

Leidraad bij organisatieveranderingen gemeente Almere 2008

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Almere;

gelet op de bereikte overeenstemming in de commissie voor georganiseerd overleg d.d. 21 december 2007;

besluit:

vast te stellen de "Leidraad bij organisatieveranderingen gemeente Almere 2008"

Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen

Artikel 1:1 Definities

In deze leidraad wordt verstaan onder:

- Werkgever: de gemeente Almere, vertegenwoordigd door het college van burgemeester en wethouders;
- Ambtenaar: hij die op basis van de Collectieve arbeidsvoorwaardenregeling en Uitwerkingsovereenkomst gemeente Almere (CAR/UWO) door of vanwege de gemeente is aangesteld om in openbare dienst werkzaam te zijn alsmede hij met wie een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht is aangegaan;
- Organisatiewijziging: een belangrijke inkrimping of wijziging van de werkzaamheden van de gemeente (of een onderdeel daarvan) of een belangrijke wijziging van de laatst vastgestelde organisatiestructuur van de gemeente (of een onderdeel daarvan), die niet van tijdelijke aard is en die personele gevolgen met zich meebrengt; bij de definitie van het begrip "belangrijke" wordt de jurisprudentie ex artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) gehanteerd;
- Privatisering: een organisatiewijziging, die het gevolg is van de verzelfstandiging van een deel van de organisatie tot een nieuwe (privaatrechtelijke) rechtspersoon of de overdracht van een deel van de organisatie aan een derde (privaatrechtelijke) partij;
- Publiekrechtelijke taakoverheveling: een organisatiewijziging, die het gevolg is van de overheveling van een deel van de organisatie naar een ander publiekrechtelijk orgaan;
- Salaris: het voor de ambtenaar geldende bedrag van de aan de ambtenaar toegekende schaal als bedoeld in de CAR/UWO;
- Salarisperspectief: de opeenvolgende salarisperiodieken tot en met het hoogste bedrag van de functieschaal van de ambtenaar en eventueel schriftelijk vastgelegde extra individuele salarisafspraken;
- Toelage: het bedrag waarmee het salaris wordt vermeerderd ingevolge de Bezoldigingsverordening en het Beloningsreglement;
- Functie: het geheel van werkzaamheden dat de ambtenaar op grond van zijn (generieke) functiebeschrijving verricht;
- Ongewijzigde functie: een functie die gelijk dan wel nagenoeg (70% of meer) gelijk is aan de functie die de ambtenaar voor de organisatiewijziging verrichtte;
- Passende functie: een functie van gelijkwaardig werk- en denkniveau, die de ambtenaar redelijkerwijs in verband met zijn persoonlijkheid, omstandigheden en de voor hem bestaande vooruitzichten kan worden opgedragen; een passende functie is doorgaans van hetzelfde functieniveau als de oude functie, maar kan ook van een hoger niveau of maximaal één niveau lager zijn dan de oude functie;
- Geschikte functie: een functie die niet valt onder het begrip passende functie, maar die de ambtenaar bereid is te verrichten;
- Georganiseerd overleg: de commissie voor georganiseerd overleg als bedoeld in de CAR/UWO;
- Ondernemingsraad: de ondernemingsraad inclusief de daarvan afgeleide medezeggenschapsorganen als bedoeld in de WOR;
- Sociaal statuut: nadere afspraken, gebaseerd op en aanvullend op deze leidraad, met betrekking tot de personele gevolgen van een organisatiewijziging.

Artikel 1:2 Werkingsfeer

Deze leidraad is van toepassing op alle organisatiewijzigingen in de gemeentelijke organisatie.

Artikel 1:3 Bevoegdheid tot het nemen van besluiten

Het college van burgemeester en wethouders is bevoegd tot het nemen van besluiten over de wijziging van de ambtelijke organisatie en over wijziging van de aanstelling, overplaatsing en ontslag van ambtenaren, tenzij bij of krachtens wet of raadsbesluit anders is bepaald.

Hoofdstuk 2 Procedurele bepalingen

Artikel 2:1 Fasering van het veranderingsproces

Deze leidraad bevat de "spelregels" die van toepassing zijn op organisatiewijzigingen. Deze organisatiewijzigingen worden in principe projectmatig, programmatisch of procesmatig aangepakt, zodat voor alle participanten duidelijk is hoe het veranderingsproces verloopt. Deze aanpakken zijn uitgewerkt in bijlage 1.

Artikel 2:2 Onderzoek naar organisatiewijziging

1. Als de werkgever voornemens is de mogelijkheid en wenselijkheid van een organisatiewijziging te onderzoeken, worden de ondernemingsraad en de betrokken ambtenaren hier in een vroeg stadium van op de hoogte gesteld.
2. Het tijdstip van kennisgeving is dusdanig, dat de ondernemingsraad zijn mening over het onderzoek kenbaar kan maken.
3. De ambtenaren en de ondernemingsraad worden zo veel mogelijk bij de uitvoering van het onderzoek betrokken. Bovendien worden zij, indien mogelijk, tussentijds op de hoogte gehouden van de vorderingen van het onderzoek.
4. De schriftelijke eindrapportage van het onderzoek wordt ter kennisneming toegezonden aan de ondernemingsraad en het georganiseerd overleg.

Artikel 2:3 Extern advies

Indien de werkgever voornemens is om over de wenselijkheid van de organisatiewijziging extern advies te vragen, wordt de ondernemingsraad om advies gevraagd over het verstrekken en formuleren van de adviesopdracht overeenkomstig het bepaalde in artikel 25 van de WOR.

Artikel 2:4 Overleg over de rechtspositionele gevolgen en maatregelen

1. Voordat een definitief besluit wordt genomen ten aanzien van de organisatiewijziging, wordt in het georganiseerd overleg eerst overleg gevoerd over de rechtspositionele gevolgen van het besluit voor zover er rechtspositionele gevolgen zijn en de naar aanleiding daarvan te nemen maatregelen.
2. Als het georganiseerd overleg van mening is dat de organisatiewijziging zodanig ingrijpende rechtspositionele gevolgen met zich meebrengt dat hierover aanvullende afspraken moeten worden gemaakt, wordt door de werkgever een sociaal statuut opgesteld. Over dit sociaal statuut moet in het georganiseerd overleg overeenstemming worden bereikt.
3. De leden van het georganiseerd overleg kunnen tussentijds bijeen worden geroepen dan wel schriftelijk worden geraadpleegd, wanneer de omstandigheden een versnelde procedure vereisen.

Artikel 2:5 Advies ondernemingsraad over organisatiewijziging

1. Voordat een definitief besluit wordt genomen ten aanzien van de organisatiewijziging, wordt de ondernemingsraad schriftelijk om advies gevraagd overeenkomstig het bepaalde in artikel 25 van de WOR.
2. De adviesaanvraag bevat een heldere omschrijving van het voorgenomen besluit, de beweegredenen van het besluit, de personele gevolgen van het besluit en de naar aanleiding daarvan te nemen personele maatregelen. Als bijlagen van de adviesaanvraag worden meegestuurd (voor zover deze bekend zijn) het nieuwe organisatieschema (waarop de structuur van de nieuwe organisatie is af te lezen), een formatieoverzicht (waarop staat aangegeven welke functies gewijzigd, ongewijzigd, nieuw of vervallen zijn) en een globale beschrijving en competentieprofiel per nieuwe functie inclusief de indicatieve waardering dan wel wordt aangegeven in welke fase van het proces dit wel gebeurt.
3. Het advies wordt op een zodanig tijdstip gevraagd, dat het nog van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit.

Artikel 2:6 Taakverdeling tussen ondernemingsraad en georganiseerd overleg

Ten aanzien van de medezeggenschap van ambtenaren en vakorganisaties geldt het algemene uitgangspunt dat onderwerpen die gedurende het proces van organisatiewijziging aan bod komen, slechts door één van beide organen worden behandeld.

Artikel 2:7 Kennisgeving en uitvoering besluit

1. In het georganiseerd overleg kan worden besproken of er sprake is van een organisatiewijziging, waarop deze leidraad bij organisatieveranderingen wel of niet van toepassing is.
2. Als er een definitief besluit is genomen tot wijziging van de organisatie, wordt dit besluit zo spoedig mogelijk medegedeeld aan het georganiseerd overleg, de ondernemingsraad en de betrokken ambtenaren. Daarbij wordt tevens ingegaan op de personele gevolgen van het besluit.
3. Als in het besluit wordt afgeweken van het advies van de ondernemingsraad, zal deze afwijking duidelijk worden gemotiveerd. De uitvoering van het besluit tot organisatiewijziging wordt in dit geval uitgesteld tot op zijn vroegst een maand nadat de ondernemingsraad van het besluit in kennis is gesteld overeenkomstig het bepaalde in artikel 25 van de WOR.

Hoofdstuk 3 Algemene uitgangspunten voor sociaal beleid bij interne organisatiewijziging

Artikel 3:1 Werkingsfeer hoofdstuk

Dit hoofdstuk is uitsluitend van toepassing op interne organisatiewijzigingen, niet zijnde privatiseringen en publiekrechtelijke taakoverhevelingen.

Artikel 3:2 Werkgelegenheid bij interne organisatiewijziging

De werkgever zal zich tot het uiterste inspannen om te voorkomen dat de bij de organisatiewijziging betrokken ambtenaren onvrijwillig werkloos raken.

Artikel 3:3 Voorkeursvolgorde bij herplaatsing

1. De werkgever hanteert bij het nemen van besluiten ten aanzien van de ambtenaren die betrokken zijn bij de organisatiewijziging, de volgende voorkeursvolgorde: a. de ambtenaar blijft zijn eigen ongewijzigde functie vervullen; b. de ambtenaar wordt overgeplaatst naar een passende functie binnen de gemeentelijke organisatie; c. de ambtenaar wordt overgeplaatst naar een geschikte functie binnen de gemeentelijke organisatie.
2. Herplaatsingsbesluiten als bedoeld in het eerste lid onder b en c worden genomen met inachtneming van de herplaatsingsprocedure zoals beschreven in hoofdstuk 4.

Artikel 3:4 Uitgangspunten herplaatsing

1. Bij het nemen van besluiten als bedoeld in artikel 3:3, lid 1, wordt met de volgende gegevens rekening gehouden: a. de geschiktheid van de ambtenaar voor een functie, zoals die blijkt uit opleidings- en ervaringsgegevens, beoordelingsgesprekken en eventuele geschiktheidstesten; b. de voorkeur van de ambtenaar voor bepaalde functies.
2. De ambtenaar is verplicht om mee te werken aan gesprekken en tests die nodig zijn voor het verzamelen van gegevens als genoemd in het eerste lid onder a. De kosten van eventuele tests zijn voor rekening van de werkgever.

Artikel 3:5 Belangstellingsregistratie

Voordat herplaatsingsbesluiten als bedoeld in artikel 3:3, lid 1 onder b en c, worden genomen, wordt de betrokken ambtenaar in de gelegenheid gesteld zijn voorkeur voor maximaal twee functies kenbaar te maken.

Artikel 3:6 Geen passende of geschikte functie

1. Indien de werkgever er niet in slaagt om de ambtenaar een passende dan wel geschikte functie aan te bieden binnen de gemeentelijke organisatie, zullen de werkgever en de ambtenaar zich inspannen een structurele oplossing te vinden. Onderdeel van deze oplossing kunnen zijn: * E.V.C. (Erkenning Verworven Competenties); * bij- en omscholing; * tijdelijke tewerkstelling binnen de gemeentelijke organisatie, al dan niet bovenformatief; * tijdelijke detachering naar een externe organisatie; * outplacementbegeleiding; * een passende functie buiten de gemeentelijke organisatie; * flankerende maatregelen.
2. De kosten van bij-, omscholing en outplacementbegeleiding zijn voor rekening van de werkgever.
3. Indien de werkgever na zorgvuldig onderzoek constateert dat geen structurele oplossing als bedoeld in het eerste lid kan worden gevonden, zal de ambtenaar eervol ontslag wegens reorganisatie worden verleend.
4. De inspanningsverplichting van de werkgever met betrekking tot het vinden van een passende of geschikte functie alsmede de inspanningsverplichting van de werkgever als bedoeld in artikel 3:6, lid 1 vindt plaats binnen een redelijke en billijke termijn, maar niet langer dan één jaar. Deze termijn van één jaar kan op advies van de herplaatsingscommissie verlengd worden met maximaal één jaar.

Artikel 3:7 Verplichting ambtenaar

1. De ambtenaar is verplicht, onverminderd het recht op bezwaar en beroep, een passende functie die hem met inachtneming van de herplaatsingsprocedure is toegewezen, te aanvaarden.
2. Wanneer de ambtenaar na herhaald en zorgvuldig overleg weigerachtig is ten aanzien van aanvaarding van een passende functie of niet meewerkt aan het vinden van een oplossing als bedoeld in artikel 3:6, lid 1, kan het college van burgemeester en wethouders overgaan tot ontslag. Daarbij kan het college van burgemeester en wethouders melding maken bij de instelling die de Werkloosheidswet uitvoert, dat de betreffende ambtenaar weigert een passende functie te aanvaarden of niet meewerkt aan het vinden van een oplossing als bedoeld in artikel 3:6, lid 1.

Artikel 3:8 Salarisgarantie

De ambtenaar die wordt overgeplaatst naar een andere functie binnen de gemeentelijke organisatie, behoudt recht op het salaris en het salarisperspectief, zoals die voor hem golden in de oude functie.

Artikel 3:9 Functiegebonden toelagen

1. Voor de ambtenaar die wordt overgeplaatst naar een andere functie binnen de gemeentelijke organisatie, vervallen de functiegebonden toelagen.
2. Aan de ambtenaar, wiens salaris plus toelagen(n) als gevolg van het vervallen van de functiegebonden toelagen een blijvende verlaging ondergaat, wordt een aflopende compensatie toegekend, indien: a. de blijvende verlaging ten minste 3% bedraagt van het salaris plus toelage(n) en; b. de ambtenaar deze toelagen gedurende ten minste twee jaar zonder wezenlijke onderbreking heeft genoten.
3. Deze compensatie kent het volgende verloop: a. het eerste half jaar na de overplaatsing ontvangt de ambtenaar 100% van de daling van het salaris plus toelage(n), die het gevolg is van het vervallen van de toelagen; b. het tweede half jaar na de overplaatsing ontvangt de ambtenaar 75% van de daling van het salaris plus toelage(n), die het gevolg is van het vervallen van de toelagen; c. het derde half jaar na de overplaatsing ontvangt de ambtenaar 50% van de daling van het salaris plus toelage(n), die het gevolg is van het vervallen van de toelagen; d. het vierde half jaar na de overplaatsing ontvangt de ambtenaar 25% van de daling van het salaris plus toelage(n), die het gevolg is van het vervallen van de toelagen

Artikel 3:10 Persoonsgebonden toelagen

De ambtenaar die wordt overgeplaatst naar een andere functie binnen de gemeentelijke organisatie, behoudt recht op zijn persoonsgebonden toelagen.

Artikel 3:11 Studiefaciliteiten

1. De ambtenaar die wordt overgeplaatst naar een andere functie binnen de gemeentelijke organisatie, behoudt de rechten die hem op grond van de studiefaciliteitenregeling zijn toegekend, indien hij de studie voortzet.
2. De ambtenaar die wordt overgeplaatst naar een andere functie binnen de gemeentelijke organisatie en die in overleg met zijn nieuwe leidinggevende besluit te stoppen met zijn studie, wordt ontheven van terugbetalingsverplichtingen die voortvloeien uit de studiefaciliteitenregeling.

Artikel 3:12 Aanvullende scholing

De werkgever onderzoekt of het nodig is de ambtenaar, die is overgeplaatst naar een passende of geschikte functie binnen de gemeentelijke organisatie, bij of om te scholen voor het vervullen van zijn nieuwe functie.

De kosten van de scholing zijn voor rekening van de gemeente.

Artikel 3:13 Functie buiten de gemeentelijke organisatie

1. Indien de ambtenaar, waarvoor in de herplaatsingsprocedure geen passende of geschikte functie is gevonden, een functie accepteert buiten de gemeentelijke organisatie, wordt hem eervol ontslag op verzoek verleend.
2. De ambtenaar die overeenkomstig het eerste lid ontslag wordt verleend, wordt ontheven van eventuele terugbetalingsverplichtingen die voortvloeien uit de studiefaciliteitenregeling, de verhuiskostenregeling en de regeling betaald ouderschapsverlof.
3. Indien de ambtenaar als bedoeld in het eerste lid, een functie van ten minste een gelijke betrekkingssomvang accepteert buiten de gemeentelijke organisatie, vult de werkgever het brutojaarsalaris gedurende één jaar aan tot aan het niveau van het brutojaarsalaris dat de ambtenaar genoot direct voorafgaand aan het ontslag. De ambtenaar die een functie accepteert met een kleinere

betrekkingsomvang ontvangt gedurende één jaar een aanvulling van zijn brutojaarsalaris naar rato.

Hoofdstuk 4 Herplaatsingsprocedure

Artikel 4:1 Wederzijdse verantwoordelijkheid

In het georganiseerd overleg hebben partijen benadrukt, dat er een wederzijdse verantwoordelijkheid bestaat voor het verloop van een goed herplaatsingsproces. In dit kader hebben werkgever en ambtenaar beide hun inspanningsverplichting.

Artikel 4:2 Herplaatsingscommissie

1. Het college van burgemeester en wethouders stelt een herplaatsingscommissie samen, die tot taak heeft om de benodigde gegevens te verzamelen en om het college van burgemeester en wethouders te adviseren over de te nemen herplaatsingsbesluiten. Deze herplaatsingscommissie is als volgt samengesteld: a. één lid aangewezen door het college van burgemeester en wethouders; b. één lid aangewezen door de vakorganisaties; c. één lid, tevens voorzitter, aangewezen door de beide leden onder a en b. Deze leden zijn in dienst van de gemeente, maar zijn niet direct betrokken bij het veranderingsproces.
2. Het college van burgemeester en wethouders wijst voor de herplaatsingscommissie een secretaris aan.

Artikel 4:3 Advies over herplaatsing

1. De herplaatsingscommissie verzamelt alle volgens haar benodigde gegevens. Onderdeel van de benodigde gegevens is in elk geval het door het lijnmanagement op basis van objectieve criteria opgestelde (her)plaatsingsplan. Het concept-(her)plaatsingsplan dient tevoren door het lijnmanagement met de betrokken ambtenaar te worden besproken.
2. De herplaatsingscommissie adviseert op basis van deze gegevens het college van burgemeester en wethouders over de herplaatsing van de betrokken ambtenaren. Alvorens het advies van de herplaatsingscommissie naar het college van burgemeester en wethouders gaat, krijgt de betrokken ambtenaar 7 dagen de tijd op het concept-advies te reageren. In het advies wordt ingegaan op eventuele bedenkingen die door de ambtenaar zijn ingediend.
3. Het college van burgemeester en wethouders informeert de ambtenaar schriftelijk over het advies van de herplaatsingscommissie over zijn herplaatsing, respectievelijk over het advies van de commissie om hem vooralsnog geen passende of geschikte functie aan te bieden.

Artikel 4:4 Herplaatsingsbesluiten

1. Het college van burgemeester en wethouders neemt het besluit tot herplaatsing van de betrokken ambtenaar. De ambtenaar wordt zo spoedig mogelijk schriftelijk op de hoogte gesteld van dit besluit. In de motivering wordt ingegaan op eventuele bedenkingen die door de ambtenaar zijn ingediend.
2. De ambtenaar voor wie in de herplaatsingsprocedure geen passende of geschikte functie is gevonden, wordt zo spoedig mogelijk schriftelijk van dit besluit in kennis gesteld. In de motivering van het besluit wordt ingegaan op eventuele bedenkingen die door de ambtenaar zijn ingediend.
3. Tegen de besluiten, genoemd in de leden een en twee, kan de ambtenaar bezwaar en beroep aantekenen overeenkomstig het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht.

Hoofdstuk 5 Privatisering en publiekrechtelijke taakoverheveling

Artikel 5:1 Werkingssfeer hoofdstuk

Dit hoofdstuk is uitsluitend van toepassing op privatiseringen en publiekrechtelijke taakoverhevelingen.

Artikel 5:2 Werkgelegenheid

1. De werkgever zal zich tot het uiterste inspannen om ervoor te zorgen dat de werkgelegenheid van de bij de privatisering of overheveling van taken betrokken ambtenaren behouden blijft.
2. De werkgever treedt met de betrokken privaatrechtelijke of publiekrechtelijke instantie in overleg over de ambtenaren van het desbetreffende organisatieonderdeel. Gemaakte afspraken worden schriftelijk vastgelegd.
3. Voordat de werkgever een besluit neemt over de overgang van een ambtenaar naar de betrokken privaatrechtelijke of publiekrechtelijke instantie, biedt hij de betrokkene de gelegenheid om zijn

belangstelling kenbaar te maken voor passende functies die op dat moment vacant zijn of op korte termijn vacant worden in de gemeentelijke organisatie. De ambtenaar zal als interne kandidaat in de selectieprocedure worden betrokken.

Artikel 5:3 Geen passende of geschikte functie

1. Indien de werkgever er niet in slaagt om de ambtenaar onder te brengen bij de nieuwe werkgever dan wel een passende functie aan te bieden binnen de gemeentelijke organisatie, zullen de werkgever en de ambtenaar zich inspannen om gezamenlijk een structurele oplossing te vinden. Onderdeel van de oplossing kunnen zijn: * E.V.C. (Erkenning Verworven Competenties); * bij- en omscholing; * tijdelijke tewerkstelling binnen de gemeentelijke organisatie, al dan niet bovenformatief; * een geschikte functie binnen de gemeentelijke organisatie; * een na de plaatsingsprocedure vrijgekomen passende functie binnen de gemeentelijke organisatie; * tijdelijke detachering naar een externe organisatie; * outplacementbegeleiding; * een passende functie buiten de gemeentelijke organisatie; * flankerende maatregelen, die erop gericht zijn financiële nadelen voor betrokkene van een mogelijke oplossing weg te nemen.
2. De kosten van bij- en omscholing en van outplacementbegeleiding zijn voor rekening van de werkgever.
3. Indien de werkgever na zorgvuldig onderzoek constateert dat geen structurele oplossing als bedoeld in het eerste lid kan worden gevonden, zal de ambtenaar eervol ontslag wegens reorganisatie worden verleend.

Artikel 5:4 Sociaal statuut

1. Als het georganiseerd overleg van mening is, dat de privatisering of taakoverheveling zodanig ingrijpende personele gevolgen met zich meebrengt dat hierover aanvullende afspraken moeten worden gemaakt, wordt door de werkgever een sociaal statuut opgesteld. Dit statuut regelt de overplaatsingsprocedure inclusief de ontslag- en aanstellingsprocedure van het over te plaatsen personeel en bevat rechtspositionele bepalingen. Over dit sociaal statuut moet overeenstemming worden bereikt in het georganiseerd overleg.
2. Er worden geen definitieve besluiten genomen ten aanzien van ambtenaren voordat er overeenstemming is over het sociaal statuut.

Artikel 5:5 Rechtspositievergelijking

1. Indien de betrokken ambtenaren overgaan naar een privaatrechtelijke of een andere publiekrechtelijke werkgever waarvoor een afwijkende rechtspositieregeling of CAO geldt, maakt de werkgever een vergelijking tussen de arbeidsvoorwaardenpakketten die van toepassing zijn op de gemeentelijke werkgever en de nieuwe werkgever.
2. Indien uit de vergelijking blijkt dat het totaalpakket van arbeidsvoorwaarden (bestaande uit in elk geval salaris, uitkeringen en toelagen, pensioen, verlof en werkloosheidsuitkering) bij de nieuwe werkgever minder is dan het totaalpakket bij de gemeentelijke werkgever, worden in het sociaal statuut nadere afspraken gemaakt over afbouw, behoud of compensatie van afspraken.
3. Het sociaal statuut bevat in elk geval de volgende garanties: a. garantie van het bruto-salaris en het salarisperspectief; b. ambtenaren die een vaste aanstelling hebben, krijgen bij de nieuwe werkgever een vaste aanstelling dan wel een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd zonder proeftijd.

Hoofdstuk 6 Slotbepalingen

Artikel 6:1 Hardheidsclausule

1. In gevallen waarin toepassing van deze leidraad bij organisatieveranderingen zou leiden tot een onbillijke situatie voor een ambtenaar, kan het college van burgemeester en wethouders van deze leidraad afwijken in een voor de ambtenaar gunstige zin.
2. In gevallen waarin de leidraad niet voorziet, beslist het college van burgemeester en wethouders; het college vraagt tevoren advies aan de commissie voor georganiseerd overleg.

Artikel 6:2 Citeertitel

Deze regeling wordt aangehaald als "Leidraad bij organisatieveranderingen gemeente Almere 2008"

Artikel 6:3 Inwerkingtreding

Deze leidraad treedt in werking met ingang van de dag van vaststelling en werkt terug tot

1 januari 2008, onder gelijktijdige intrekking van de "Leidraad bij organisatieveranderingen gemeente Almere, versie 2000"

Artikel 6:4 Evaluatie

Deze leidraad zal na één jaar worden geëvalueerd; in elk geval zal daarbij de verdere vereenvoudiging van de procedures aan de orde komen.

Bijlage 1

FASES IN HET VERANDERINGSproces

Het veranderingsproces kan op verschillende wijzen plaatsvinden:

- 1) Projectmatig
- 2) Programmatisch
- 3) Procesmatig

In veel gevallen zal sprake zijn van een concrete organisatiewijziging met een startmoment en helder resultaat en eindmoment. Dit soort organisatiewijzigingen wordt projectmatig aangepakt.

Het is ook mogelijk dat een verandering plaatsvindt in de context van een programma, waarin (vaak bestuurlijk bepaalde) doelen worden nagestreefd. Bijvoorbeeld in een programma "dienstverlening" of "integrale veiligheid". De keuze tot een organisatiewijziging wordt in de context van dat programma gemaakt en kan zijn gebaseerd op ervaringen of inzichten die bij de start van het programma nog niet bekend waren.

Bij een procesmatige aanpak is sprake van een geleidelijke ontwikkeling van (een deel van) de organisatie. Vooraf is er niet persé de intentie om te komen tot een organisatieverandering, maar de noodzaak daartoe kan in de loop van het proces ontstaan.

Hierna volgt nadere uitleg van de verschillende soorten veranderingsprocessen, en de wijze waarop de medezeggenschap daarin een rol kan spelen.

PROJECTMATIG

Afhankelijk van de aard en omvang worden de volgende fases in het veranderingsproces onderscheiden:

- a. voorbereiding van de organisatieverandering (*initiatief- en definitiefase*);
 - b. uitwerking en besluitvorming (*ontwerp- en voorbereidingsfase*);
 - c. invoering en d. evaluatie (*nazorg*).
- Deze fases worden volgtijdelijk en afzonderlijk doorlopen, tenzij in overeenstemming met de ondernemingsraad is besloten dat een fase gelijktijdig met de volgende fase kan worden doorlopen.

VOORBEREIDING VAN DE ORGANISATIEVERANDERING

De werkgever:

- a. inventariseert de gevolgen van opgelegde taken, bestaande problemen en knelpunten die een optimaal functioneren van de dienst(eenheid) belemmeren; voert zonedig een oriënterend onderzoek uit (artikel 2:1); onderdeel van het oriënterend onderzoek zijn evaluaties van voorgaande organisatieveranderingen;
- b. stelt op basis van afweging van de verschillende aspecten van mogelijke oplossingen een met redenen omkleed voornemen tot verandering op, evenals een globaal plan van aanpak volgens welke de organisatieverandering zal worden doorlopen;
- c. informeert de ondernemingsraad over de voorgenomen organisatieverandering, zodat in een vroegtijdig stadium van gedachten gewisseld kan worden over de plannen.

UITWERKING EN BESLUITVORMING

Het voornemen tot verandering wordt verder uitgewerkt in een compleet plan voor de organisatieverandering. De werkgever draagt in ieder geval zorg voor het opstellen van een organisatieschema, een formatieoverzicht en een globale beschrijving en competentieprofiel van nieuwe functies en een indicatieve waardering van nieuwe functies (artikel 2:5).

Het uitgewerkte plan wordt inclusief bovengenoemde stukken aan de ondernemingsraad uitgereikt in het kader van de formele adviesaanvraag. Voordat het college van burgemeester en wethouders een definitief besluit neemt, wacht zij het advies van de ondernemingsraad af (artikel 2:5).

INVOERING

De werkgever draagt er zorg voor dat:

- a. de organisatieverandering op basis van bovengenoemde plannen wordt ingevoerd;

- b. problemen die zich tijdens de invoering van de organisatieverandering voordoen gesignaleerd en waar mogelijk opgelost worden in overleg met de ondernemingsraad of het georganiseerd overleg, afhankelijk van welk orgaan bevoegd is.

PROGRAMMATISCH

Voor een programma-aanpak wordt gekozen als er voor de organisatie een complexe, omvangrijke, unieke en vaak bestuurlijk-strategische opgave ligt waarbij meerdere organisatie-eenheden betrokken zijn. Een programma heeft meestal een doorlooptijd van meerdere jaren.

Een belangrijk kenmerk van een programmatische aanpak is dat gestuurd wordt op het realiseren van doelen. De eindresultaten zijn niet (precies) vooraf bekend. In een programma wordt een "portfolio" opgesteld van projecten en activiteiten die elk aan één of meerdere van de programmadoelen bijdragen. Deze projecten en activiteiten hebben een onderlinge samenhang. In een programma-aanpak wordt gestuurd op tussenresultaten en op de mate waarin de doelen gerealiseerd worden. De "programmaportfolio" kan tussentijds worden bijgesteld op basis van nieuwe ervaringen en inzichten.

Een programmatische aanpak betekent dus dat vooraf niet precies te bepalen is of, en in welke mate zich organisatieveranderingen gaan voordoen. Vaak is wel vooraf in te schatten of het programma impact zal gaan hebben op de werkzaamheden in de organisatie. In dat geval zal het betreffende medezeggenschapsorgaan worden geïnformeerd over de programmadoelen en de mogelijke effecten op de organisatie.

Op het moment dat er binnen het programma aanleiding is om een concrete organisatiewijziging in gang te zetten zal dat, als onderdeel van het programma, in een projectmatige aanpak te worden gegoten. Daarbij zal bij de adviesaanvraag de context van het programma (de doelen die worden nagestreefd) worden meegegeven, en zal de medezeggenschap gevraagd worden daarmee rekening te houden in het uit te brengen advies.

Het kan ook zijn dat binnen een programma een "procesmatige" verandering plaatsvindt (zie hieronder). Een voorbeeld van een programmadoel met impact op de organisatie is "verder integreren van de dienstverlening" of "meer maatwerk leveren aan bedrijven die zich nieuw in Almere willen vestigen".

PROCESMATIG

Bij een procesmatige aanpak is sprake van een geleidelijke ontwikkeling van (een onderdeel van) de organisatie. Bijvoorbeeld in het kader van een professionaliseringsslag of een cultuurtraject. Vooraf is er niet persé de intentie om een organisatiewijziging tot stand te brengen, maar het kan een gevolg zijn op basis van voortschrijdend inzicht.

Een procesaanpak vindt stap voor stap plaats. Vaak zijn er veel "stakeholders" bij betrokken (medewerkers, leidinggevend, verschillende afdelingen, mogelijk externe partners). De duur van het proces is vaak niet bekend en het eindresultaat is open.

Bij een procesaanpak is van belang dat:

- vooraf voor alle betrokkenen helder is wat de aanleiding is, en wat de bedoeling is van het op te starten proces
- per stap telkens vooraf de activiteiten worden beschreven, inclusief eventuele personele gevolgen, en wat de rol is van elke (groep van) betrokkene(n)
- elke stap een duidelijke afronding kent, waarbij tevens een besluit wordt genomen over de volgende stap.

Bij een procesaanpak wordt het betreffende medezeggenschapsorgaan als "stakeholder" in het proces betrokken en geïnformeerd. Op deze wijze wordt het proces voor de OR of OC transparant, en wordt het medezeggenschapsorgaan meegenomen in het "voortschrijdende inzicht".

Mogelijk ontstaat in een procesmatige aanpak een moment dat een concrete organisatiewijziging zich gaat voordoen. In dat geval wordt de organisatieverandering in een projectmatige aanpak gegoten.

EVALUATIE

In het kader van de nazorg wordt de organisatieverandering na uiterlijk een jaar geëvalueerd met de ondernemingsraad.

In het georganiseerd overleg is overeengekomen in 2008 bij wijze van experiment eenmalig –indien het betrokken medezeggenschapsorgaan (OC/OR) hiermee instemt- een afwijkende procedure in het herplaatsingsproces toe te passen (hierbij is Publiekszaken genoemd).

Dit experiment kan dan in de evaluatie aan de orde komen.

Bijlage 2

Naast de algemene inleiding op de leidraad bij organisatieveranderingen 2008 waarin de uitgangspunten van de organisatie en de leidraad worden toegelicht, vinden wij het van belang een aantal artikelen uit de leidraad nog eens apart toe te lichten.

Artikel 1:1 Definities

Derde bolletje: begrip “Organisatiewijziging”: een belangrijke inkrimping of wijziging. Het is moeilijk om het begrip belangrijke inkrimping of wijziging exact vast te leggen. Dit betekent dat iedere keer als er zich een organisatiewijziging voordoet, er vooraf met elkaar moet worden afgewogen wat de gevolgen zijn en of er sprake is van een organisatiewijziging in de zin van deze leidraad.

De bedoeling van deze leidraad is niet om alles tot in detail te regelen, maar wel om de werkingssfeer te benadrukken. Het vermogen om elkaar tijdig en volledig te informeren door open overleg over de consequenties van veranderingen, is van groot belang naast het hebben van voldoende regelgeving die ervoor moet zorgen dat de rechtspositionele gevolgen van organisatieveranderingen op een juiste manier zijn beslag krijgen.

Artikel 2:5 Advies ondernemingsraad over organisatiewijziging

De in lid 2 genoemde bijlagen van de adviesaanvraag worden meegestuurd ter verduidelijking.

Artikel 2:6 Taakverdeling tussen ondernemingsraad en georganiseerd overleg

Misverstanden uit het verleden hebben ons geleerd, dat er steeds goede afspraken moeten worden gemaakt over welk medezeggenschapsorgaan welk onderdeel behandelt. Goed overleg tussen partijen maakt het proces voor iedereen transparant. Duidelijk is, dat er dus steeds sprake is van één gesprekspartner.

Artikel 2:7 Kennisgeving en uitvoering besluit

Lid 1 bepaalt dat in de commissie voor georganiseerd overleg kan worden besproken of de leidraad wel of niet van toepassing is op de organisatiewijziging. Artikel 1:1 Definities stelt namelijk, dat een organisatiewijziging een belangrijke inkrimping of wijziging van de werkzaamheden of een belangrijke wijziging van de laatst vastgestelde organisatiestructuur is.

Artikel 1:2 Werkingssfeer is een algemene bepaling en neemt als algemeen uitgangspunt dat de leidraad van toepassing is op alle organisatiewijzigingen –zie artikel 1:1- in de gemeentelijke organisatie.

Artikel 3:6 Geen passende of geschikte functie

Je stelt een grens en deze grens, daarvan zijn de overlegpartners zich bewust, is altijd arbitrair. Er zijn echter wel goede argumenten om de termijn hier op één jaar te zetten. De arbeidsmarkt is nu -en dit zal de komende jaren zo blijven- zeer gunstig. Er stromen minder mensen de markt op en er stromen meer mensen uit (vergrijzing). Dit biedt veel meer kansen om van baan te veranderen op zowel in de interne als externe arbeidsmarkt. Een actieve rol van alle betrokkenen is gewenst. In een jaar moeten alle betrokkenen voldoende inspanning kunnen leveren om tot het gewenste resultaat te komen, namelijk een nieuwe baan!

De termijn kan op advies van de herplaatsingscommissie met maximaal één jaar verlengd worden, indien de herplaatsingscommissie voor de betrokken ambtenaar een redelijke kans ziet op een structurele oplossing als bedoeld in artikel 3:6, lid 1.

Artikelen 4:3 en 4:4 Herplaatsingsprocedure

De intentie van deze artikelen is om de betrokken medewerker -indien gewenst- gelegenheid te geven voor het definitieve besluit wordt genomen zijn bedenkingen tegen het advies duidelijk te maken. Het advies zou hiermee genuanceerd kunnen worden. Hierna kan een definitief besluit genomen worden. Voor zowel de organisatie als de medewerker biedt dit het voordeel dat een mogelijk bezwaar in de toekomst voorkomen kan worden. Een lange periode van onzekerheid over de uitkomsten van het herplaatsingsbesluit wordt voorkomen door voor een korte procedure te kiezen.

Uiteraard kunnen medewerkers altijd hun vinger opsteken om al in de periode van het verzamelen van gegevens door de herplaatsingscommissie gehoord te worden.

Toelichting

Waarom een nieuwe leidraad bij organisatieveranderingen?

De huidige leidraad bij organisatieveranderingen, versie 2000, is ontworpen voor de ingrijpende organisatieontwikkeling in 2000/2001. Bij die organisatieontwikkeling werd van alle medewerkers gevraagd te solliciteren op een functie. In de praktijk is gebleken dat bijna alle organisatieontwikkelingen kleinschaliger en veel minder ingrijpend zijn dan die uit 2000/2001. Het proces dat daar bij hoort, wordt in de nieuwe leidraad beter daarop afgestemd.

Wij denken bovendien dat deze leidraad, met uitgangspunten die passen bij de ontwikkelingen in de samenleving en de dienstverlening aan onze inwoners, ons zal helpen om onze doelstellingen als organisatie waar te maken. De samenleving ontwikkelt zich snel en wordt complexer. De inwoners van onze gemeente stellen hoge eisen aan ons voor wat betreft transparantie, snelheid, zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en duidelijkheid met betrekking tot onze dienstverlening.

Om goed en flexibel te reageren, vinden wij het belangrijk dat:

- onze kernwaarden (flexibiliteit, omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerking) leidende principes zijn;
- we onze inwonersgerichtheid en professionaliteit willen verbeteren;

-we in de operationele processen de vraag van onze inwoners centraal stellen, deze processen zo eenduidig mogelijk willen houden met een minimum aan overdrachtsmomenten;
-we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen om de doelen die ons voor ogen staan maximaal te dienen en trage besluitvormingsprocedures te voorkomen;
-de kwaliteit en kwaliteitsborging van onze werkprocessen door ons allemaal belangrijk wordt gevonden. Deze uitgangspunten en uitdagingen willen we dan ook samen realiseren.

De ontwikkelingen en veranderingen in de wereld om ons heen vragen van ons een andere manier van werken. Met als gevolg dat we andere eisen stellen aan onze organisatie en onze medewerkers. Het snel en flexibel meebewegen bieden de gemeentelijke organisatie en de medewerkers de kansen en mogelijkheden om aan de veranderende eisen te voldoen. Wij vragen aan onze medewerkers zich steeds weer bewust te zijn van de veranderingen en hierop flexibel, tijdig en juist te anticiperen. Wij willen graag dat alle medewerkers van de gemeente zich realiseren dat zij het gezicht naar buiten zijn en dat van hen steeds dezelfde standaard van professionaliteit gevraagd wordt.

De gemeente als organisatie biedt aan onze medewerkers vooruitzichten. De medewerkers moeten het gevoel hebben dat de veranderende eisen voor hen realiseerbaar zijn, bijvoorbeeld door de mogelijkheid aangeboden te krijgen anders te werken. De organisatie kan deze mogelijkheid bieden door opleiding, begeleiding en een goede aansturing op competenties, houding en gedrag. Het management van onze organisatie draagt hieraan bij door het creëren van een omgeving waarin ruimte is voor persoonlijke groei en ontwikkeling en waarin dit ook gewaardeerd wordt.

Uitgangspunten beleid

Permanente inzetbaarheid medewerkers

Wij vinden een permanente inzetbaarheid voor medewerkers, zowel op de interne als de externe arbeidsmarkt belangrijk. Een professionele, integere, klant- en resultaatgerichte werkwijze waarin voldoende bewustzijn van de politiek bestuurlijke omgeving aanwezig is en het vermogen om samen te werken, dat is wat wij vragen van onze medewerkers.

Dit vraagt aan de ene kant een meer zakelijke en flexibele instelling, aan de andere kant wordt er daarmee ook meer gevraagd van de menselijke relaties.

Om te voldoen aan andere (kwaliteits)eisen, is trainen en opleiden nodig. Hiervoor stellen we middelen ter beschikking. Om de inzetbaarheid te vergroten, moedigen we onze medewerkers aan om flexibel en mobiel te blijven. Dit kan bijvoorbeeld door binnen de gemeente van baan te wisselen. Om flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers te bevorderen, bieden wij opleidingen en trainingen aan. Hieraan hechten wij als werkgever grote waarde. Maar we vinden ook dat de individuele medewerker zelf de verantwoordelijkheid draagt een aantrekkelijke medewerker te blijven binnen en buiten onze snel veranderende organisatie. Wij denken dat de ruimte die wij als werkgever bieden, vraagt om het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Anderzijds hebben wij ook de verantwoordelijkheid de bij onze gemeente aanwezige talenten goed te benutten en kansen te bieden.

Vitaliteit en capaciteit

De processen van instroom, doorstroom / behoud en uitstroom van medewerkers zijn van belang voor onze organisatie en brengen voor zowel de medewerker als de organisatie vitalisering. Als gevolg van conjuncturele en demografische factoren zijn er verschuivingen op de arbeidsmarkt. Gericht sturen op in-, door- en uitstroom door onze organisatie is nodig om een flexibele en op zijn activiteiten toegesneden personele bezetting te realiseren en behouden.

Instream

De organisatie verjongen en potentieel werven vinden we noodzakelijk voor onze organisatie. De gemiddelde leeftijd stijgt en bij de werving zullen we meer oog moeten hebben voor differentiatie in plaats van "meer van hetzelfde." Diversiteit en differentiatie kunnen een belangrijke bijdrage zijn aan de vitalisering van onze organisatie en de medewerkers. Werven zal meer gericht moeten zijn op (toekomstig) potentieel en het bieden van kansen aan jonge mensen. Dit betekent dat er ruimte geboden moet worden om te leren en voor begeleiding van dit potentieel. Bij dit laatste zien wij een rol weggelegd voor de meer ervaren medewerkers van onze organisatie. Juist hun inbreng hierin kan erg waardevol zijn en andersom kan nieuw potentieel bijdragen aan de vitalisering van ervaren medewerkers.

Doorstroom

Binnen de organisatie krijgt doorstroom al meer aandacht. Talenten worden nu en in de toekomst benoemd en medewerkers krijgen door gerichte coaching de kans zich verder te ontwikkelen (management development, ontwikkeling teamleiders, 1^o lijns beïnvloeders, projectmedewerkers). Ook zullen er mogelijkheden worden geboden aan medewerkers die zelf initiatieven nemen om door te stromen naar andere functies. Er zullen ook voldoende mogelijkheden moeten zijn om eens bij andere organisaties werkervaring op te doen om zo weer met een nieuwe kijk een volgende stap te maken, binnen of buiten de gemeente.

Behoud

Met het binnenhalen van potentieel zijn we er niet; belangrijker nog is het creëren van een cultuur waarin alle medewerkers trots zijn op de bijdrage die zij kunnen leveren aan de organisatie en aan de dienstverlening aan de inwoners van onze stad. Een blijvende investering in de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers, gecombineerd met aandacht voor de balans in werk en privéleven zal de komende jaren meer aandacht krijgen. Daarbij zal de gewenste kwaliteit als gevolg van de schaalvergroting waar onze stad voor staat, een leidend uitgangspunt zijn. Als wij andere competenties vragen om deze schaalprong te realiseren, dan mag daar ook een investering tegenover staan. Er zullen daarom voldoende middelen beschikbaar worden gesteld om medewerkers verder te ontwikkelen en te begeleiden en tot “wasdom” te laten komen.

Uitstroom

Onze organisatie staat de komende jaren voor een uitdagende opgave: de schaalprong naar 350.000 inwoners. Dit heeft consequenties voor de eisen die wij aan onze medewerkers stellen. Dit kan ook tot gevolg hebben dat medewerkers zich niet of niet meer thuis zullen voelen in onze organisatie. Of dat we meer medewerkers voor specifieke programma's en projecten zullen aantrekken, die we na afloop mogelijk een nieuw perspectief zullen bieden maar niet altijd vanuit een automatisme.

Het moet wel steeds passen bij de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de medewerker. Mede daarom willen wij blijvend investeren in permanente inzetbaarheid. De arbeidsmarkt maakt het nodig dat wij medewerkers beter aan ons binden door hun betrokkenheid bij en trots op de organisatie te vergroten. Als medewerker en organisatie niet meer matchen, dan vinden wij het van belang dat de medewerker goed toegerust (kennis, opleiding en ervaring) elders een baan kan vinden. Waar nodig gebeurt dat met begeleiding van de gemeente. Maar wel vanuit een eigen zelfvertrouwen en bewustzijn van de eigen inspanningsverplichting.

Deze leidraad organisatieveranderingen 2008 is opgesteld en de uitgangspunten zijn toegelicht vanuit de wens ons te profileren als een herkenbare organisatie. Het geeft een kader aan voor het beleid bij de organisatiewijzigingen binnen onze organisatie.