



Personalepolitiske principper for organisationsforandringer og tilpasning af personaleressourcer

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
Kommunikation	4
MED-organisationen.....	5
Ledere og medarbejdere	6
Flytning af medarbejdere	7
Uddannelse og kompetenceudvikling.....	8
Løn- og ansættelsesvilkår	9
Tilpasning af personaleressourcer.....	10
Forpligtelse for regionen til omplacering ved afskedigelser som følge af omstruktureringer, besparelser, lukninger mv.	11
Bilag 1 – Kommunikation om forandringer.....	13

Indledning

Region Hovedstaden er en stor arbejdsplads, hvor der løbende sker forandringer og tilpasninger i organisationen. Intentionen i de personalepolitiske principper er dermed at understøtte, at regionen er en tryk og attraktiv arbejdsplads, når organisationsforandringer og rationaliseringsprojekter påvirker hverdagen og samarbejdet mellem kolleger, ledere og medarbejdere.

Region Hovedstaden er ét ansættelsesområde, hvor alle ansatte på hospitaler, virksomheder og koncerntre indgår i et stærkt fællesskab. Et fællesskab der med betydelige faglige og menneskelige ressourcer bidrager til at virkeliggøre regionens værdier om åbenhed, tillid, helhedssyn og professionalisme.

Samarbejdet i MED-organisationen er bærende i forandringsprocesser. Derfor er der også i regionen stor opmærksomhed på så tidligt som muligt at informere om og sikre en grundig drøftelse, hvor synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for den endelige beslutning. Tillidsrepræsentanter, faglige organisationer og andre relevante interessenter skal ligeledes inddrages i processerne.

De personalepolitiske principper er et supplement til de regler, rettigheder m.v., der følger af lovgivning, overenskomster, øvrige aftaler, regulativer, vedtægter, MED-aftalen og lignende.

Ikrafttrædelse

De reviderede personalepolitiske principper er godkendt af koncerndirektionen og træder i kraft den 01. juli 2024

Kommunikation

Når organisationsændringer kan blive aktuelt, gælder følgende principper for kommunikation:

- Dialog
- Åbenhed
- Målrettet
- Rettidigt
- Tilgængelig

Den gode proces starter med direkte dialog mellem leder og medarbejder. Ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre god kommunikation. Heri ligger også at sikre rammerne for information, og at den bliver givet på et passende tidspunkt, og på en måde, der sikrer gode muligheder for en dialog. Medarbejderen har samtidig et ansvar for selv at være aktivt deltagende og søge information.

Det er afgørende, at informationer bliver givet differentieret i forhold til, hvor man er i processen og i forhold til de forskellige grupper. En kommunikationsplan (se bilag 1) kan hjælpe med at sikre, at alle - der bliver berørt af forandringerne - får informationerne så tidligt, som det er muligt og i en form tilpasset de berørte medarbejdere.

Nyhedsbreve, personlige breve, fælles intranet, dialogmøder og referater er eksempler på tiltag, der kan bidrage til god kommunikation og et højt informationsniveau.

MED-organisationen

MED- og arbejdsmiljøorganisation skal involveres aktivt for at understøtte en god proces. Det er nærmere beskrevet i MED-aftalen¹. I regionen er følgende principper styrende:

- Medindflydelse fra start til slut
- Tid til drøftelse afstemt med effektiv beslutningsproces
- Konsekvenser for arbejdsmiljø skal indgå i drøftelserne.

MED-organisationen skal drøfte, hvordan beslutningerne føres ud i livet, så ledere og medarbejdere i fællesskab sikrer en klar og forståelig plan for de lokale processer og procedurer.

De konsekvenser, som organisationsforandringernes kan få for arbejdsmiljøet, skal inddrages i drøftelserne gennem bl.a. arbejdsmiljøgrupperne.

Involvering af MED-organisationen kan ske på forskellig måde. Det kan være

- et eksisterende MED-udvalg, der indenfor eget område varetager organisationsforandringer.
- et fusionsMED bliver nedsat i forbindelse med, at en ny afdeling/enhed bliver oprettet eller ved fusion af to eller flere afdelinger/enheder

Når der bliver nedsat et fusionsMED, er det MED-formandskabet, der sikrer, at udvalget bliver etableret og har den rette repræsentation. Formandskabet er i denne sammenhæng, dét formandskab, hvor den ledelse, der træffer beslutningen, sidder. Ved fordeling af pladser i MED-udvalget sker det ud fra valggrupperne.

De faglige organisationer skal inddrages der, hvor MED-organisationen ikke har den formelle forhandlingsret. At have tillidsrepræsentanterne/arbejdsmiljørepræsentanterne med som aktive samarbejdspartnere gør processen smidigere og er med til at skabe tryghed og tillid hos medarbejderne.

Der skal udarbejdes en tids- og procesplan for MED-organisationens medindflydelse og medbestemmelse i gennemførelsen af den enkelte organisationsforandringer.

¹ [Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse og i regionens MED- og arbejdsmiljøaftale 2022 og i procedureretningslinje for større rationaliserings- og omstillingsprojekter samt udbud](#)

Ledere og medarbejdere

I organisationsforandringer er nedenstående principper retningsgivende for processen.

- Ligeværdig og åben proces
- Optimal anvendelse af kompetencer, herunder mulighed for at medarbejdere kan udtrykke ønske om at flytte til nye opgaver
- Medarbejdere skal ikke søge deres egen stilling. Målet er, at medarbejdere følger opgaven/funktionen
- Lederstillinger besættes på baggrund af interesselikvideringer
- Når opgaven/funktionen deles mellem flere virksomheder, får medarbejderne mulighed for at tilkendegive deres interesse til den fremtidige fysiske placering.

Ledere

Ledelsesstrukturen bliver som regel fastlagt i forbindelse med, at der bliver truffet en beslutning om organisationsforandringen eller hurtigst muligt derefter.

Når ledelsesstrukturen er fastlagt - og det dermed er besluttet, hvor mange og hvilke lederstillinger, som den nye organisation skal omfatte - bliver processen omkring udvælgelsen af lederne iværksat hurtigst muligt.

Udvælgelsen af ledere sker i en åben proces baseret på interesselikvidering. Det kan fx ske med interne stillingsopslag, som ledere i pågældende område/afdeling/enhed kan søge. Efter en konkret vurdering kan det også besluttes, at enkelte lederstillinger besættes ved eksternt opslag.

Når lederstillinger bliver slået op, bliver der nedsat et ansættelsesudvalg. I ansættelsesudvalget skal der indgå repræsentanter fra de fusionerende eller nyoprettede enheder. Processen bliver aftalt mellem medarbejdersiden og ledelsessiden. Det samme gør sig gældende i situationer, hvor der vælges en anden proces end stillingsopslag.

Efter at lederstillingerne er besat, iværksættes udvælgelsen af medarbejderne.

Medarbejdere

Det bærende princip er ligeværdighed. Det handler om, at medarbejdernes kompetencer bedst muligt kan medvirke til udvikling af regionens arbejdspladser.

Det kendetegner en ordentlig proces

- Kvaliteten i den ønskede opgaveløsning bliver sikret og optimeret,
- Medarbejdere skal ikke søge deres egen stilling, men i videst muligt omfang følge opgaven/funktionen,
- Medarbejderes nuværende kompetencer og udviklingspotentiale anvendes optimalt
- Den samlede personalesammensætning anvendes bedst muligt
- Der sker en hurtig afklaring for den enkelte medarbejder.

Det er som regel nærmeste ledelsesniveau, der forestår processerne omkring udvælgelse af ledere og medarbejdere.

I situationer, hvor opgaven/funktionen bliver delt mellem flere virksomheder, får medarbejderne mulighed for at tilkendegive deres interesse i forhold til den fremtidige fysiske placering, opgavevaretagelse og udviklingsmuligheder.

Medarbejdere, der ikke er bekendt med den fremtidige ledelse i den nye organisatoriske enhed, tilbydes et møde med ledelsen.

Tværgående funktioner

Hvis organisationsændringen² involverer tværgående funktioner, vurderer ledelsen på den afgivende virksomhed, hvilke medarbejdere der hovedsageligt er knyttet til de opgaver, der bliver flyttet.

Flytning af medarbejdere

Regionen er ét ansættelsesområde, og det betyder, at personalet kan flyttes på tværs af hospitaler/virksomheder/koncerncentre i regionen.

En flytning skal ske med respekt for, at den kan indebære så væsentlige ændringer i medarbejderens ansættelsesforhold, at det kræver et varsel svarende til medarbejderens opsigelsesvarsel. Der skal i den forbindelse foretages en individuel vurdering af medarbejderens samlede situation.

En ændring varsles så tidligt som muligt efter en forudgående drøftelse med den pågældende medarbejder samt med inddragelse af de forhandlingsberettigede parter.

Hvis der er et velbegrundet behov for, at flytningen sker særligt hurtigt, kan der indgås en aftale mellem de lokale forhandlingsberettigede parter, der giver mulighed for flytning med kort varsel. I sådanne aftaler kan der fx indgå elementer som dækning af forøgede transportomkostninger og indregning af forøget transporttid i arbejdstiden i en periode.

² Det omhandler også de situationer, hvor en kontrakt mellem to hospitaler/virksomheder bliver opsagt.

Uddannelse og kompetenceudvikling

I forbindelse med organisationsforandringer følges nedenstående principper for uddannelse og kompetenceudvikling.

- Igangsatte uddannelsesforløb respekteres
- Kompetenceudvikling bliver gennemført
- Organisationsforandring/fusion understøttes bl.a. med efteruddannelse og videreuddannelse.

Der skal indenfor alle områder/afdelinger/enheder laves en gennemgang af uddannelsesforpligtigelserne i forbindelse med organisationsforandringer, så det sikres, at alle igangsatte uddannelsesforløb bliver gennemført.

Medarbejdere, der får nye opgaver, kvalificeres til varetagelsen af disse. Heri kan indgå målrettede introduktionsforløb og supplerende faglig uddannelse. Disse aktiviteter skal være påbegyndt eller planlagt inden for 4 uger.

Fusion/organisationsforandring skal understøttes af fornøden efteruddannelse og videreuddannelse samt initiativer, der understøtter sammensmeltning af forskellige kulturer.

Løn- og ansættelsesvilkår

Organisationsforandringer kan betyde nye opgaver, højere eller lavere grad af specialisering, ny titel, mere eller mindre ansvar osv.

Med Region Hovedstaden som ét ansættelsesområde gælder

- Der etableres ikke ny prøvetid ved omplacering, herunder overflytning til anden virksomhed/hospital/koncerncenter
- Optjent anciennitet bliver bevaret
- Der udfærdiges ikke feriekort ved overflytning til anden virksomhed
Optjent og opsparet ferie bliver overført
- Omsorgsdage bliver overført
- Løn og pensionsvilkår fra hidtidige stilling medtages. Ud fra arbejdsopgaverne på det nye arbejdssted kan der være behov for en ændring i lønsammensætningen (omdefinering af løn), så den er i overensstemmelse med funktioner m.v. på det nye arbejdssted.
- Aftalt tjenestefrihed, orlov m.v. opretholdes uændret
- Tilgodehavende overarbejde/afspadsering bliver overført såfremt det ikke aftales udbetalt.

En ansat, der bliver omplaceret, herunder overflyttet mellem hospitaler/ virksomheder/ koncerncentre, bevarer de hidtidige vilkår for ansættelsen, dvs. løn- og pensionsvilkår, opsigelsesanciennitet, anciennitet i forhold til fratrædelsesgodtgørelse, jubilæumsanciennitet mv.

Arbejdsopgaverne på det nye arbejdssted kan bevirke, at der er behov for at en ændring i lønsammensætningen, så den er i overensstemmelse med funktionerne m.v. på det nye arbejdssted, fx kan funktioner bortfalde eller nye komme til. I de tilfælde skal lønsammensætning og tillægsniveau ændres efter aftale med den forhandlingsberettigede organisation og efter gældende bestemmelser om varsel.

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

Tilpasning af personaleressourcer

Når der bliver behov for tilpasning af personaleressourcer, fx i forbindelse med organisationsforandringer eller budgettilpasning, er følgende principper rettesnor:

- Naturlig afgang
- Omplacering/stillingstilbud på hospitalet/virksomheden/koncerncentret
- Målet er bedre anvendelse af personaleressourcer - ikke afskedigelser
- Afskedigelser søges afværget bl.a. ved kvalificeret ansættelsesstop*.

Regionens ledere tager højde for ændringsbehov i forhold til personaleressourcerne i så god tid som muligt med henblik på at bruge langsigtede tilpasningsmetoder, fx naturlig afgang, kompetenceudvikling og karriereplanlægning mv.

Ansættelsesstop

Afskedigelser søges afværget blandt andet ved ansættelsesstop. Vurderer ledelsen, at der kan være behov for at iværksætte ansættelsesstop for at afværge opsigelser, drøftes det i MED. På baggrund af de synspunkter og refleksioner, der fremkommer i MED-drøftelsen, træffer ledelsen beslutning på baggrund af en konkret vurdering. MED-udvalget involveres i den løbende opfølgning.

Når afskedigelser ikke kan undgås

Hvis det ser ud til at afskedigelser ikke kan undgås, fremlægger ledelsen et forslag til kriterier til drøftelse i de relevante MED-udvalg, dvs. det MED-udvalg, hvor der er den ledelsesmæssige beslutningskraft.

Er der overvældende medarbejdere, får alle medarbejdere på de berørte afdelinger - fra såvel de(t/n) afgivende som de(t/n) modtagende hospital/virksomheder/koncerncentre - herefter mulighed for at tilkendegive, om de ønsker at arbejde i den nye organisatoriske enhed.

Forpligtelse for regionen til omplacering ved afskedigelser som følge af omstruktureringer, besparelser, lukninger mv.

Region Hovedstaden vil gerne investere i en aktiv og hurtig omplaceringsindsats, som giver de berørte ansatte en mulighed for at få et andet job i regionen.

Derfor er nedenstående principper i fokus.

- Enkelthed
- Frivillighed
- Motivation
- Ordentlighed
- Understøttelse af den enkelte med vejledning og uddannelse

Ansatte i regionen har krav på, at muligheden for omplacering til en anden stilling i regionen er undersøgt af ledelsen forinden en evt. afskedigelse kan komme på tale, jf. principper nedenfor. Muligheder for omplacering skal først være undersøgt af ledelsen på medarbejderens nuværende hospital/virksomhed/koncerncentre. Dernæst undersøges omplaceringsmuligheder i hele regionen.

Afsøgning af muligheder for intern omplacering

Ledelsen på det berørte arbejdssted undersøger mulighed for omplacering af ansatte til en anden stilling på hospitalet/virksomheden/koncerncentre. Dette sker som første led i processen og skal ske inden en evt. afskedigelse kommer på tale.

Afsøgning af muligheder for omplacering på regionens øvrige hospitaler/virksomheder

Lykkes det ikke ledelsen at omplacere inden for hospitalet/ virksomheden/koncerncentre, får den ansatte tilbudt at tilmelde sig RegionH Match. En ansat, der er tilmeldt RegionH Match, er sikret fortrinsret til at komme til jobsamtale såfremt den ansatte besidder de kompetencer, der bliver efterspurgt i stillingen, og stillingen søges inden ansøgningsfristens udløb. Lederen, der har stillingen i opslag, skal vurdere om den ansatte har en kompetenceprofil, der matcher til stillingen. Er det tilfældet, skal den ansatte indkaldes til samtale. Vurderer ledelsen, at ansøger ikke har de rette kompetencer, skal rekrutterende leder give den ansatte en skriftlig begrundelse for, at vedkomne ikke bliver indkaldt.

Samtidig med at den ansatte får tilbud om at tilmelde sig RegionH Match, bliver den ansatte partshørt om påtænkt afskedigelse. For at sikre tid til en afsøgning af omplacering via RegionH Match, er partshøringsperioden 3 uger.

Omplacering på regionens øvrige hospitaler/virksomheder i opsigelsesperioden

Ansatte, der er opsagt på grund af omstruktureringer, besparelser, lukninger mv., betragtes som attraktive. Derfor har de i hele opsigelsesperioden - via RegionH Match - fortrinsret til at blive indkaldt til samtale, hvis de ansøger om ledige stillinger i regionen, har den rette kompetenceprofil og søger indenfor ansøgningsfristen.

Stillingsopslag er tilgængelige på regionens jobsite.

Den ansvarlige rekrutterende leder/ansættelsesudvalg har således pligt til at tage de ansøgere til samtale, der befinder sig i en opsigelsesperiode som følge af omstruktureringer, besparelser, lukninger mv.

Såfremt rekrutterende leder/ansættelsesudvalg vurderer, at ansøgeren ikke har de rette kompetencer til stillingen, giver rekrutterende leder et mundtligt og et skriftligt afslag til ansøgeren. Det skriftlige afslag skal også sendes til [Center for HR og Uddannelse](#)

Særligt ved mere end 5 ansøgere, der har fortrinsret til samtale

Er der mere end 5 ansøgere til samme stilling, der alle har fortrinsret til at komme til samtale, vil det lægge et stort ressourcepres på ansættelsesudvalget. I de tilfælde kan rekrutterende leder/ansættelsesudvalgt derfor - før der indkaldes til samtale - foretages en vurdering af ansøgernes kvalifikationer set i forhold til de kvalifikationer, der fremgår af stillingsopslaget. Bliver en ansøger fravalgt på denne baggrund, skal lederen give ansøgeren en skriftlig begrundelse. Denne sendes ligeledes til [Center for HR og Uddannelse](#)

Vejledning og uddannelse

I hele opsigelsesperioden tilbyder regionen de berørte ansatte individuel vejledning og uddannelse. Tilbuddet tilrettelægges efter behov, og kan fx være kursus i at skrive ansøgninger. Endvidere skal de berørte ansatte tilbydes kompetencegivende uddannelse, der højner mulighederne for at finde job i regionen eller udenfor regionen.

Bilag 1 – Kommunikation om forandringer

- Lav en kommunikationsplan i MED. Den kan fx indeholde
 - Formål
 - Vigtigste målgrupper
 - Forandringernes hovedbudskaber
 - Forslag til konkrete aktiviteter – møder, fælles arrangementer, intranet, nyhedsbreve, værktøjer til ledere m.m.
 - Tidsplan
 - Ansvar og opgavefordeling - hvem gør hvad hvornår?
- Koordiner kommunikationsindsatsen med de relevante afdelinger/enheder
- Sørg for at den relevante kommunikation når helt ud i alle led. Husk også medarbejdere og ledere på barsel og anden orlov
- Lyt til medarbejderne og inddrag dem i processen
- Gør ledere, der er tættest på medarbejderne, til nøglepersoner i forandringskommunikation
- Skab mange mulighed 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.