of leiding worden gegeven aan werknemers. De voor de werkzaamheden benodigde vaardigheden en bekwaamheden worden verworven door training of vorming in de werksituatie of door bedrijfsopleiding op basis van algemeen vormende scholing en eventueel enig lager beroepsonderwijs.

NB. Het werk- en denkniveau wordt in de functiegroepbeschrijving aangegeven door de opleidingsniveaus die het best aansluiten bij de problematiek van de werkzaamheden. Diplomabezit als zodanig is niet maatgevend. Het is dus goed denkbaar dat in deze functiegroep functies worden ingedeeld waarvan de vervullers een hogere (b.v. afgeronde LBO) opleiding hebben.

b. Onderverdeling naar subgroepen

Subgroep I - 1

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van handelingen ter directe handreiking of assistentie bij het werk van anderen volgens aanwijzing of voorbeeld of door het verrichten van in combinatie voorkomende handelingen van op ervaring berustende aard volgens gedetailleerde instructie.

De eigen gedragbepaling heeft alleen betrekking op het zich aanpassen aan anderen in handelingen en tempo en het voorkomen van ongevallen en schade aan outillage, goederen, enz.

Subgroep I - 2

De werkzaamheden kenmerken zich door het vaardig verrichten van de aangewezen handelingen of voorgeschreven combinaties van handelingen. Het vaardig verrichten komt tot uiting in tempo en regelmaat, bewegingsefficiëntie, teamwerk, oplettendheid, zorgvuldigheid ten aanzien van het hanteren van bescheiden en gereedschappen, nauwkeurigheid ten aanzien van het overnemen, tellen, opbergen van gegevens, zorgzaamheid ten aanzien van dieren en gewassen en waar het betreft werkzaamheden in dienstverlenende sfeer een aangepaste benadering van derden en bijvoorbeeld voorkomendheid; of het verrichten van handelingen conform I-1 waarbij omgevings- en werkintrinsieke factoren het verrichten van handelingen fysiek bemoeilijken of verzwaren.

Subgroep I - 3

De werkzaamheden kenmerken zich door het vaardig verrichten van handelingen conform algemeen. Hierbij dient één van beide onderstaande factoren, een bijzonder accent op te leveren:

- Omgevings- en werkintrinsieke factoren die:
 - a. het vaardig verrichten fysiek bemoeilijken of verzwaren;
 - b. meer dan normale oplettendheid verlangen (zoals extra hulpvaardigheid, waakzaamheid, reactiesnelheid);
 - c. in beperkte mate begeleiding, toezicht of op alle eventualiteiten passende instructies mogelijk maken.
- Het geven van begeleiding of leiding aan enkele werknemers op het niveau I-1 en I-2.

FUNCTIEGROEP - II

a. Algemeen

Functiegroep II omvat werkzaamheden met een uitvoerend dienstverlenend karakter op technisch, administratief of laboratoriumgebied.

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van een of enkele vaste taken of regelmatig terugkerende afzonderlijke opdrachten, grotendeels op ervaring berustend.

De uitvoering van de werkzaamheden geschiedt op basis van vaste werkwijzen en bekende technieken (voorschriften, normen, gegevens, modellen, methoden, apparaten, materialen, enz.). Het organisatorisch kader is zodanig omlijnd dat regelmatige toetsing van de werkresultaten kan plaatsvinden.

Binnen het bovengenoemde treden eigen oordeel, handelingskeuze of gedragsbepaling naar voren.

Op de niveaus II-4, II-5 en II-6 in de functiegroep kan begeleiding of leiding worden gegeven aan werknemers.

De voor de werkzaamheden vereiste vaardigheden en bekwaamheden worden verworven door vorming in de werksituatie al dan niet gepaard aan extra cursussen en zijn in het algemeen slechts denkbaar op basis van een afgeronde lagere beroepsopleiding of voortgezette algemeen vormende scholing.

Omgevings- of werkintrinsieke factoren die de werkzaamheden -in bijzondere mate- bemoeilijken of verzwaren, kunnen binnen de functiegroep aanleiding zijn tot aanpassing van het functieniveau.

NB. Het werk- en denkniveau wordt in de functiegroepbeschrijving aangegeven door de opleidingsniveaus die het best aansluiten bij de problematiek van de werkzaamheden.

Diplomabezit als zodanig is niet maatgevend.

Het is dus goed denkbaar dat in deze functiegroep functies worden ingedeeld waarvan de vervullers een hogere (b.v. MBO of HBO) of lagere opleiding hebben, dit laatste met door werkervaring verkregen kennis en vaardigheden.

b. Functiegroep II wordt ten opzichte van Functiegroep I gekenmerkt door:

<ul style="list-style-type: none">• vaste, moeilijker en deels gecompliceerde of gevarieerde taken met concrete benadering	<ul style="list-style-type: none">• i.p.v. eenvoudige niet gecompliceerde handelingen
<ul style="list-style-type: none">• grotendeels op ervaring berustende uitvoering	<ul style="list-style-type: none">• i.p.v. op ervaring berustende uitvoering
<ul style="list-style-type: none">• vaste werkwijzen en bekend technieken	<ul style="list-style-type: none">• i.p.v. gedetailleerde voorbeelden en instructies
<ul style="list-style-type: none">• eigen inhoudelijk oordeel, handelingskeuze of gedragsbepaling	<ul style="list-style-type: none">• i.p.v. nauwelijks eigen inhoudelijk oordeel
<ul style="list-style-type: none">• omlijnd organisatorisch kader met regelmatige toetsingsmogelijkheid	<ul style="list-style-type: none">• i.p.v. omlijnd organisatorisch kader met voortdurende toetsingsmogelijkheid

c. Onderverdeling naar subgroepen

Subgroep II - 3

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van een vaste taak of enkele vaste taken of regelmatig terugkerende afzonderlijke opdrachten conform algemeen.

De werkzaamheden vragen enig eigen oordeel en inzicht met betrekking tot de inhoud van de verrichtingen.

De uitvoering geschiedt op basis van duidelijke instructies en opdrachten met directe begeleiding, waarbij veelal duidelijk is bepaald wanneer bij vragen, variaties, afwijkingen, stagneringen, enz. de tussenkomst van chef of anderen moet worden gevraagd.

Subgroep II - 4

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van de taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren tot verzwaring kan leiden:

- Minder gebondenheid door minder directe, minder intensieve of minder gedetailleerde instructie, opdracht, begeleiding of tussenkomst van de chef, b.v. tot uiting komend in:
 - groter aantal keuze mogelijkheden;
 - meer eigen inzicht bij afwijkingen, stagnaties, e.d.;
 - meer eigen aanpassing aan wisselende omstandigheden en variaties;
- Meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op het niveau II-3 of leiding over werknemers met werk in Functiegroep I.

Subgroep II - 5

De werkzaamheden kenmerken zich door het zelfstandig verrichten van de taken genoemd in algemeen, met dien verstande dat deze:

- Van vaktechnisch meer omvattende of gecompliceerder van aard zijn of;
- Qua onderwerpen of omstandigheden meer variatie met zich brengen dan in II-3 en II-4; hetgeen doorgaans tot uiting komt in meerdere van onderstaande factoren:
 - het uitvoeren van de taken met globale instructie, opdracht, begeleiding of tussenkomst van de chef (behoudens bij eerste invoering van nieuwe technieken, voorschriften e.d.);
 - het afstemmen van het eigen werk op de bedoeling van de taken en op het werk en de tijdschema's van anderen;
 - het binnen de voorgeschreven richtlijnen bepalen van mogelijke oplossingen, gedragslijnen, werkwijzen etc.;
 - meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werk op de niveaus II-3 en II-4 of leiding over een aantal werknemers met werk in Functiegroep I.

Subgroep II - 6

De werkzaamheden kenmerken zich door het zelfstandig verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren tot verzwaring leidt:

- het hanteren van apparatuur die uitzonderlijke complexe handelingen vergt, het toepassen van uitzonderlijk verfijnde technieken of uitzonderlijke precisie op het betreffende vakgebied;
- werkzaamheden waarbij het verkrijgen van de resultaten wordt bemoeilijkt door versturende of versluierende factoren dan wel waarbij de waarneming moeilijk op eenduidige wijze is te verkrijgen;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werk op de niveaus II-3, II-4 en II-5 of leiding over een aantal werknemers met werk in Functiegroep I en werknemers op het niveau II-3, II-4 en II-5.

FUNCTIEGROEP - III

a. Algemeen

Functiegroep III omvat werkzaamheden met een uitvoerend dienstverlenend karakter op technisch, administratief of laboratoriumgebied, waarbij kenmerkend is, dat deze niet beperkt blijven tot concrete, visueel waarneembare, controleerbare aangelegenheden, objecten of

werkstukken, maar tevens niet-concrete, theoretische kenmerken in hun problematiek hebben. Hierbij zijn voorstellingsvermogen, gevoel voor verhoudingen, zicht op verbanden, gevolgen effecten of risico's en combinaties van gegevens aan de orde.

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van een vaste taak of enkele vaste taken of regelmatig terugkerende afzonderlijke opdrachten.

De uitvoering van de werkzaamheden geschiedt op basis van bestaande werkwijzen en bekende technieken (voorschriften, normen, gegevens, modellen, methoden, apparaten, methodieken enz.). Doorgaans is het organisatorisch kader zodanig omlijnd dat regelmatig overleg omtrent en toetsing van werkzaamheden kan plaatsvinden.

Op de niveaus III-6, III-7, III-8 en III-9 kan begeleiding of leiding worden gegeven aan werknemers.

De voor de werkzaamheden vereiste vaardigheden en bekwaamheden worden door vorming in de werksituatie al dan niet gepaard aan externe cursussen verworven en zijn in het algemeen slechts denkbaar op basis van een afgeronde middelbare beroepsopleiding.

Omgevings- of werkintrinsieke factoren die de werkzaamheden - in bijzondere mate - bemoeilijken of verzwaren, kunnen binnen de functiegroep aanleiding zijn tot aanpassing van het functieniveau.

NB. Het werk- en denkniveau wordt in de functiegroepbeschrijving aangegeven door de opleidingsniveaus die het best aansluiten bij de problematiek van de werkzaamheden.

Diplomabezit als zodanig is niet maatgevend.

Het is dus goed denkbaar dat in deze functiegroep functies worden ingedeeld waarvan de vervullers een hogere (b.v. HBO(B)) of lagere (b.v. LBO) opleiding hebben, dit laatste met door werkervaring verkregen kennis en vaardigheden.

b. Functiegroep III wordt ten opzichte van Functiegroep II gekenmerkt door:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• minder concrete, meer abstracte en theoretische werkzaamheden en werkstukken met nog belangrijke praktische component | <ul style="list-style-type: none">• i.p.v. concrete werkzaamheden |
|---|---|

c. Onderverdeling naar subgroepen

Subgroep III - 5

De werkzaamheden kenmerken zich door hetgeen hiervoor onder algemeen is beschreven (zij hebben een minder concrete problematiek, welke een meer theoretische benadering en inzicht vereist).

De uitvoering geschiedt op basis van duidelijke instructie en opdracht waarbij veelal duidelijk is bepaald wanneer bij variaties en stagneringen de tussenkomst van anderen moet worden gevraagd.

Subgroep III - 6

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van de taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren tot verzwarende leidt:

- zelfstandiger uitvoering van de taken, tot uiting komend in minder directe, - intensieve of - gedetailleerde instructie, opdracht, begeleiding of tussenkomst van de chef en waarbij het aankomt op overwogen aan personen en situaties aangepaste gedragsbepaling en aanpak;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op het niveau III-5, of leiding over werknemers met werk op het niveau II-3, II-4 en II-5.

Subgroep III - 7

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken omschreven in algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren tot verzwarende leiden:

- vaktechnisch grotere omvang en/of gecompliceerdheid, b.v. binnen voorgeschreven richtlijnen, voorwaarden of normen bepalen van mogelijke oplossingen, toe te passen gedragslijnen, werkwijzen enz. ten aanzien van gecompliceerde constructies, onderzoeken, controles, proefopstellingen en berekeningen;
- grotere omvang en/of gecompliceerdheid van de organisatorische situatie b.v. in verband met het afstemmen van het eigen werk op de bedoeling van de functie en op het werk of de tijdschema's van anderen;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werk op het niveau III-5 en/of III-6. Leiding van kleinere organisatorische eenheden met werkzaamheden in Functiegroep II.

Subgroep III - 8

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat ten opzichte van de voorgaande subgroep de vaktechniek en de zelfstandigheid en/of het leiding geven een verzwaring ondergaan, hetgeen tot uiting moet komen in een of meer van onderstaande factoren:

- het, ten aanzien van bijzondere opdrachten, bepalen van mogelijke oplossingen, toe te passen richtlijnen, werkwijzen enz. (b.v. bij afwijkende situaties, afwijkende toepassingen, opdrachten met researchkarakter);
- het uitvoeren van de taken op basis van globale instructie, -opdracht, incidentele begeleiding of -tussenkoms van de chef;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op de niveaus III-5, III-6, III-7 en/of IV-6. Leiding van organisatorische eenheden met werkzaamheden op het niveau II-3, II-4, II-5, II-6, III-5 en/of III-6.

Subgroep III - 9

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat er ten opzichte van III-8 sprake is van verzwaring welke tot uitdrukking komt in één of meer van de onderstaande factoren:

- een uitzonderlijk complexe of uitzonderlijk diepgaande problematiek op het vakgebied;
- het uitvoeren van de taken zonder begeleiding en/of tussenkomst van de chef;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op de niveaus III-5 - III-8 eventueel IV-6 en IV-7. Leiding aan grotere organisatorische eenheden met werkzaamheden in Functiegroep II en op het niveau III-5 en III-6.

FUNCTIEGROEP - IV

a. Algemeen

Functiegroep IV omvat werkzaamheden ter ondersteuning, onderbouwing en operationalisering van wetenschapsbeoefening, alsmede van beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -beheer op gebieden als wetenschap en techniek, sociale, financiële, economische en commerciële zaken. Kenmerkend is dat de werkzaamheden worden uitgevoerd vanuit theoretische achtergronden gekoppeld aan praktisch inzicht en praktijkkennis. De onderzoekwerkzaamheden kenmerken zich verder door het op basis van richtlijnen uitvoeren van experimentele programma's en het ontwerpen, selecteren, operationaliseren en toepassen van methoden, technieken, processen en structuren.

De werkzaamheden kunnen tevens de systematische verwerving van opdrachten ten doel hebben.

Stafwerkzaamheden kenmerken zich door het inhoudelijk deelnemen aan het voorbereiden van beleid, het operationaliseren van het vastgestelde beleid, de selectie en toepassing van methoden en technieken, het adviseren van de lijn ten aanzien van de uitvoering alsmede inhoudelijke controle van de beleidsuitvoering.

De werkzaamheden vinden vaak plaats in groepen, researchteams, projectgroepen, dwarsverbanden, enz., waardoor aanraking met andere terreinen en vakgebieden ontstaat waarop veelal met onderkenning van raak- en coördinatiepunten moet worden ingespeeld. Op de niveaus IV-7 tot en met IV-12 kan begeleiding of leiding worden gegeven aan werknemers. De voor de werkzaamheden vereiste vaardigheden en bekwaamheden, welke door voortgezette

vorming en studie zijn te bereiken, zijn in het algemeen slechts denkbaar op basis van hogere vaktechnische opleiding.

Omgevings- of werkintrinsieke factoren die de werkzaamheden in bijzondere mate bemoeilijken of verzwaren en een geïntegreerd onderdeel uitmaken van de functie kunnen binnen de functiegroep aanleiding zijn tot aanpassing van het functieniveau.

Hierbij kan ook worden gedacht aan het regelmatig verwerven van opdrachten in concurrentie met derden.

NB. Het werk en denkniveau wordt in de functiegroepbeschrijvingen aangegeven door de opleidingsniveaus die het best aansluiten bij de problematiek van de werkzaamheden. Diplomabezit als zodanig is niet maatgevend.

Het is dus goed denkbaar dat in deze functiegroep functies worden ingedeeld waarvan de vervullers een hogere (b.v. universitaire) of lagere (b.v. MBO) opleiding hebben, dit laatste met door werkervaring verkregen kennis en vaardigheden.

b. Functiegroep IV wordt ten opzichte van Functiegroep III gekenmerkt door:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• het opzetten en (doen) uitvoeren van praktische experimentele programma's en het ontwerpen, selecteren operationaliseren van methoden enz. vanuit theoretische achtergronden | <ul style="list-style-type: none">• i.p.v. grotendeels praktisch concrete werkzaamheden met abstractie en theorie |
|--|---|

c. Onderverdeling naar subgroepen

Subgroep IV - 6

De werkzaamheden kenmerken zich naast een overwegend aantal taken op hoofdgroep III niveau ter vorming/lering door het verrichten van taken conform algemeen. Deze taken worden uitgevoerd in een situatie die wat betreft breedte en diepgang van de problematiek nog beperkt is. Zij vinden plaats onder directe (bege)leiding.

Subgroep IV - 7

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen, die qua breedte en diepgang van de problematiek tamelijk beperkt zijn (delen van problemen, onderwerpen en/of objecten). De uitvoering vindt plaats op basis van duidelijke opdrachten en instructie waarbij veelal is bepaald wanneer bij variaties, stagnering, etc. de tussenkomst van anderen wordt vereist. Meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op het niveau III-5, III-6 en/of IV-6.

Subgroep IV - 8

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren tot verzwaring leidt:

- variatie in de problematiek, meer nieuwe problemen of onverwachte situaties;
- zelfstandige uitvoering van de taken tot uiting komend in minder directe, minder intensieve of minder gedetailleerde instructie, opdracht, begeleiding of tussenkomst van de chef, alsmede in het naar buiten optreden;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden tot en met het niveau IV-7. Leiding van werkzaamheden tot en met niveau III-7.

Subgroep IV - 9

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van de taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren ten opzichte van IV-8, tot verzwaring leidt:

- de problematiek van de functie qua breedte en diepgang meeromvattend is;
- de taken gecompliceerder zijn of in breder verband doorwerken;

- het uitvoeren van de taken met globale instructie, opdracht, begeleiding of incidentele tussenkomst van de chef (behoudens bij de invoering van nieuwe technieken, voorschriften, enz.);
- het naar buiten optreden, waarbij het aankomt op overwogen aan personen en situaties aangepaste gedragsbepaling en aanpak; b.v. in verband met de systematische verwerving van opdrachten.
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op het niveau IV-6, IV-7 en IV-8. Leiding over groepen werknemers in voorgaande categorieën (chef van eenheid).

Subgroep IV - 10

De werkzaamheden kenmerken zich door het zelfstandig verrichten van de taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren t.o.v. IV-9 tot verzwarend leidt:

- een bijzonder complexe of bijzonder diepgaande dan wel uitzonderlijk brede problematiek op het vakgebied;
- het uitvoeren van taken zonder begeleiding of tussenkomst van de chef in situaties waarin sprake is van moeilijk te overwinnen tegenstellingen of weerstanden b.v. in contact met opdrachtgevers of bij het systematisch verwerven van opdrachten;
- begeleiding van werknemers met werkzaamheden tot en met IV-9 (V-10). Leiding over grotere groepen werknemers in voorgaande functiegroepen.

Subgroep IV - 11

De werkzaamheden kenmerken zich door het zelfstandig verrichten van de taken conform algemeen, met dien verstande dat één of meer van onderstaande factoren t.o.v. IV-10 tot verzwarend leidt:

- een bijzonder diepgaande specialisatie, waarbij op een beperkt deelgebied van een wetenschappelijke discipline een wetenschappelijk niveau wordt bereikt, inclusief de verantwoordelijkheid voor een integraal deel van een wetenschappelijk onderzoekprogramma, blijkend uit publicaties, werkstukken, onderzoeksrapporten enz. Veelal is hierbij sprake van geringe toetsingsmogelijkheden of beperkte toepasbaarheid van bestaande methodieken ten aanzien van zich nieuw ontwikkelende werkerterreinen;
- een bijzonder diepgaande specialisatie in een essentieel onderdeel van een beleidsgebied (inclusief de ontwikkeling van de voor de uitvoering benodigde instrumenten en procedures) of op het gebied van de bedrijfsprocessen van externe doelgroepen of
- de verantwoordelijkheid voor het inhoudelijk en procesmatig begeleiden van de invoering van complexe beleidsinstrumenten welke een integraal onderdeel uitmaken van een beleidsgebied;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers op het niveau IV-9, IV-10 en/of V-10. Leiding aan groepen werknemers met werkzaamheden tot en met niveau IV-9.

Subgroep IV - 12

De werkzaamheden kenmerken zich door het zelfstandig verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat er ten opzichte van IV-11 sprake is van een verzwarend tot uitdrukking komend in:

- een bijzonder diepgaande specialisatie waarbij op een deelgebied of op een beperkt aantal deelgebieden een wetenschappelijk niveau wordt bereikt, hetgeen zijn bevestiging vindt in nationale en/of internationale erkenning, blijkend uit werkstukken, publicaties, onderzoeksrapporten, niveau van opdrachten e.d.;
- een bijzonder diepgaande specialisatie op meerdere essentiële onderdelen van een beleidsgebied of op het gebied van de bedrijfsprocessen bij externe doelgroepen, inclusief de voor de uitvoering benodigde instrumenten en procedures, blijkend uit beleidsnota's, werkstukken, rapporten, niveau van opdrachten e.d.;
- meer dan incidentele begeleiding van werknemers op niveau IV-9, IV-10, V-10 en V-11. Leiding aan groepen werknemers met werkzaamheden tot en met niveau IV-10.

FUNCTIEGROEP - V

a. Algemeen

Functiegroep V omvat werkzaamheden op het gebied van de wetenschapsbeoefening (funderend-, verkennend-, toegepast- en ontwikkelingsonderzoek), alsmede op het gebied van de beleidsvoorbereiding, uitvoering en -controle op terreinen als wetenschap en techniek, sociale, financiële, economische en commerciële zaken.

De werkzaamheden kenmerken zich door het ontwikkelen en toetsen van wetenschappelijke theorieën tot wetmatigheden en/of het ontwikkelen en toetsen van methoden, technieken enz. voor de toepassing hiervan of het ontwikkelen en uitwerken van beleidsideeën en de ontwikkeling van beleidslijnen op breed terrein en voor lange termijn met behulp van wetenschappelijke onderzoeksmethoden.

De werkzaamheden betreffen het uitvoeren van het wetenschappelijke proces; combinatie van de volgende werkzaamheden dienen aan de orde te komen:

- het opstellen van probleemstellingen/hypothesen;
- het uitvoeren van (literatuur-) studies;
- het opzetten van experimentele programma's;
- de interpretatie van gegevens en toetsing aan wetenschappelijke standaarden;
- de presentatie van onderzoekresultaten in de vorm van adviezen, onderzoekverslagen en rapporten, wetenschappelijke publicaties, beleidsnotities en voordrachten.

Op de niveaus V-10 tot en met V-16 kan begeleiding of leiding worden gegeven aan werknemers. De voor de werkzaamheden vereiste vaardigheden en bekwaamheden, doorgaans te verwerven door voortgezette vorming en studie zijn in het algemeen slechts denkbaar uitgaande van een voltooide universitaire opleiding.

Omgevings- of werkintrinsieke factoren die de werkzaamheden in bijzondere mate bemoeilijken of verzwaren en een geïntegreerd onderdeel uitmaken van de functie kunnen binnen de functiegroep aanleiding zijn tot aanpassing van het functieniveau.

Hierbij kan ook worden gedacht aan het systematisch verwerven van opdrachten in concurrentie met derden.

NB. Het werk- en denkniveau wordt in de functiegroepbeschrijvingen aangegeven door de opleidingsniveaus die het best aansluiten bij de problematiek van de werkzaamheden. Diplomabezit als zodanig is niet maatgevend.

Het is dus goed denkbaar dat in deze functiegroep functies worden ingedeeld waarvan de vervullers een lagere opleiding (b.v. HBO) hebben, dit laatste met door werkervaring verkregen kennis en vaardigheden.

b. Functiegroep V wordt ten opzichte van Functiegroep IV gekenmerkt door:

<ul style="list-style-type: none">• het ontwikkelen en toetsen van wetenschappelijke theorieën door middel van funderend-, verkennend-, toegepast- en ontwikkelingsonderzoek met als resultaat nieuwe wetenschappelijke bevindingen of nieuwe methoden	<ul style="list-style-type: none">• i.p.v. - het opzetten en (doen) uitvoeren van experimentele programma's en het ontwerpen, selecteren, operationaliseren van methoden enz. ter ondersteuning en onderbouwing van wetenschappelijk onderzoek; vanuit een theoretische achtergrond.
<ul style="list-style-type: none">• het ontwikkelen en uitwerken van beleidsideeën en beleids- lijnen op breed terrein en voor lange termijn met behulp van wetenschappelijke onderzoeksmethoden	

c. Onderverdeling naar subgroepen

Subgroep V - 10

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen. Naast deze taken kan ter vorming/lering nog een aantal taken op functiegroep IV-niveau voorkomen. De werkzaamheden betreffen een deel van een groter onderzoek of zelfstandig onderzoek met een beperkte problematiek.

De werkzaamheden vinden plaats onder directe (bege)leiding. Eventueel kan begeleiding of leiding worden gegeven aan werknemers met werkzaamheden tot en met niveau IV-9.

Subgroep V - 11

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat er ten opzichte van V-10 een verzwaring optreedt die tot uitdrukking komt in:

- het zelfstandig verrichten van onderzoek met behulp van wetenschappelijke methoden en ten aanzien van een integraal deel van een groter onderzoek of beleidsvoorbereidend project;
- de uitvoering van de werkzaamheden welke doorgaans plaatsvindt in samenwerkingsverbanden binnen of buiten TNO (b.v. in commissies, werkgroepen, projectgroepen) onder (bege)leiding van of getoetst door degene verantwoordelijk voor het desbetreffende onderzoek-(gebied) of project;
- eventueel meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op niveaus V-10, IV-11, IV-12 of leiding over werknemers met werkzaamheden tot en met niveau IV-10.

Subgroep V - 12

De werkzaamheden kenmerken zich door het verrichten van taken conform algemeen, met dien verstande dat er t.o.v. V-11 een verzwaring optreedt zodanig dat er sprake is van een breed dan wel diepgaand onderzoek vereisend arbeidsveld. Dit heeft zowel betrekking op de wetenschapsbeoefening als op de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Dit vindt zijn bevestiging in onderzoeksrapporten, beleidsnota's en publicaties.

De werkzaamheden worden gericht op de realisering van gegeven doelstellingen in een specifiek gebied van beleidsvorming of wetenschap met inachtneming van voorwaarden, omstandigheden, ontwikkelingen en verhoudingen van financiële, technische, sociale aard, bevindingen van wetenschappelijk onderzoek, enz. Dit komt tot uitdrukking in één of meer van onderstaande situaties:

- het zelfstandig verrichten van wetenschappelijk onderzoek;
- de wetenschappelijke leiding/coördinatie van interne onderzoekprojecten;
- het als de representant van zijn eigen discipline deelnemen aan onderzoek en beleidsvoorbereidende projecten waarbij meerdere afdelingen, instellingen, instituten en disciplines zijn betrokken, binnen of buiten TNO;
- eventueel meer dan incidentele begeleiding van werknemers met werkzaamheden op de niveaus IV-11, IV-12, V-10, V-11, leiding over een beperkt aantal werknemers met werkzaamheden op de niveaus IV-7, IV-8, IV-9, IV-10 en IV-11.

Subgroep V - 13

De werkzaamheden komen qua situatie en inhoud overeen met die beschreven in V-12 maar worden bovendien gekenmerkt door één of meer van onderstaande factoren:

- het toepassen van specialistische deskundigheid en verdieping binnen zijn discipline, erkend binnen vakkringen (inclusief opdrachtgevers) en blijkend uit werkstukken, onderzoeksrapporten, publicaties, voordrachten, enz. en blijkend uit betrokkenheid bij interne en externe (onderzoek)projecten;
- de wetenschappelijke leiding of coördinatie van interne en externe onderzoekprojecten waarbij een voor het onderzoek richting bepalende rol wordt vervuld;
- het deelnemen aan interne en externe (onderzoek) projecten, waarbij meerdere afdelingen, instellingen, instituten en disciplines zijn betrokken, waarbij een voor het onderzoek richtingbepalende rol wordt vervuld en een doorwerking van het eigen vakgebied in breder verband wordt bewerkstelligd;

- het begeleiden of geven van leiding aan werknemers met werkzaamheden tot en met niveau V-12.

Subgroep V - 14

De werkzaamheden ondergaan t.o.v. V-13 één of meer van de volgende verzwaren:

- zelfstandige wetenschappelijke vakbeoefening voortgaande op de nieuwste bevindingen van de wetenschap waarbij wordt gefungeerd als 'geweten' op een wetenschappelijk of beleidsgebied.
Eén en ander vindt zijn bevestiging in de wetenschappelijke en/of maatschappelijke betekenis welke hieraan in vakkringen (inclusief opdrachtgevers) zowel binnen als buiten TNO, nationaal en eventueel internationaal wordt toegekend, blijkend uit werkstukken, onderzoeksrapporten, publicaties en opdrachten;
- de inhoudelijke coördinatie van omvangrijke en gecompliceerde interne en externe projecten waaraan meerdere afdelingen, instellingen, instituten en disciplines deelnemen. Hierbij worden (TNO) standpunten uitgedragen en beleid, belangen of onderzoekresultaten verdedigd;
- het op basis van wetenschappelijk onderzoek adviseren omtrent onderzoek op lange termijn en andere beleidsdoelstellingen en daarmee fungeren als 'geweten' op een wetenschappelijk of beleidsgebied;
- het begeleiden of geven van leiding aan werknemers met werkzaamheden tot en met niveau V-13.

Subgroep V - 15

De werkzaamheden ondergaan ten opzichte van V-14 verzwaaring.

Voor dit niveau is vereist dat de functionaris nationaal en/of internationaal tot de top behoort van het betreffende vakgebied en als zodanig richting geeft aan het wetenschappelijk denken op dit vakgebied. Tevens geldt hij binnen de Organisatie als de hoogste representant van het betreffende onderzoekgebied, waarbij hij vanuit deze positie een bepalende rol speelt bij de initiëring en vorming van een doelmatig en doelgericht TNO-beleid op het betreffende terrein. Eventueel begeleiding en leiding worden gegeven aan werknemers tot en met niveau V-14.

Subgroep V - 16

De werkzaamheden ondergaan ten opzichte van V-15 verzwaaring. De werkzaamheden in de functie dienen 'dragend' te zijn voor een essentieel deel van het onderzoek of de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -controle bij TNO.

Het bestreken gebied van onderzoek of beleid is één van de belangrijkste voor TNO (blijkend bijvoorbeeld uit: opdrachtenpakket, verleende subsidies, werkprogramma's, door de Raad van Bestuur vastgestelde uitgangspunten, prioriteiten en doelstellingen van beleid).

FUNCTIEGROEP - VI

a. Algemeen

Functiegroep VI omvat werkzaamheden gericht op het doelmatig en doelgericht doen functioneren van organisatorische eenheden met eigen doelstellingen met betrekking tot wetenschapsbeoefening of beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Voor dit management is essentieel dat de besluitvorming in de (lijn-)functie is gebaseerd op de geïntegreerde beleidsmatige toepassing van de vastgestelde uitgangspunten van de diverse beleidsgebieden van de organisatie zoals: wetenschappelijk en technisch, sociaal, financieel, economisch, commercieel- en marketingbeleid.

Binnen deze functiegroep kan een aantal niveaus onderscheiden worden op basis van:

- de breedte en diepgang van het management te weten: het aantal bij de beslissing te betrekken beleidsgebieden, alsmede hun complexiteit en onderlinge samenhang. Het voor de oplossing van de problematiek vereiste kennis- en ervaringsniveau op de betreffende gebieden;
- het belang voor de doelstellingen van de Organisatie van het door de eenheid bestreken gebied van onderzoek, beleidsvoorbereiding, -uitvoering en/of -controle, alsmede de mate

waarin de functies richtingbepalend zijn en interne of externe verantwoordelijkheid dragen voor de continuïteit van het betreffende gebied (bijvoorbeeld blijkend uit de door de Raad van Bestuur vastgestelde uitgangspunten en prioriteiten van beleid; werkprogramma's);

- het niveau van de door de eenheid verrichte werkzaamheden (bijvoorbeeld blijkend uit de problematiek van de werkplannen) en het dienovereenkomstige niveau van de werkzaamheden;
- de personele en materiële omvang van de te beheren eenheid (bijvoorbeeld blijkend uit aantal werknemers, apparatuur, budget).

De voor de werkzaamheden vereiste vaardigheden en bekwaamheden zijn in het algemeen slechts denkbaar uitgaande van een voltooide universitaire of hogere beroepsopleiding. Deze wordt aangevuld met kennis van de aanwezige beleidsgebieden, te verwerven door vorming in de praktijk en voortgezette studie.

b. Onderverdeling naar subgroepen

Subgroep VI - 12

De werkzaamheden zijn gericht op:

- Het zelfstandig doen functioneren van beleidsvoorbereidende of uitvoerende eenheden, welke zich kenmerken door:
 - grotere omvang;
 - niveau der afdelingswerkzaamheden tot en met niveau IV-10 en V-10;
 - doorgaans beperkte breedte van management;
 - sterk gespecialiseerde of gecompliceerde werkzaamheden en/of grote diversiteit van werkzaamheden.

Subgroep VI - 13

De werkzaamheden zijn gericht op:

- Het zelfstandig doen functioneren van researchafdelingen en beleidsvoorbereidende afdelingen, welke zich kenmerken door:
 - beperkte omvang;
 - één discipline of beperkt aantal disciplines;
 - niveau der afdelingswerkzaamheden tot en met niveau V-12;
- Het zelfstandig doen functioneren van projectgroepen, welke zich kenmerken door:
 - intern of beperkt extern karakter;
 - één discipline of beperkt aantal disciplines;
 - niveau der werkzaamheden tot en met niveau V-12.

Subgroep VI - 14

De werkzaamheden zijn gericht op:

- Het zelfstandig doen functioneren van researchafdelingen, beleidsvoorbereidende afdelingen en projectgroepen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;
 - beperkt aantal disciplines;
 - beperkt management;
 - niveau der afdelingswerkzaamheden tot en met niveau V-12/V-13;
- Het tezamen met anderen doen functioneren (deelmanagement) van researchinstituten, welke zich kenmerken door:
 - beperkte omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-14/V-15.

Subgroep VI - 15

De werkzaamheden zijn gericht op:

- Het zelfstandig doen functioneren van researchafdelingen, beleidsvoorbereidende afdelingen en projectgroepen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;

- breed management;
- niveau der afdelingswerkzaamheden tot en met niveau V-14/V-15;
- multidisciplinair karakter;
- Het zelfstandig doen functioneren van researchinstellingen, welke zich kenmerken door:
 - beperkte omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-14/V-15;
- Het tezamen met anderen (deelmanagement) doen functioneren van researchinstellingen, welke zich kenmerken door:
 - beperkte omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-16, welke gericht zijn op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie in dezen ook tekst V-16 en VI-algemeen);
- Het tezamen met anderen doen functioneren van researchinstellingen (deelmanagement), welke zich kenmerken door:
 - middelgrote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-14/V-15.

Subgroep VI - 16

De werkzaamheden zijn gericht op:

- Het zelfstandig doen functioneren van onderzoekafdelingen en projectgroepen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;
 - breed management;
 - niveau der afdelingswerkzaamheden tot en met niveau V-16;
 - multidisciplinair karakter;
 - afdelingswerkzaamheden gericht op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie tekst V-16 en VI-algemeen);
- Het zelfstandig doen functioneren van researchinstellingen, welke zich kenmerken door:
 - beperkte omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-16;
 - instituutswerkzaamheden gericht op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie tekst V-16 en VI-algemeen);
- Het zelfstandig doen functioneren van researchinstellingen, welke zich kenmerken door:
 - middelgrote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-14/V-15;
- Het tezamen met anderen (deelmanagement) doen functioneren van researchinstellingen, welke zich kenmerken door:
 - middelgrote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-16;
 - instituutswerkzaamheden gericht op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie tekst V-16 en VI-algemeen);
- Het tezamen met anderen (deelmanagement) doen functioneren van researchinstellingen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-15;
- Het tezamen met anderen (deelmanagement) doen functioneren van beleidsvoorbereidende eenheden, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang (in relatie tot beleidsvoorbereidende afdelingen);
 - breed management;
 - werkzaamheden van de eenheid tot en met niveau V-15/V-16;

- werkzaamheden van de eenheid gericht op een essentieel deel van het TNO-beleid (zie ook tekst V-16 en VI-algemeen);
- multidisciplinair karakter.

Subgroep VI - 17

De werkzaamheden richten zich op:

- Het zelfstandig doen functioneren van researchinstututen, welke zich kenmerken door:
 - middelgrote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-16;
 - instituutswerkzaamheden gericht op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie ook tekst V-16 en VI-algemeen);
- Het zelfstandig doen functioneren van researchinstututen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-15;
- Het tezamen met anderen (deelmanagement) doen functioneren van researchinstututen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-16;
 - instituutswerkzaamheden gericht op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie ook tekst V-16 en VI-algemeen).
- Het zelfstandig doen functioneren van beleidsvoorbereidende eenheden, welke zich kenmerken door:
 - middelgrote omvang (in relatie tot beleidsvoorbereidende afdelingen);
 - breed management;
 - werkzaamheden van de eenheid tot en met V-14/V-15;
 - multidisciplinair karakter; werkzaamheden van de eenheid gericht op essentieel deel van het TNO-beleid (zie ook tekst V-16 en VI-algemeen).

Subgroep VI - 18

De werkzaamheden zijn gericht op:

- Het zelfstandig doen functioneren van researchinstututen, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang;
 - breed management;
 - instituutswerkzaamheden tot en met niveau V-16;
 - instituutswerkzaamheden gericht op een essentieel deel van het TNO-onderzoekbeleid (zie ook tekst V-16 en VI-algemeen);
- Het zelfstandig doen functioneren van beleidsvoorbereidende eenheden, welke zich kenmerken door:
 - grote omvang (in relatie tot beleidsvoorbereidende afdelingen);
 - breed management;
 - werkzaamheden van de eenheid tot en met niveau V-15/V-16;
 - multidisciplinair karakter;
 - werkzaamheden van de eenheid gericht op een essentieel deel van het TNO-beleid (zie ook tekst V-16 en VI-algemeen).

III - Overzicht

Funcatiegroepen en Subgroepen

I	II	III	IV	V	VI	niveau
I-1						1
I-2						2
I-3	II-3					3
	II-4					4
	II-5	III-5				5
	II-6	III-6	IV-6			6
		III-7	IV-7			7
		III-8	IV-8			8
		III-9	IV-9			9
			IV-10	V-10		10
			IV-11	V-11		11
			IV-12	V-12	VI-12	12
				V-13	VI-13	13
				V-14	VI-14	14
				V-15	VI-15	15
				V-16	VI-16	16
					VI-17	17
					VI-18	18