

Uniforme plaatsingsprocedure gemeente Utrecht

Oktober 2011

CONCEPT



CONCEPT

w

em

Inhoud

1. Uniforme plaatsingsprocedure

- 1) Doel van een uniforme procedure
- 2) Wanneer toepassen?
- 3) Wat bespreek j met de OR/BOR?
- 4) Informatie aan het personeel
- 5) Functieboek en belangstellingsregistratie
- 6) De plaatsingscommissie
- 7) Stappen plaatsingsproces
- 8) Het plaatsingsadvies
- 9) Het besluit
- 10) De vertrouwenscommissie
- 11) Bezwaar en beroep
- 12) Centrale begrippenlijst

Bijlage 1. Plaatsingsvolgorde

- 1) Functievergelijking
- 2) Voorrang
- 3) Plaatsing op geschiktheid

Bijlage 2. Pre-overplaatsbaar verklaren, hoe doe je dat?

2. Hick ups

3. Kanttekeningen en randvoorwaarden

Nog toe te voegen: doorlooptijden, eerst plaatsen leidinggevenden en.....

1. Uniforme plaatsingsprocedure gemeente Utrecht

Vastgesteld door de Concerndirectie, d.d.
Instemming Centrale Ondernemingsraad, d.d.

Inleiding

Lopende het programma Organisatievernieuwing is de roep om een uniforme plaatsingsprocedure ontstaan. In de praktijk blijkt dat er nogal wat onduidelijkheden zijn over de invulling van zo'n plaatsingsprocedure. Door voor elke reorganisatie apart met de eigen OR een plaatsingsprocedure af te spreken, ontstaan er ook ongewenste verschillen in aanpak en toepassing van beleid. Inmiddels zijn uit een aantal reorganisaties in het kader van Organisatievernieuwing ook leerpunten en afspraken met de OR-ren voortgekomen. Die worden in het onderstaande meegenomen.

De CD heeft de opdracht gegeven een voorstel te doen voor een uniforme plaatsingsprocedure die met de COR wordt afgesproken. Naast uniformiteit is er ook een grote behoefte aan informatie over praktische zaken, doorlooptijden, kosten en uitleg van de kaders.

In onderstaand voorstel wordt in eerste instantie de focus gelegd op de uniformiteit van de procedure. Dit stuk is tevens de kapstok voor de bredere informatievoorziening. Via verwijzing naar bijlagen (en in het digitale stuk later door doorklikmogelijkheden) wordt per onderdeel de uitgebreidere informatie verstrekt.

Op een aantal onderdelen is ook behoefte aan éénheid in uitleg van de kaders. Die onderdelen maken deel uit van de vast te stellen uniforme aanpak en zijn opgenomen in de bijlagen 1 en 11. Het betreft nadere uitleg over de functievergelijking, de plaatsingsvolgorde (en met name het element geschiktheid daarin) en de pre-overplaatsbaarheid.

Extra bijlage over het eerst plaatsen van leidinggevenden? Zoja, uitwerken!

In deze plaatsingsprocedure komen de algemene doelen, organisatie, werkwijze en randvoorwaarden van het plaatsingsproces voor de gemeente Utrecht aan de orde. Deze elementen zijn daarmee een belangrijk onderdeel van de gehele plaatsing. De uniforme plaatsingsprocedure is gebaseerd op het Sociaal Statuut van de gemeente Utrecht (uitvoeringsregeling 15e). De uniforme plaatsingsprocedure wordt uitgevoerd binnen de kaders die in het Sociaal Statuut zijn gesteld voor reorganisaties in de gemeente Utrecht.

De procedure omvat de volgende aspecten, die hierna stuk voor stuk worden uitgewerkt:

1. Doel van de plaatsingsprocedure
2. Wanneer toepassen?
3. Wat bespreek je met de OR/BOR?
4. Informatie aan het personeel
5. Functieboek en belangstellingsregistratie
6. De Plaatsingscommissie
7. Stappen Plaatsingsproces
8. Het plaatsingsadvies
9. Het besluit
10. Vertrouwenscommissie
11. Bezwaar en beroep
12. Centrale begrippen

1. Doel van de uniforme procedure

Het doel van de procedure is het kader vaststellen waarlangs alle komende plaatsingen binnen reorganisaties in de gemeentelijke Organisatie plaatsvinden.

2. Wanneer toepassen?

De uniforme plaatsingsprocedure wordt toegepast op twee varianten van reorganisaties. Te weten:

- reorganisaties binnen een dienst en;
- de zogenaamde dienstoverstijgende reorganisaties.

Voor beide reorganisatietypen is een 'eerste hulp bij reorganiseren'(EHBR) beschikbaar.

Wanneer er slechts sprake is van het omhangen van een organisatie, dat wil zeggen een compleet organisatieonderdeel wordt elders in de organisatie onder gebracht, is er geen verplichte plaatsingsprocedure. Het Sociaal Statuut regelt dan dat het personeel automatisch is overgeplaatst.

(onderdeel 2.2 URU 15*). Er mag dan geen sprake zijn van gewijzigde functies.

3. Wat bespreek je met de OR/BOR?

Deze uniforme plaatsingsprocedure is tot stand gekomen met instemming van de COR.

Plaatsingsprocedures hoeven dus niet meer ter instemming te worden voorgelegd aan de bij de veranderprocessen betrokken ondernemingsraden. De betrokken ondernemingsraad(en) bespreken per reorganisatie nog wel met de bestuurder(s):

- de communicatie met het personeel
- de benoeming van de leden van de plaatsingscommissie (s)
- wel of niet een belangstellingsregistratie?
- het toetsen of gewerkt wordt volgens de gemaakte afspraken

De in de EHBR vastgelegd adviesmomenten in het reorganisatieproces blijven onverkort van toepassing. Ook de rol van vakbonden in de Commissie van Overleg verandert niet (dwz horen over dienstoverschrijdende reorganisaties).

4. De informatie aan het personeel

Het is van groot belang het personeel mee te nemen in het proces. Dus tijdig en helder communiceren over de procedure en de planning, bijvoorbeeld door informatiebijeenkomsten, nieuwsbrieven etc.

Uit de evaluatie van de reorganisatie DMO komt dit ook als aandachtspunt naar voren.

De uniforme plaatsingsprocedure zal in dit licht na vaststelling zo spoedig mogelijk op Intranet worden gezet, zodat deze ook voor de medewerkers beschikbaar is.

5. Functieboek en belangstellingsregistratie

Het functieboek is een belangrijk instrument voor het plaatsingsproces en wordt separaat per reorganisatie uitgewerkt. Medewerkers binnen het reorganisatiebereik, de doelgroep, ontvangen het op hen van toepassing zijnde functieboek dat de volgende onderdelen bevat:

- a. de ingevulde plaatsingsprocedure, waaruit blijkt de volgorde van plaatsen.
- b. een overzicht van de uitgangsinformatie, waarmee het overzicht van de bestaande informatie en functies binnen het te reorganiseren onderdeel wordt bedoeld.
- c. een overzicht van de streefinformatie, waarmee het overzicht van de informatie per ingangsdatum van het gereorganiseerde onderdeel van de Gemeente Utrecht wordt bedoeld.
- d. de functievergelijking tussen b. en c. Dit is de zogenaamde was/wordt lijst.
- e. een beknopte beschrijving van de functies in de streefinformatie en (een voorlopige) waardering.
- f. een beschrijving van de organisatie in de nieuwe situatie en een organigram.
- g. een belangstellingsregistratieformulier (optioneel).

5.1. Het gebruik van belangstellingsregistratieformulieren:

Per plaatsingsprocedure moet in overleg met de OR (?) een keuze worden gemaakt over het gebruik van belangstellingsregistratieformulieren. Ten aanzien van het gebruik moeten een aantal uitgangspunten in acht worden genomen:

- *Wees helder over het proces van belangstellingsregistratie.*

Voor de medewerkers moet duidelijk zijn op welke momenten zij in het proces hun belangstelling voor functies kenbaar kunnen maken en hoe daarmee wordt omgegaan. In elk geval dient voorkomen te worden dat mensen hun belangstelling in de achterzak houden in de veronderstelling dat zij anders hun kansen op een functie in de 1e ronde verkleinen.

- *Denk vooraf goed wat het te bereiken doel is.*

Het geven van de mogelijkheid om belangstelling te uiten wekt immers ook verwachtingen. Als er veel voorrangskandidaten zijn, is het maar de vraag of er ruimte is voor medewerkers om op een functie van hun belangstelling geplaatst te worden. Aan de andere kant: als de dienst al weet dat een aantal medewerkers wegens formatiereductie niet geplaatst kan worden op hun volgfunctie moet voor deze medewerkers naar andere functies gekeken worden. Dan is het goed om te weten waar de belangstelling van de medewerker naar uitgaat. Bedenk daarom vooraf of en op welke wijze de dienst dit middel in wil zetten.

- *Zorg dat leidinggevendenden volledig op de hoogte zijn van de belangstelling van medewerkers voor andere functies dan volgfuncties.*

Hiermee voorkom je dat medewerkers te snel overplaatsbaar worden verklaard en dat ook te horen krijgen, terwijl er achteraf meer in het vat bleek te zitten (zoals een tijdelijke plaatsing).

- Bespreek geen meerdere belangstellingen in één gesprek.

Het binnen een tijdsbestek van ongeveer een half uur een motivatie geven voor verschillende functies is niet reëel. Dat vergt teveel aan schakelkracht van de medewerker die meestal toch al gespannen zal zijn. Het vergroot de kans op het mislukken van het gesprek.

Een standaard belangstellingsregistratieformulier is vastgesteld en beschikbaar op de Personeelsinformatiesite <BIJLAGE>.

6. De Plaatsingscommissie

Als er minder dan 5 formatieplaatsen bij de reorganisatie zijn betrokken, blijft volgens het Sociaal Statuut het instellen van een plaatsingscommissie achterwege. Dat laat onverlet dat de plaatsingsvolgorde uit het Sociaal Statuut moet worden toegepast. Bij twijfel over 5 of minder formatieplaatsen is het verstandig het hierover eerst eens te zijn met de OR.

6.1. De samenstelling

De directeur en de OR/BOR voeren overleg over de benoeming van de leden van de plaatsingscommissie (PC). Een PC is als volgt samengesteld:

- a. Een onafhankelijk voorzitter. De voorzitter is voldoende vertrouwd met de opdracht en het werktein en wordt van binnen de gemeente benoemd. De voorzitter heeft geen directe betrokkenheid met het organisatieonderdeel dat in reorganisatie is.
- b. Een vertegenwoordiger namens de werknemers. De werknemersvertegenwoordiger wordt op voordracht van de ondernemingsraad van het organisatieonderdeel benoemd.
- c. Een vertegenwoordiger namens de werkgever, bij voorkeur de toekomstige leidinggevende van het organisatieonderdeel.
- d. Een P&O-adviseur: die het proces bewaakt en de rechtspositionele aspecten bewaakt en vastlegt.

6.2. De taak

De plaatsingscommissie heeft als belangrijkste taak te adviseren over het al dan niet (over)plaatsen van personeelsleden. Daarnaast is de commissie belast met het informeren en voorlichting te geven over procedures en de voortgang van (over)plaatsingen aan personeelsleden. De commissie polst personeelsleden over voorgenomen overplaatsingen. De commissie heeft ten slotte ook als taak om knelpunten te signaleren en opleidings- en scholingsbehoefte te formuleren.

6.3. Werkwijze Plaatsingscommissie

Ten aanzien van de werkwijze van de plaatsingscommissie moeten een aantal uitgangspunten in acht worden genomen:

-Stem de rol van de (externe) leden van de commissies goed en vroegtijdig op elkaar af en maak daar schriftelijke afspraken over.

De uniformiteit in de gesprekken wordt bevorderd door goede afspraken te maken over ieders rol.

-Maak tevoren aan de medewerkers duidelijk hoe de commissies werkt gaan en hoe de besluitvorming plaat vindt.

Voorkom dat de commissies een soort black box worden en geef duidelijk aan wat hun interne werkwijze is.

7. Stappen plaatsingsproces

7.1. Bepalen van de plaatsingsvolgorde

De plaatsingscommissie bepaalt de plaatsingsvolgorde aan de hand van de in het plaatsingsbeleid opgenomen plaatsingsvolgorde (onderdeel 8.4 URU 15 e). De plaatsingsvolgorde is uitgewerkt in bijlage 5 van het Sociaal Statuut.

7.1.1. Het bepalen van de functievoorders

Ten behoeve van het bepalen van de plaatsingsvolgorde beschikt de plaatsingscommissie over een op basis van het functieboek (zie punt 4) uitgewerkte functievergelijking

7.1.2. Bepalen van de plaatsing van de te plaatsen medewerkers.

In deze fase van het plaatsingsproces worden door de plaatsingscommissie gesprekken gevoerd met de betrokken personeelsleden. Deze gesprekken moeten zorgvuldig worden voorbereid.

7.2. Voorbereiding van de plaatsingsgesprekken

De commissie wordt in staat gesteld de gesprekken op zorgvuldige wijze te kunnen voeren. De plaatsingscommissie beschikt over een plaatsingsdossier. Ten aanzien van het plaatsingsdossier worden een aantal uitgangspunten in acht genomen:

- Het plaatsingsdossier bevat de noodzakelijke informatie die relevant is voor elementen in de nieuwe functie. Denk hierbij aan CV's, informatie over genoten opleidingen, belangstellingsregistraties, beoordelingen of verslagen van functioneringsgesprekken of uitkomsten van assessments.
- Het plaatsingsdossier is toegankelijk voor de betrokken medewerker.

7.3. Voeren van de plaatsingsgesprekken

Alle medewerkers van het organisatieonderdeel worden uitgenodigd voor een gesprek, met uitzondering van diegenen die direct geplaatst kunnen worden, en niet aangeven dat zij hun belangstelling graag toelichten. Ook personeel dat belangstelling toont voor een of meer van de functies in de streefformatie wordt uitgenodigd door de Plaatsingscommissie.

Ten aanzien van het plaatsingsgesprek worden een aantal uitgangspunten in acht genomen:

- Het belang van het plaatsingsgesprek moet helder aan de medewerker worden gecommuniceerd. Duidelijk moet zijn dat het in wezen kan gaan om een beoordeling op geschiktheid.
- Bespreek geen meerdere belangstellingen in één gesprek.

Het binnen een tijdsbestek van ongeveer een half uur een motivatie geven voor verschillende functies is niet reëel. Dat vergt teveel aan schakelkracht van de medewerker die meestal toch al gespannen zal zijn. Het vergroot de kans op het mislukken van het gesprek.

- Geef mensen na de 1e ronde voldoende tijd om na te denken over mogelijk andere functies.

Medewerkers moeten de tijd krijgen het (slechte) nieuws van de 1e ronde te verwerken en zich te kunnen voorbereiden op het 2e gesprek. Enkele dagen zijn daartoe niet toereikend.

7.4. Verslaglegging

Van het gesprek met de plaatsingscommissie wordt een verslag gemaakt. Het verslag hoeft geen woordelijk verslag te zijn maar bestaat ten minste uit een weergave van de uitkomsten/conclusies van het gesprek. Dit verslag vormt één van de basis voor de onderbouwing van het plaatsingsadvies.

7.5. Plaatsen op geschiktheid

Het Sociaal Statuut kent in het plaatsingsbeleid drie verschillende categorieën van functies te weten:

- a. functies die vrijwel geheel terug komen,
- b. functies die voor meer dan de helft terugkomen.
- c. functies die voor minder dan de helft terugkomen, nieuwe functies

Voor al de drie categorieën geldt dat bij onvoldoende formatieruimte waar mogelijk wordt geplaatst op de geschiktheid van de medewerker voor de functie.

Voor alle facetten van het plaatsen op geschiktheid wordt verwezen naar Bijlage II van deze plaatsingsprocedure.

7.6. Pré-overplaatsbaar

De term pré-overplaatsbaar komt niet voor in de rechtspositieregeling van de gemeente Utrecht. Met pré-overplaatsbaar wordt bedoeld de situatie waarin een personeelslid als gevolg van een reorganisatie wordt geplaatst op een tijdelijke passende of geschikte functie en na afloop van de tijdelijke plaatsing overplaatsbaar wordt. Wanneer het instrument pré-overplaatsbaar kan worden toegepast is uitgewerkt in Bijlage I van deze plaatsingsprocedure

8. Het plaatsingsadvies

De Plaatsingscommissie brengt advies uit aan de directeur. Het plaatsingsadvies van de Plaatsingscommissie wordt gestoeld op de plaatsingsgesprekken, zonodig aangevuld met inzichten van huidige leidinggevend en P&O-adviseurs.

8.1. Plaatsingsplan

De plaatsingscommissie brengt een advies uit aan de directeur in de vorm van een plaatsingsplan. Dit plan bevat een opgave van de personeelsleden en de functie waarin zij in de nieuwe organisatie kunnen worden geplaatst en een overzicht van de personeelsleden die niet zonder meer in een functie in de nieuwe organisatie geplaatst kunnen worden.

Voorafgaand aan het opstellen van het complete plaatsingsplan kan de dienst ervoor kiezen om de medewerkers al persoonlijk op te hoogte te stellen van het advies dat de commissie zal gaan

uitbrengen over hun (niet) plaatsing. De plaatsingscommissie kan daarbij ook alvast de overwegingen meegeven. Dit zal vooral spelen bij negatieve besluiten, waar de medewerker meer behoefte heeft aan uitleg. Dit komt meer persoonlijk over dan het per brief ontvangen van het voornemen van de directeur.

Als de directeur het plan wil overnemen, kan bijna tot besluitvorming worden overgegaan. Eerst moet echter nog dit plaatsingsplan bekend gemaakt worden aan de medewerkers. Op individueel niveau ontvangt de medewerker een brief waarin de directeur een voornemen tot (niet) plaatsing uitspreekt. Dit is als informatieverstrekking echter te beperkt. Als een medewerker niet geplaatst wordt is dat één aspect van het plaatsingsplan. Hij kan echter ook vinden dat hij een functie had moeten krijgen waarvoor een collega in aanmerking is gebracht. Dit andere aspect blijkt niet uit het voornemen dat hij krijgt. Een medewerker kan ook belanghebbende zijn bij de plaatsing van andere medewerkers. Het is feitelijk één grote puzzel waarbij elk stukje een samenhang heeft met andere stukjes. Het bezwaar van een medewerker tegen zijn eigen plaatsing kan ook invloed hebben op andere (voorgenomen) plaatsingen. Dit gebrek aan overzicht voor de medewerkers wordt opgelost door het plaatsingsplan ter inzage te leggen voor alle medewerkers. Zo kunnen medewerkers zien wie op welke functie beoogd wordt. Dit kan de medewerker meenemen in zijn bedenkingen. Vervolgens kan de directeur in het besluit aangeven hoe hij met de bedenkingen omgaat.

De medewerkers worden door de Plaatsingscommissie schriftelijk geïnformeerd over het advies dat deze commissie uitbrengt aan de directeur. Wanneer de Plaatsingscommissie het nodig acht dat in het kader van de plaatsing nadere afspraken gemaakt worden, dan worden deze ook vastgelegd.

8.2 Plaatsing en niet-plaatsing

8.2.1 Plaatsing

Een plaatsing gaat samen met behoud van salaris, ook als een medewerker op een functie geplaatst wordt met een lagere salarisschaal. Een medewerker die geplaatst kan worden op een functie van zijn oude salarisniveau maar zelf aangeeft op een lagere functie geplaatst te worden, heeft dit recht op behoud van salaris niet. De dienst zal dan moeten kijken waar het belang ligt en wat exact te financiële consequenties zijn. Overleg hierover met de medewerker kan ook een uitkomst bieden. Dit vraagt dus maatwerk.

8.2.2 Overplaatsbaarheid

Een medewerker die onvrijwillig overplaatsbaar wordt, heeft de garantie van het Sociaal Statuut dat pas onvrijwillig ontslag kan volgen als eerst gedurende een afgesproken periode binnen en buiten de gemeente gezocht is naar een nieuwe functie. Daarbij kunnen ook de instrumenten worden ingezet die in het Sociaal Statuut genoemd worden om de periode van overplaatsbaarheid te beperken. De afspraken met de medewerker over de exacte inspanningen en de duur hiervan worden schriftelijk vastgelegd.

Als een medewerker vrijwillig overplaatsbaar wil worden, zal de dienst moeten kijken of dit ook in het dienstbelang is en wat exact te financiële consequenties zijn. Het is in ieder geval geen recht van de medewerker. Dit vraagt dus maatwerk.

Als aan het einde van de afgesproken periode geen uitzicht bestaat op een structurele passende functie, wordt aan de Commissie van Toezicht advies gevraagd of tot ontslag kan worden overgegaan. Bij dit ontslag geldt een opzegtermijn van drie maanden. Let er op dat deze Commissie tijd nodig heeft om tot een advies te komen. Pas nadat het advies bekend is, kan het voornemen worden geuit om ontslag te verlenen. Op dat moment gaat pas de opzegtermijn lopen.

nog werk beschikbaar, maar in de toekomst niet meer

Momenteel speelt bij een aantal diensten de vraag hoe om te gaan met een afbouw van werkzaamheden. Op het moment dat gereorganiseerd wordt is er nog een periode werk beschikbaar, maar het is al wel bekend dat de budgetten in de toekomst niet meer beschikbaar zijn. Hiertoe is de notitie pre-overplaatsbaar opgesteld (bijlage 1).

9. Het besluit

9.1. Voornemen besluit

De directeur maakt op basis van het advies (hij/zij mag gemotiveerd afwijken) zijn voornemen tot plaatsing aan de betrokken medewerker kenbaar. Hij neemt hierin een periode op waarbinnen de

medewerker zijn zienswijze kenbaar kan maken. Een redelijke periode is minimaal 1 week tot 10 dagen.

9.2. Kenbaar maken van zienswijzen

De betrokken medewerker die een afwijkende zienswijze heeft wordt hierover gehoord namens de directeur.

9.3. Definitief plaatsingsbesluit

De directeur neemt een definitief plaatsingsbesluit. De plaatsingsbesluiten worden vergezeld met afspraken die in het kader van de plaatsing met medewerkers worden gemaakt. Bestaande individuele rechtspositionele afspraken die voor de plaatsing van belang zijn worden specifiek benoemd.

10. Vertrouwenscommissie

Gedurende het plaatsingsproces zal er een centrale Vertrouwenscommissie voor het personeel beschikbaar zijn. De drie leden van de vertrouwenscommissie worden door de gemeentesecretaris benoemd in overleg met de Centrale ondernemingsraad. Deze commissie krijgt de taak de directeur gevraagd en ongevraagd te adviseren over de toepassing van de garanties uit het Sociaal Statuut. Daarnaast fungeert de Vertrouwenscommissie als klankbord voor de medewerkers.

11. Bezwaar en beroep

Het (over)plaatsingsbesluit is een besluit in de zin van de Algemene wet bestuursrecht. tegen dit besluit kan bezwaar worden aangetekend. Een bezwaar heeft geen zogenaamde opschortende werking. Dat betekent dat het geen gevolgen heeft voor het verloop van het plaatsingsproces. Alleen een uitspraak na een voorlopige voorziening (kort geding) kan het plaatsingsproces ook daadwerkelijk beïnvloeden. Onzorgvuldig beoordeelde besluiten in bezwaar en beroep kunnen gevolgen hebben voor de formatie door bovenformatieve plaatsingen.

12. Centrale begrippen:

- Sociaal Statuut

Het sociaal statuut van de gemeente Utrecht (URU 15 e) omvat de regels en afspraken die gelden voor het plaatsingstraject bij reorganisaties.

- Plaatsing en overplaatsbaarheid

Wanneer, na de plaatsingsronde, geen passende of geschikte functie binnen de startformatie beschikbaar is/blijkt, wordt het betrokken personeelslid aangemerkt als overplaatsbaar.

- Pré-overplaatsbaar

De situatie waarin een personeelslid als gevolg van een reorganisatie wordt geplaatst op een tijdelijke passende of geschikte functie en na afloop van de tijdelijke werkzaamheden overplaatsbaar wordt.

- Functievolver

Wanneer een functie in de bestaande situatie geheel of overwegend overeenkomt met een functie in de nieuwe situatie is het personeelslid dat de oorspronkelijke functie vervult functievolver en heeft daarom voorrang bij het vervullen van de functie in de nieuwe situatie.

- Startformatie

De plaatsing gebeurt op de functies die bij de aanvang van de werkzaamheden zijn benoemd. Veranderingen die daarna binnen het organisatieonderdeel plaatshebben gebeuren onder de verantwoordelijkheid van het management van de Bestuurs- en Concerndienst.

- Streefformatie

Het begrip 'streefformatie' past beter bij de situatie, die geschetst wordt voor over een paar jaar. In het sociaal statuut wordt 'streefformatie' gedefinieerd als: een zo volledig mogelijk overzicht van de organisatie zoals die in de toekomst zal zijn, gebaseerd op de taken die de toekomstige organisatie moet gaan vervullen zoveel mogelijk nader uitgewerkt in een toekomstige structuur met daarin opgenomen aard en niveau van de functies in de toekomstige organisatie. Ten behoeve van de plaatsingsprocedure is bewust gekozen voor het begrip 'startformatie'.

- Plaatsingsvolgorde

Zie het stromenschema uit bijlage 2

- Plaatsingsdossier: uitwerken

Als de geplande inrichting van de nieuwe afdeling of dienst bekend is, wordt het tijd om te kijken welke medewerkers geplaatst kunnen worden in de streefformatie. De spelregels die hiervoor gelden zijn neergelegd in het Sociaal Statuut. Dit Sociaal Statuut is in overeenstemming met de vakbonden vastgesteld. Hieronder een aantal handvatten om deze spelregels goed toe te passen. Het is geen uitputtende samenvatting van het Sociaal Statuut, dus bestudering van het Sociaal Statuut blijft nodig.

1. Functievergelijking

Uit het overzicht van de oude formatie en het overzicht van de streefformatie wordt een vergelijking van de functies gemaakt. Uit deze functievergelijking volgt de individuele uitgangspositie van de medewerker bij het opstellen van het plaatsingsplan.

Hoe worden de oude en nieuwe functies vergeleken? En wat wordt verstaan onder het begrip 'functie'? De hoogste ambtenarenrechter, de Centrale Raad van Beroep, verstaat onder 'functie': het samenstel van werkzaamheden, waarmee de ambtenaar feitelijk is belast. Het moet daarbij wel gaan om werkzaamheden die zijn opgedragen aan de medewerker. Dit is bijvoorbeeld niet het geval als een medewerker op eigen initiatief werkzaamheden verrichtte die niet in de functiebeschrijving zijn opgenomen.

Als functie wordt niet beschouwd het werk dat iemand tijdelijk is opgedragen. De Centrale Raad oordeelde dat dergelijk tijdelijk werk, zolang afgesproken is dat de medewerker na afloop hiervan weer terugkeert naar zijn oude functie, niet geldt als opgedragen functie.

Uitgangspunt voor de oude functie is dus de feitelijke, structurele werkzaamheden die de medewerker in de opgedragen functie heeft verricht.

Voor de nieuwe functie is een (beknopte) functiebeschrijving nodig, het liefst voorzien van een (indicatieve) waardering. Als vuistregel kan gehanteerd worden dat de plaatsingscommissie op basis van de functiebeschrijving en -waardering een goed oordeel moet kunnen geven of een medewerker die functie kan vervullen.

De oude en nieuwe functie worden op individueel niveau met elkaar vergeleken, waarmee de uitgangspositie wordt vastgesteld. Deze vergelijking van functies levert drie mogelijke situaties op:

1. De functie komt (vrijwel) geheel terug in de nieuwe organisatie;
2. De functie komt voor meer dan de helft terug in de nieuwe organisatie;
3. De functie komt voor minder dan de helft terug in de nieuwe organisatie.

Deze begrippen zorgen nog wel eens voor discussie. Meerdere elementen spelen een rol bij de vraag in welke mate de functie terugkomt in de nieuwe situatie. Als vuistregel: wat wordt er gedaan, waar, hoe en op welk niveau.

Wat: natuurlijk is de feitelijke inhoud van de functie van belang.

Waar: de setting in de organisatie kan wijzigen. Een functie waarin de medewerker zich bezighoudt met interne contacten binnen de eigen dienst, is niet hetzelfde als een functie waarbij de contacten ook met andere sectoren, externe partners, andere diensten en het bestuur moeten worden onderhouden.

Welk niveau: een leidinggevende functie op niveau schaal 11 kan wezenlijk anders zijn dan een leidinggevende functie op niveau schaal 12. Immers: blijkaar wordt er van de leidinggevende een hoger niveau verwacht.

Hoe: de competenties die nodig zijn om de functie te verrichten zijn bepalend voor de wijze waarop een functie moet worden verricht. Duidelijke verschillen in competenties wijzen op een andere functie.

2. Voorrang

Als de functie (vrijwel) geheel of voor meer dan de helft terug komt in de nieuwe organisatie, heeft de medewerker voorrang in de plaatsingsvolgorde. De voorrangscategorieën worden onderling niet vergeleken. Een medewerker van wie de functie (vrijwel) geheel terugkomt hoeft dus niet te concurreren met een medewerker van wie de functie voor meer dan de helft terugkomt en ook niet met een medewerker die geen voorrang heeft op een functie.

2.1. Plaatsingsgesprekken

De plaatsingscommissie staan zoveel mogelijk gegevens ter beschikking (o.a. plaatsingsdossier) om tot een zorgvuldig en afgewogen advies aan de directeur te komen. Onderdeel van het proces is dat een plaatsingsgesprek wordt gevoerd. Verslaglegging is van belang voor het achteraf kunnen toetsen of de conclusies van de plaatsingscommissie terecht zijn.

Het is verleidelijk om veel gewicht aan het plaatsingsgesprek toe te kennen. De leden van de plaatsingscommissie zijn er op dat moment immers op gericht om specifiek naar de kwaliteiten van de medewerker te kijken voor de nieuwe functies. Dit is soms echter een grote valkuil. Zeker bij functies waarbij de medewerker voorrang heeft, mag een besluit over het plaatsen van een medewerker niet afhangen van één enkel gesprek. De medewerker kan immers een slechte dag hebben waardoor het gesprek niet goed verloopt. Meer informatie moet dan beschikbaar zijn om conclusies uit het gesprek te ondersteunen. Denk daarbij aan opleiding, werk- en denkniveau, cv's, beoordelingen, referenties of de resultaten van een assessment. Van belang is dat deze overige informatie de conclusie uit het plaatsingsgesprek ondersteunt, of in ieder geval niet weersprekt.

Om een voorbeeld te noemen:

De plaatsingscommissie komt tot het oordeel dat op de medewerker in het gesprek niet weet te overtuigen en moeilijk hoofd- en bijzaken kan scheiden. In het functieprofiel van de oude functie van de medewerker komen de competenties overtuigingskracht en probleemanalyse voor. Elk jaar is een beoordeling opgemaakt, waarbij nooit opmerkingen gemaakt zijn over deze competenties. De beoordeling spreekt dan in feite de conclusies van de plaatsingscommissie tegen. Moeten de beoordelingen dan niet zwaarder wegen in het oordeel van de plaatsingscommissie, omdat de beoordelingen over een langere periode gaan en gebaseerd zijn op de praktijk? Rechter vinden dit soms objectievere informatie dan de conclusies uit een plaatsingsgesprek.

Als de commissie voorafgaand aan het gesprek goed alle beschikbare informatie doorneemt, kan ook in het gesprek daarop doorgevraagd worden. Zo weet de medewerker waar de commissie op let en kan de medewerker daarop reageren. Misschien blijkt daarna wel dat een tweede gesprek nodig is. .

3. Plaatsen op geschiktheid, Wanneer kan dit niet en wanneer kan dit wel?

De plaatsingsvolgorde in het sociaal Statuut biedt op een aantal plekken de mogelijkheid te toetsen op geschiktheid of op meest geschikt. Zie schema plaatsingsvolgorde: bijlage ?) Plaatsen op geschiktheid is moeilijker te objectiveren dan het toepassen van de beginselen van anciënniteit en afspiegeling. Plaatsing op geschiktheid vereist daarom de nodige zorgvuldigheid.

3.1. De plaatsingsvolgorde en de plek van geschiktheid daarin

Hierboven is aangegeven op welke wijze de uitgangspositie wordt vastgesteld. Daaruit blijkt ook of een medewerker voorrang heeft bij de plaatsingsvolgorde. Daarbij geldt dat eerst de medewerkers met een vaste aanstelling worden geplaatst en pas daarna de medewerkers met een tijdelijke aanstelling of arbeidsovereenkomst.

Van het selecteren op geschiktheid wordt waar mogelijk gebruik gemaakt. Als "meer"geschikt niet valt aan te tonen komen de overige plaatsingscriteria aan bod. Selecteren op geschiktheid betekent ook mogelijkheden voor de medewerker. Het Sociaal Statuut bepaalt immers dat personeelsleden waarvan kan worden aangetoond dat die het meest geschikt zijn worden geplaatst. Als de dienst laat blijken dat in het plaatsingsproces nadrukkelijk rekening gehouden wordt met geschiktheid, kan een medewerker met een 8 voor een beoordeling wellicht met succes beargumenteren dat hij meer geschikt is dan een medewerker met een 7.

Hieronder wordt geschetst op welke wijze de geschiktheid van de kandidaten al dan niet een rol kan spelen bij de verschillende voorrangsposities.

3.1.1. Functies waarvoor medewerkers voorrang hebben omdat hun oude werkzaamheden (vrijwel) geheel terugkomen in de nieuwe functie.

– voldoende formatieruimte

Als de functie-inhoud (vrijwel) geheel terug komt in de nieuwe organisatie, houdt dit in dat de medewerker geschikt is voor de functie. Dit is logisch, omdat de functie nauwelijks wijzigt. Het kan

gebeuren dat al langer kritiek bestaat op het functioneren van een medewerker, maar dit dient via RGW aangepakt te worden en niet via de plaatsingsprocedure van een reorganisatie. Als voldoende formatieruimte bestaat om iedereen te plaatsen, is er dus geen plaats voor een toets op geschiktheid.

– **onvoldoende formatieruimte**

Als er te weinig formatieruimte is om alle medewerkers te plaatsen, geeft het Sociaal Statuut aan dat de meest geschikte medewerkers geplaatst kunnen worden. Als het niet mogelijk is om voldoende onderscheid te maken tussen de medewerkers onderling, wordt het afspiegeling- of anciënniteitsbeginsel gebruikt. De mogelijkheid om de meest geschikte medewerkers te behouden voor de nieuwe organisatie is gewenst voor de leidinggevenden, maar het is niet eenvoudig om goed te motiveren waarom de ene medewerker meer geschikt is dan de andere. Objectieve informatie zoals een beoordeling weegt zwaar bij functies die nauwelijks wijzigen.

Een beoordeling is een weergave van de wijze waarop de medewerker over langere tijd in de praktijk functioneert. Als de dienst goed gebruik wil maken van de beoordelingen, zal de dienst in het voortraject voorafgaand aan de reorganisatie aandacht zal moeten besteden aan de wijze waarop beoordeeld wordt, bijvoorbeeld aan de uniformiteit daarin.

Dit betekent dat informatie die beschikbaar is tijdens de reorganisatie goed gebruikt moet worden. Bij functies die nauwelijks wijzigen weegt dit het zwaarst. Als er beoordelingen aanwezig zijn, zal een gesprek geen verandering kunnen aanbrengen in de conclusies uit de beoordelingen. Dit betekent dat bij een nauwelijks gewijzigde functie een medewerker die een betere beoordeling heeft, meer geschikt is dan zijn collega, mits de beoordelingssystematiek op uniforme wijze is toegepast.

Als onvoldoende duidelijk te maken is dat er verschillen zitten in de geschiktheid, neem dan geen risico en ga uit van gelijke geschiktheid. Pas vervolgens het afspiegeling- of anciënniteitsbeginsel toe.

3.1.2. Functies waarvoor medewerkers voorrang hebben omdat hun oude werkzaamheden voor meer dan de helft terugkomen in de nieuwe functie

– **voldoende formatieruimte**

Als de functie-inhoud voor meer dan de helft terugkomt in de nieuwe organisatie, heeft de medewerker voorrang op de nieuwe functie, mits de medewerker hiervoor geschikt is (te maken). Let op, dit is een andere toets dan meest geschikt! Dit betekent dat niet iedere medewerker zomaar geschikt is voor de nieuwe functie. Het kan immers zijn dat de medewerker niet geschikt is voor de nieuwe taakonderdelen van de functie, of onvoldoende beschikt over de competenties die de nieuwe functie vraagt. Ook als iedere medewerker geplaatst kan worden, kan er dus een toets op geschiktheid plaatsvinden.

Van belang is daarbij op welke punten de functie wijzigt en hoe duidelijk moet worden of de medewerker geschikt is. Stel: de medewerker functioneert goed in zijn oude functie (er is althans geen beoordeling die dit tegenspreekt).

Als de werkzaamheden wijzigen maar dezelfde opleiding en competenties zijn nodig als voor de oude functie, is er weinig ruimte om te oordelen dat de medewerker niet geschikt zou zijn voor de nieuwe functie.

Als in een beoordeling duidelijke aandachtspunten over functioneren of competenties staan en die punten worden belangrijker in de nieuwe functie, zijn er meer aanknopingspunten om te onderzoeken of een medewerker geschikt is voor de nieuwe functie. Vervolgens moet goed worden gekeken of dit via een gesprek aan de orde kan worden gesteld of dat andere informatie nodig is, zoals referenties of een assessment.

– **onvoldoende formatieruimte**

Als er te weinig formatieruimte is, is het mogelijk om de meest geschikte medewerkers te plaatsen. Zoals hierboven al is aangegeven, is zorgvuldigheid hierbij belangrijk. Uitgangspunt daarbij is dat alle medewerkers geschikt zijn en dat zo objectief mogelijk moet worden aangetoond dat de ene medewerker geschikter is dan de andere. Daarbij geldt hetzelfde als hierboven is aangegeven bij de situatie (vrijwel) terugkerende functie en onvoldoende formatieruimte.

3.1.3. Nieuwe functies waarvoor niemand voorrang heeft

Op een functie die echt nieuw is wordt de meest geschikte kandidaat geplaatst. Deze situatie lijkt het meest op een sollicitatie, maar is het ook weer niet. Ook hierbij geldt namelijk dat alle beschikbare informatie betrokken moet worden bij de keus en dat gemotiveerd moet kunnen hoe de keuze voor

een medewerker tot stand is gekomen. Bijvoorbeeld motiveren of de medewerker beschikt over voldoende opleiding, al eerder op dat niveau gewerkt heeft en dat aankan, beschikt over de juiste competenties etc. Hoewel de dienst in deze situatie de meeste vrijheid heeft, is dit geen vrijbrief om medewerkers te passeren die aantoonbaar (via beoordelingen, CV of referenties) beschikken over voldoende kwaliteiten om de functie te vervullen. Hoewel een plaatsingsgesprek bij deze functies een goede basis is om een besluit te nemen, kan het niet zo zijn dat de conclusies uit het plaatsingsgesprek worden tegengesproken door bijvoorbeeld beoordelingen. conclusie plaatsen op geschiktheid

Als een dienst gebruik wil maken van de mogelijkheid om de meest geschikte medewerker te plaatsen, let dan dus op het volgende.

- Is sprake van een voorrangspositie en zo ja, in welke mate. Wat betekent dat voor de ruimte die er wel of niet meer is om op geschiktheid te toetsen.
- Als er bij voorrangskandidaten een toets op geschiktheid plaatsvindt, laat dit niet afhangen van één gesprek. Zorg zoveel mogelijk vooraf voor objectieve informatie aan de plaatsingscommissie.
- Als er geen informatie voorhanden is (in het plaatsingsdossier) die de conclusies van een plaatsingsgesprek onderschrijft, neem dan geen risico en beschouw alle voorrangskandidaten als gelijk geschikt. Pas vervolgens het anciënniteitsbeginsel of afspiegelingsbeginsel toe.
- Als er geen voorrangskandidaten zijn, kijk ook dan of de conclusies uit het plaatsingsgesprek niet worden weersproken door andere informatie zoals een beoordeling.

Bijlage 1 | Pre-overplaatsbaar verklaren, hoe doe je dat?

In het kader van Organisatievernieuwing via B worden veel organisaties gesteld voor opgaven, krimpende formaties op termijn. Daar waar mogelijk wordt zoveel mogelijk al gewerkt volgens "het eindplaatje op termijn". Ten aanzien van medewerkers of groepen van medewerkers kan al vroeg duidelijk komen vast te staan dat in de eindsituatie geen plaats meer is. Het is dan echter nog te vroeg om te spreken van overplaatsbaarheid omdat de organisatie nog tijdelijk werk heeft voor de betrokken medewerkers. Werk dat echter op termijn wel zeker ophoudt.

1. Pre-overplaatsbaar wat is dat?

De term pre-overplaatsbaar komt niet voor in de rechtspositieregeling van de gemeente Utrecht. met pre-overplaatsbaar wordt bedoeld de situatie waarin een personeelslid als gevolg van een reorganisatie wordt geplaatst op een tijdelijke passende of geschikte functie en na afloop van de tijdelijke werkzaamheden overplaatsbaar wordt.

2. Hoe pas je pre-overplaatsbaarheid toe?

- 1 Je doorloopt alle reorganisatiestappen uit de EHBR.
- 2 Medewerkers ten aanzien van wie objectief is komen vast te stellen dat zij overplaatsbaar worden op termijn ontvangen één besluit waarin staat opgenomen per welke datum de overplaatsbaarheid ingaat. Er is dus een advies van een plaatsingscommissie.
- 3 In hetzelfde besluit wordt aangegeven op welke tijdelijke werkzaamheden de medewerker wordt geplaatst. Het kan zo zijn dat de werkzaamheden feitelijk overeenkomen met de werkzaamheden die iemand al voor het besluit verrichtte.

Aandachtspunten:

- Overplaatsbaarheid op termijn vergt een zeer duidelijk verhaal. Zoals gezegd moet op het moment van het besluit objectief te zijn vast te stellen dat op termijn het werk ook echt ophoudt. Er mogen op voorhand geen losse eindjes zijn. Losse eindjes rechtvaardigen niet overplaatsbaar verklaren op termijn. Een sluitend verhaal is ook van belang voor het succesvol kunnen doorlopen van het advies traject met de ondernemingsraad.
- De periode van plaatsen op tijdelijk werkzaamheden is maximaal 2 jaar. Deze grens wordt je aanhouden omdat langere perioden aanleiding kunnen geven voor het claimen van de tijdelijke werkzaamheden als zijnde de nieuwe functie.
- Deze categorie is niet opgenomen in de frictiekosten. Aan pré-overplaatsbaar verklaarde medewerkers toe gekende faciliteiten komen ten laste van het eigen budget van de dienst.

3. Welke rechten heeft de pre-overplaatsbare?

Omdat vast staat op welke datum het pre-overplaatsbare personeelslid overplaatsbaar wordt is het redelijk en billijk om het personeelslid ook mobiliteitsbevorderende faciliteiten toe te kennen voor de periode voorafgaande aan de datum van overplaatsbaarheid.

Om uniformiteit en rechtsgelijkheid in de uitvoering na te streven zal het college van B&W worden gevraagd om beleid vast te stellen zo veel mogelijk aansluiting te zoeken bij het bestaande Sociaal Statuut.

De voorgestelde beleidslijn/regeling ziet er als volgt uit:

- Voor pre-overplaatsbaar personeel worden de bestaande instrumenten uit bijlage 2 van het Sociaal Statuut waar mogelijk/zinvol toegepast.
- De pre-overplaatsbare heeft geen voorrangpositie bij het vervullen van vacatures.

Tot de datum van vaststelling van beleid door het college mag het diensthoofd handelen in de lijn van het voorgenomen beleid. Toepassing van de instrumenten geschiedt op basis van onderdeel 10.1 van het Statuut. (Op basis van een ruime interpretatie is er immers al sprake van overplaatsbaarheid zij het op termijn.)

2. Hick ups

De hick ups uit de praktijk van SO.

Opdracht: Geef aan welke 'hick ups' jullie verwachten bij het plaatsingsproces. Benoem de voorziene risico's en suggesties voor maatregelen.

- Meerdere plaatsingscommissies zorgt voor snelheid in het plaatsingsproces, maar kan leiden tot onzorgvuldigheid en bezwaren (zie DMO);
- Te strakke planning kan leiden tot onzorgvuldigheid. Wat vervolgens kan leiden tot onvrede in de nieuwe organisatie en/of veel bezwaren.
- Volgordelijkheid. Worden alle diensten tegelijkertijd in reorganisatie gebracht? En in hoeverre is het dan mogelijk om belangstelling te uiten voor functies die niet binnen het bereik van je eigen reorganisatie vallen. En hoe gaan we om met organieke functies zoals bijvoorbeeld managementassistenten. Zijn die dan overal functievolgend?

Aangeven waarin de zorg zit met betrekking tot de planning

Afhankelijkheid van aanleveren plannen

Voordat de plaatsingsprocedure kan beginnen, moet eerst het inrichtingsplan gereed zijn. Dat plan moet dan ook al goedgekeurd zijn door het college en de COR. Voor het gehele traject is nu ongeveer een half jaar ingepland (concept 'Procesontwerp organisatievernieuwing', blz 15). Eventuele uitloop hierin zorgt ook voor verschuiving van de start van het plaatsingsproces.

Beschikbaarheid

In de planning in het concept 'Procesontwerp organisatievernieuwing' is nu opgenomen dat het plaatsingsproces plaats vindt van juli t/m oktober (blz 15). Hierbij dient rekening gehouden te worden dat met name in de maanden juli en augustus er veel mensen op vakantie zullen zijn. Voor het voeren van plaatsingsgesprekken kan dit een grote belemmering betekenen. Leidinggevend en P&O adviseurs maken deel uit van de plaatsingscommissie. Zonder hen kunnen de gesprekken niet gevoerd worden. Ook als medewerkers met wie een gesprek gevoerd moet worden op vakantie zijn, levert dit vertraging op.

Gesprekken zorgvuldig voeren kost tijd

Bij de fusie tussen OGU en DSO heeft de plaatsingsprocedure leidinggevend 2 maanden geduurd, van half mei – half juli. Het ging om 51,5 fte waarvan 30,5 fte functievolgend was. Er was geen sprake van een vermindering van toegestane formatie. Voor alle functievolgers was voldoende formatie beschikbaar.

Met invoering van het nieuwe managementprofiel en de Berenschot-norm is de verwachting dat én het aantal leidinggevende posities drastisch daalt en dat alle leidinggevend fte of fte50+ zijn voor de resterende functies.

Dat betekent dat er met alle leidinggevend gesprekken gevoerd moeten worden, emotionele gesprekken. Dit moet met zorg gedaan worden en wel om twee redenen.

1. De kans op bezwaarschriften moet zo klein mogelijk gehouden worden, anders geeft de nasleep van de reorganisatie grote druk op de nieuwe organisatie.
2. De oude leidinggevend moeten ten tijde van de plaatsingsprocedure nog leiding geven aan de oude organisatie. Veel ontevreden/niet geplaatste leidinggevend kan leiden tot hoge uitval onder zittende leidinggevend, waardoor de oude organisatie niet goed geleid wordt.

Er moet dus tijd uitgetrokken worden om met de leidinggevend gesprekken te voeren. Verwachting is bij SO dat er maximaal twee gesprekken van één uur gehouden moeten worden met alle huidige leidinggevend.

Belastbaarheid van de plaatsingscommissie:

De ervaring bij de fusie van DSO en OGU is dat de plaatsingscommissie maximaal 5 plaatsingsgesprekken per dag kan voeren. De hoeveelheid gesprekken in een week is mede afhankelijk van de inzetbaarheid van de onafhankelijk voorzitter en de vertegenwoordiger namens de werknemers (bij SO bijv. maar 4 dagdelen in de week).

Meerdere plaatsingscommissies of niet:

Tevens is het de vraag of de COR instemt met meerdere plaatsingscommissies. Om het aantal bezwaarschriften klein te houden is het handig om één plaatsingscommissie te hebben voor één functiegroep voor één organisatieonderdeel. Bij bijv. de ontwikkelbol zou er dus één plaatsingscommissie zijn om gesprekken te voeren voor alle managementfuncties.

Hoeveelheid gesprekken

De hoeveelheid gesprekken die gevoerd moeten worden, zijn sterk afhankelijk van een aantal zaken:

- Aantal nieuwe of gewijzigde functies;
- Aantal beschikbare formatieplaatsen voor functievoorgangers;
- Aantal niet direct plaatsbare medewerkers;
- Beschikbaarheid van leidinggevende om informatie te geven;
- Materiaal dat aanwezig is om geschiktheid aan te kunnen tonen.
- Aantal plaatsingscommissies.

De eerste drie punten zijn pas bekend zodra het inrichtingsplan helemaal gereed is, inclusief de was/wordt lijsten.

3. Kanttekeningen en randvoorwaarden

Kanttekening:

- Standaardiseren én vernieuwen
In dit voorstel is vooral getracht de plaatsingsprocedure te standaardiseren, daarbij is uitgegaan van de huidige praktijk. Het is goed mogelijk dat de organisatievernieuwing ook vernieuwing in de plaatsingsprocedure vraagt (bijvoorbeeld: wat is de rol van transitimanagers, en wat bespreek je met de OR en wat met een BOR).
- Korte termijn oplossingen versus middellange termijn oplossingen.
Op dit moment lijkt de focus vooral te liggen op de personeelsreductie en de besparingen, waarbij de plaatsing een belangrijke rol speelt in de verschillende reorganisaties. Echter plaatsen is nooit een doel op zich. Het doel is het bewerkstelligen van een gezonde organisatie met een evenwichtige personeelssamenstelling, waarbij we ook op de middellange termijn een aantrekkelijk werkgever zijn. Het gevaar van een korte termijn focus kan zijn dat we nu afscheid nemen van medewerkers die we over een paar jaar juist nodig hebben (bijvoorbeeld jongeren).
- Snelheid versus zorgvuldigheid en de veranderbereikbaarheid van medewerkers.
Hoe zorgen we ervoor dat we door de reorganisaties niet onder tijdsdruk bezwijken, en zorgvuldig met onze medewerkers om kunnen gaan. Van belang daarbij is dat er niet alleen aandacht is voor medewerkers waarin de nieuwe organisatie geen plek meer is. Nog veel belangrijker is dat de groep medewerkers die de nieuwe organisatie vorm gaan geven gemotiveerd en gefocust blijft.

Randvoorwaarden

- Bij het opstellen van functievergelijkingen is het noodzakelijk dat huidige functiebeschrijvingen up to date zijn.
- Om te kunnen plaatsen op geschiktheid is het van belang dat personeelsdossiers op orde zijn (inc. beoordelingen)
- Logistiek.
Er is nu uitgegaan van een zeer krappe planning. In die planning worden aannames gedaan over te behalen deadlines. In sommige gevallen zullen deze aannames niet overeenkomen met de realiteit. (zie ook zorg van Marijke Dijkstra)

Thema's die verder uitgewerkt dienen te worden:

De relatie met het nieuwe functiehuis

De relatie met het nieuwe managementconcept