

## **Personalepolitiske principper for gennemførelse af større organisationsforandringer**

### **Værdier**

- Udvikle opgaveløsningen
- Udvikle viden og kompetencer
- Fastholde medarbejdere
- Godt arbejdsmiljø
- Flexibilitet
- Lokalt ansvar

### **Principper inden for følgende områder**

- Kommunikation
- MED-organisation
- Udvælgelse af ledere og medarbejdere
- Uddannelse og kompetenceudvikling
- Løn- og ansættelsesvilkår
- Tilpasning af personaleressourcer

### **MÅL**

Gennemførelse af organisationsforandringen opleves som en ligeværdig og udviklende proces for virksomhederne og de ansatte til gavn for opgaveløsningen.

## **Indhold:**

Indledning .....	s. 3
Kommunikation .....	s. 4
MED-organisationen .....	s. 5
Udvælgelse af ledere og medarbejdere .....	s. 5
Uddannelse og kompetenceudvikling .....	s. 7
Løn- og ansættelsesvilkår .....	s. 7
Tilpasning af personaleressourcer .....	s. 8
Bistand til processen .....	s. 9

## **Indledning**

### **Mål og værdier m.v.**

For at Region Hovedstaden kan imødekomme borgernes behov og forventninger må der til stadighed ske en dynamisk udvikling af regionens virksomheder. Nødvendige organisationsforandringer er derfor en del af dagligdagen. I øjeblikket står vi over for organisationsforandringer på hospitals- og psykiatriområdet som følge af den kommende hospitalsplan og psykiatriplan.

Målet for de personalepolitiske principper for implementering af større organisationsforandringer er at skabe fundamentet for, at processerne med gennemførelsen af de enkelte organisationsforandringer opleves som ligeværdige og giver mulighed for en god udvikling af virksomheden og de ansatte til gavn for patienterne, uddannelse og forskning.

Værdierne bag de personalepolitiske principper er fastholdelse/udvikling af

- opgaveløsningen.
- viden og kompetencer.
- medarbejderne.
- godt arbejdsmiljø.
- fleksibilitet.
- lokalt ansvar.

De personalepolitiske principper omfatter både lederne og medarbejderne og principperne sætter fokus på, at godt samarbejde mellem lederne og medarbejdere herunder samarbejdet i MED-organisationen er bærende for forandringsprocessen ligesom relevante interessenter, eksempelvis tillidsrepræsentanter og faglige organisationer, skal inddrages i processerne på rigtig tid og sted.

De personalepolitiske principper har alene fokus på implementeringsprocessen, og dermed den proces som skal gennemføres i virksomhederne når beslutningen om en større organisationsforandring er taget f.eks. når hospitalsplanen og psykiatriplanen er besluttet af regionsrådet.

De personalepolitiske principper erstatter ikke de regler, rettigheder m.v., der følger af lovgivning, overenskomster, øvrige aftaler, regulativer, vedtægter, MED-aftalen og lignende, men er tænkt som et supplement hertil. De mest relevante regler er gengivet på en god og overskuelig måde i håndbogen ”Omstillingsprocesser med fokus på personaleforhold”. Denne håndbog findes på Region Hovedstadens hjemmeside [www.regionh.dk](http://www.regionh.dk).

En fusion skaber en helt ny enhed. En enestående chance for at revurdere de eksisterende rutiner og tænke nyt. Alle parter behøver derfor ikke at få lige meget igennem før de stilles tilfredse. Øvelsen består i, at ophæve de mentale skel mellem ”dem og os” og blive i stand til at se fremad frem for tilbage. Det kræver mod, vilje og overskud til at tænke nyt fra både leder og medarbejderside.


For inspiration henvises der til publikationerne "De første 100 dage" samt "Når vi flytter sammen". Begge publikationer kan downloads på <http://www.kto.dk/default.asp>.

Opmærksomheden henledes i øvrigt på den udarbejdede liste over opmærksomhedspunkter.

### **Ikrafttræden**

De personalepolitiske principper træder i kraft den 1. maj 2007.

Hillerød den **15 MAJ 2007**



Vibeke Storm Rasmussen  
Regionsrådsformand



Helle Ulrichsen  
Regionsdirektør

### **Kommunikation**

Det er ledelsen, der har det overordnede ansvar for at sikre god kommunikation, herunder rammerne herfor samt videregivelse af relevant information, men medarbejderen er også ansvarlig for selv at være aktivt deltagende og søge information.

Der skal udarbejdes en konkret kommunikationsplan for gennemførelsen af den enkelte organisationsforandring, med udgangspunkt i nedennævnte principper.

Referater, nyhedsbreve, fælles intranet og dialogmøder er eksempler på tiltag, der kan bidrage til god kommunikation og et højt informationsniveau. Den direkte dialog mellem leder og medarbejder er tillige vigtig for en god proces og bør vægtes højt.

Informationspligten er gensidig og det påhviler medarbejderrepræsentanterne, at informere om synspunkter og forhold hos medarbejderne, som er af betydning for samarbejdet.

Informationerne skal gives rettidigt og differentieres i forhold til, hvor man er i processen og i forhold til de forskellige grupper, afhængig af i hvor høj grad grupperne bliver berørt af forandringerne bl.a. ved hjælp af en kommunikationsplan (se nærmere s. 9). I kommunikationsplanen skal det tillige sikres, at medarbejdere på barsel, anden orlov m.v. modtager den fornødne information.

#### **Personalepolitiske principper kommunikation**

- Dialog
- Åbenhed
- Målrettet
- Rettidigt
- Tilgængelig

## **MED-organisationen**

Et afgørende parameter for en god proces er, at MED-organisationen herunder sikkerhedsorganisationen involveres aktivt så både ledere og medarbejdere føler sig medinddraget og velinformeret, og dermed har mulighed for at blive konstruktive medspillere.

Det skal drøftes i MED-organisationen, hvordan beslutningerne skal føres ud i livet, således at ledere og medarbejdere i fællesskab sikrer en klar og forståelig plan for de lokale processer og procedurer. Arbejdsmiljøet sikres inddraget i drøftelserne gennem bl.a. arbejdsmiljørepræsentanterne.

At have tillidsrepræsentanterne/arbejdsmiljørepræsentanterne/faglige organisationer med som aktive samarbejdspartnere kan gøre processen smidigere og være med til at skabe tryghed og tillid hos medarbejderne. Herudover kan det eksempelvis være nødvendigt at inddrage tillidsrepræsentanter/arbejdsmiljørepræsentanter/faglige organisationer der, hvor MED-organisationen ikke har den formelle forhandlingsret.

Ved organisationsforandringer på tværs af virksomhederne vil det være naturligt at etablere en fælles projektorganisation herunder et fællesskab mellem de berørte MED-udvalg f.eks. som en følgegruppe.

Der skal laves en tids- og procesplan for MED-organisationens inddragelse omkring gennemførelsen af den enkelte organisationsforandring, med udgangspunkt i nedennævnte principper.

### **Personalepolitiske principper**

#### **MED-organisationen**

- Medinddragelse fra start til slut
- Tid til drøftelse afstemt med effektiv beslutningsproces.
- Arbejdsmiljøet inddrages i drøftelserne

## **Udvælgelse af ledere og medarbejdere**

Ledelsesstrukturen vil normalt blive fastlagt i forbindelse med vedtagelsen af selve organisationsforandringen eller hurtigst muligt derefter.

Når ledelsesstrukturen er lagt fast og det dermed er besluttet hvor mange og hvilke lederstillinger, som den nye organisation skal omfatte vil processen omkring udvælgelsen af lederne blive iværksat hurtigst muligt.

For at sikre ligestilling i udvælgelsen af ledere, vil der blive tilrettelagt en åben proces baseret på interessetilkendegivelse f.eks. med interne stillingsopslag, som kan søges af ledere i det pågældende område/afdeling. Det kan efter en konkret vurdering besluttes at enkelte lederstillinger besættes ved eksternt opslag.

Ved stillingsopslag etableres der ansættelsesudvalg. Der skal i ansættelsesudvalget være repræsentanter fra de fusionerende enheder ligesom medarbejderrepræsentanter skal inddrages.

Når lederstillingerne er besat, skal der gennemføres en god proces for medarbejderne, som berøres af forandringerne og som skal indgå i ledelsens samlede vurdering i relation til de fremtidige opgaver. I forbindelse med etablering af en god proces for de medarbejdere der berøres af forandringerne, skal der tages nødvendige hensyn til de (tidligere) ledere, der ikke er kommet i betragtning til en (ny) lederstilling.

Ligeværdighed skal også være det bærende princip i forhold til medarbejderne, der berøres af forandringerne – ingen har særlig fortrinsret på grund af deres oprindelige ansættelsessted.

Målet er, at fastholde alle medarbejderne og bruge deres kompetencer bedst muligt til udvikling af virksomhederne.

Der tilrettelægges en proces så

- Kvaliteten i den ønskede opgaveløsning sikres og optimeres.
- Medarbejderne ikke skal søge deres egen stilling. Målet er at medarbejderne følger opgaven/funktionen.
- Medarbejderne får mulighed for at fremsætte ønsker til geografien når opgaven/funktionen deles mellem flere virksomheder.
- Medarbejdernes nuværende kompetencer og udviklingspotentiale anvendes optimalt.
- Den samlede personalesammensætning anvendes bedst muligt.

Nærmeste lederniveau vil normalt forestå processerne omkring udvælgelse af ledere og medarbejdere og medarbejderne inddrages omkring fastlæggelsen af proceduren for den konkrete fordelingsproces, som skal bygge på nedennævnte principper.

**Personalepolitiske principper  
udvælgelse af ledere og medarbejdere**

- Kvalitetssikring og optimering af opgaveløsningen
- Ligeværdighed
- Optimal anvendelse af kompetencerne
- Ligeværdighed og åben proces ved besættelse af lederstillinger baseret på interesse-tilkendegivelse
- Medarbejderne skal ikke søge deres egen stilling. Målet er at medarbejderne følger opgaven/funktionen.
- Medarbejderne får mulighed for at fremsætte ønsker til geografien når opgaven/funktionen deles mellem flere virksomheder.

## **Uddannelse og kompetenceudvikling**

I forbindelse med gennemførelsen af større organisationsforandringer skal der indenfor alle områder/afdelinger laves en gennemgang af uddannelsesforpligtigelserne så det sikres at alle i gangsatte uddannelsesforløb gennemføres, samt at medarbejdere der får nye opgaver kvalificeres til varetagelsen af disse.

Der skal sikres en hurtig fusion af de enkelte områder/afdelinger, så der ikke etableres opdelinger baseret på historiske geografiske forhold. Fusion skal understøttes af fornøden efteruddannelse og videreuddannelse samt initiativer, der understøtter sammensmeltning af forskellige kulturer.

**Personalepolitiske principper  
Uddannelse m.m.**

- I gangsatte uddannelsesforløb respekteres
- Kompetenceudvikling gennemføres
- Fusion understøttes bl.a. med, efteruddannelse og videreuddannelse

## **Løn- og ansættelsesvilkår**

Organisationsforandringer kan ske i form af nye opgaver, højere eller lavere grad af specialisering, ny titel, mere eller mindre ansvar osv. Det er ønsket at løn- og ansættelsesvilkårene også baseres på ligeværdighed f.eks. vil der ikke blive etableret prøvetid ved overflytning til det nye område/afdeling og det uanset om der sker flytning mellem virksomhederne. Tilsvarende vil eksempelvis al anciennitet, herunder opsigelses- og jubilæums-anciennitet blive bevaret ved omflytningen/overflytningen.

En række af disse forhold vil ikke kræve forudgående, særlig aftale mellem Region Hovedstaden og de faglige organisationer.

Omvendt vil der også være forhold, særligt omkring løn og pension, hvor en aftale mellem regionen og de faglige organisationer vil være påkrævet. Der vil blive taget initiativ til, at der tilrettelægges en proces, der kan tilvejebringe den nødvendige aftalemæssige afklaring. Udgangspunktet vil her være, at den enkelte medarbejder bevarer sin netto-løn, dvs. løn eksklusive pension og arbejdstidsbestemte tillæg, jf. principperne i aftale om løngaranti for ansatte omfattet af strukturreformen. I visse tilfælde vil en tilpasning af lokalt aftalte tillæg forekomme hensigtsmæssig, hvorfor en ændring af lønnens sammensætning kan blive en konsekvens heraf.

Ovenstående gælder også for ansatte på særlige vilkår, eksempelvis medarbejdere ansat i skåne-/fleksjob.

#### **Personalepolitiske principper**

##### **Løn- og ansættelsesvilkår**

- Der etableres ikke ny prøvetid ved overflytning til anden virksomhed.
- Optjent anciennitet bevares.
- Der udfærdiges ikke feriekort ved overflytning til anden virksomhed men optjent og opsparret ferie overføres.
- Omsorgsdage overføres.
- Aftalt tjenestefrihed, orlov m.v. opretholdes uændret.
- Tilgodehavende overarbejde/afspadsring overføres såfremt udbetaling ikke aftales konkret.
- Der tilrettelægges en proces, der kan tilvejebringe den nødvendige aftalemæssige afklaring omkring løn og pension.

### **Tilpasning af personaleressourcer**

Målet er bedre anvendelse af personaleressourcer – ikke afskedigelser. Regionen vægter derfor højt, at der som udgangspunkt ikke vil blive afskediget personale ved f.eks. ændringer af afdelingsadresser i forbindelse med gennemførelsen af hospitalsplanen, i det der samlet set i regionen er brug for de mange kompetencer som personalet er i besiddelse af.

I store forandringsprocesser som dem der er på vej i regionen vil mulige overtallige personaleressourcer normalt kunne afvikles gennem omplaceringer og naturlig afgang.



Medarbejderne vil så vidt muligt få tilbudt anden stilling i virksomheden eller inden for virksomhederne i Region Hovedstaden ligesom der kan gives mulighed for uddannelse, opskoling, seniorpolitiske tiltag, eller andre foranstaltninger.

Afskedigelser søges afværget. bl.a. ved ansættelsesstop

Ansættelsesstop iværksættes efter en ledelsesmæssig beslutning truffet på baggrund af en konkret vurdering og efter forudgående drøftelse i MED-organisationen.

### **Personalepolitiske principper**

#### **Tilpasning af personaleressourcer**

- Naturlig afgang
- Omplaceringer/stillingstilbud - i videst muligt omfang - i virksomheden eller regionens øvrige virksomheder
- Målet er bedre anvendelse af personaleressourcer – ikke afskedigelser.
- Afskedigelser søges afværget. bl.a. ved ansættelsesstop efter konkret vurdering.

## **Bistand til processen**

### **Værktøjer**

CV-værktøjer

Værktøjer til kompetenceafklaring

”Omstillingsprocesser med fokus på personaleforhold”. findes på [www.regionh.dk](http://www.regionh.dk).

”De første 100 dage” samt ”Når vi flytter sammen”. Findes på [www.kto.dk/default.asp](http://www.kto.dk/default.asp)

”Fusionshåndbogen” udarbejdet af region Hovedstaden. Findes på [www.regionh.dk](http://www.regionh.dk)

### **Hotline/konsulentbistand**

Mulighed for at ringe til en hotline med spørgsmål i forhold til processen.

Mulighed for konsulentbistand til gennemførelse af de lokale processer

Mulighed for coaching-samtaler til personlig kompetenceafklaring

Jf. i øvrigt liste med opmærksomhedspunkter

### **Opmærksomhedspunkter**

#### Kommunikation

- Lav en kommunikationsplan – en kommunikationsplan om forandringer indeholder f.eks. en beskrivelse af
  - formål
  - vigtigste målgrupper
  - forandringernes hovedbudskaber
  - forslag til konkrete aktiviteter (møder, fælles arrangementer, intranet, nyhedsbreve, værktøjskasser til ledere, artikler i personaleblade m.m.)
  - konkret tidsplan med angivelse af hvornår og hvordan, der kommunikeres i forhold til forandringsprojektets tidsplan

- ansvars- og opgavefordeling – hvem gør hvad hvornår
- Koordinerer kommunikationsindsatsen mellem de relevante afdelinger.
- Sørg for at den relevante kommunikation når helt ud i alle led.
- Lyt til medarbejderne og inddrag dem i processen
- Gør ledere, der er tættest på medarbejderne, til nøglepersoner i forandringskommunikation
- Skab mange muligheder for at snakke om forandringerne
- Kommuniker de vigtigste budskaber mange gange og ad mange kanaler
- Kommuniker tidligt og ofte – også selvom der ikke er nyt at berette
- Gør kommunikationen konkret
- Vær åben om usikkerhed og ting, der ikke er afklaret

#### MED-organisationen.

- Afklar hvilken rolle MED skal spille i processen.
- Afgør hvornår MED skal inddrages og om der skal nedsættes underudvalg.
- Lav en tids- og procesplan for MED-organisationens inddragelse.
- Afklar om der skal etableres et fællesskab mellem MED-udvalg på flere virksomheder
- Afklar hotline/konsulentfunktion

#### Udvælgelse af ledere og medarbejdere

- Lav en oversigt over alle ledere og medarbejdere, der bliver direkte berørt.
- Indhent interessetilkendegivelser / iværksæt internt stillingsopslag for lederne.
  - Inddrag alle relevante ledere.
  - Nedsæt ansættelsesudvalg ved interne stillingsopslag.
- Offentliggør de nye ledere overfor medarbejderne.
  - Tilbage melding til de ledere, der ikke bliver ledere i den nye organisation.
- Fastlæg proceduren for den konkrete fordelingsproces af medarbejdere, herunder en tidsplan.
  - Udgangspunktet er at den enkelte medarbejder følger opgaven/funktionen.
  - Beslut hvordan det skal offentliggøres overfor den enkelte.
- Gør proceduren kendt for den enkelte medarbejder.
- Indhent medarbejderønsker til geografi, når opgaven/funktionen deles mellem flere virksomheder.

#### Uddannelse

- Lav en oversigt over igangsatte uddannelsesforløb.
- Afdæk behov for af kompetenceudvikling/efteruddannelse i forhold til evt. nye opgaver.

#### Løn og ansættelsesvilkår

- Lav en oversigt for hver enkelt medarbejder med relevante personlige data.

#### Tilpasning af personaleressourcer

- Afdæk hurtigt, hvor der er medarbejdere, der ikke umiddelbart kan placeres.
- Afklar hvordan andre placeringsmuligheder skal afdækkes.
- Indhent detaljeret oplysninger om den pågældende.
- Etabler hurtigt en dialog med pågældende