

Waarom slaagt de ene reorganisatie wel en de andere niet? Deze vraag kwam aan de orde tijdens een college bij de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam. Het is een interessante vraag voor toekomstige personeelsadviseurs. Kennis delen is actueel binnen de opleiding, daarom werd het projectteam van de Reorganisatie bij de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de UvA uitgenodigd en geïnterviewd door vierdejaarsstudenten. Het projectteam bestaat uit: Eric Fischer, Saskia Goedhard, Marianne Gloudi en Marjon Ham. Helaas kon Eric Fischer niet bij het interview aanwezig zijn.

Het geheim van een geslaagde reorganisatie

Maatwerk binnen strakke kaders

Peter Blok

Hogeschool van Amsterdam

Marjon Ham

Topselect

Reorganisaties staan over het algemeen niet erg hoog op de lijstjes met favoriete bezigheden van managers en bestuurders. Ze zijn vaak als de dood voor gedoe met medewerkers en de Ondernemingsraad en omdat P&O niet altijd over voldoende ervaring beschikt, gaat er wel eens iets mis. Dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn, bewijst de reorganisatie bij de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam. De faculteit verkeerde anno 2010 in zwaar weer, financieel gesproken; o ironie! Eigenlijk was dat al langer het geval. Toen over boekjaar 2009 een financieel tekort van 1,7 miljoen euro moest worden ingeboekt, werd ingrijpen noodzakelijk en kon een reorganisatie niet uitblijven. Na een zorgvuldige afweging en op basis van een objectieve grondslag werd besloten drie onderzoeksgroepen op te heffen. Omdat personeel voor universiteiten de grootste kostenpost is, betekende dit dat er arbeidsplaatsen moesten verdwijnen. Het ging maar liefst om 84 medewerkers, zestig FTE. Het grootste deel (60 procent) bestond uit wetenschappelijk personeel (WP) waaronder zeventien hoogleraren.

Nieuw Interim Bestuur

De faculteit kreeg begin 2010 een nieuwe interimdecaan in de persoon van professor dr. Eric J. Fischer, een ervaren

bestuurder. Daarnaast kwam er een nieuwe interimdirecteur bedrijfsvoering: Saskia Goedhard die al werkzaam was bij de faculteit als faculteitssecretaris. Zij hadden samen de taak deze reorganisatie handen en voeten te geven. Een reorganisatie binnen een faculteit waar ruim tachtig medewerkers bij zijn betrokken (17 procent van het totale personeelsbestand van de faculteit) komt niet dagelijks voor. Maar nog opvallender is dat de faculteit er in geslaagd is voor vrijwel alle met ontslag bedreigde medewerkers, waaronder zeventien hoogleraren een oplossing te vinden.

Geen gemakkelijk besluit

Goedhard: 'Het besluit om te reorganiseren is geen gemakkelijke keuze geweest. De implicaties, zowel zakelijk als emotioneel, voor mensen zijn groot: zij hebben hun hypotheek of zijn kostwinnaar. Om het persoonlijke aspect niet uit het oog te verliezen, hebben we besloten de begeleiding van de herplaatsingskandidaten uit handen te geven aan een derde partij om de onafhankelijkheid te waarborgen.' Hiervoor werd een beroep gedaan op Marjon Ham, directeur van het mobiliteitsbureau Topselect (ontstaan vanuit de Universiteit Utrecht) en Marianne Gloudi: die vele geslaagde reorganisaties en interimopdrachten binnen universiteiten op haar conto kan schrijven. Hier-

mee was het Transitie Team geboren dat vanaf februari 2011 aan de slag ging.

De eerste stappen voor een reorganisatie zijn louter formeel. Er moet een voorgenomen besluit voor reorganisatie worden voorgelegd aan de Ondernemingsraad die hierover adviseert. Vervolgens wordt het reorganisatiebesluit genomen en het personeelsplan vastgesteld, in dit geval was dat in februari 2011 rond. Onderdeel van een reorganisatie vormt het sociaal plan waarin staat aangegeven wie recht heeft op welke voorzieningen en wat de arbeidsrechtelijke consequenties zijn. De gronden in het reorganisatieplan moeten aansluiten op de cao en mogen niet multi-interpretabel zijn.

Om te kunnen bepalen welke medewerkers onderdeel zouden vormen van de reorganisatie, zijn criteria gehanteerd die zo objectief mogelijk zijn. Voor het WP betekende dit dat de meest recente visitatierapporten maatgevend waren. Dit leidde tot de keuze om drie onderzoeksgroepen op te heffen. Voor het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) was dit complexer. Het personeelsbestand was sterk gegroeid de afgelopen jaren. Goedhard: 'We konden niet goed meer nagaan of het nog in verhouding was. We hebben onderzoek gedaan naar de verhouding tussen wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel bij andere universiteiten en gekeken naar de gebruikelijke verhoudingen tussen het aantal studenten en het ondersteunend personeel.¹ Op basis van die benchmark hebben we vastgesteld hoe de ondersteunende organisatie er na de reorganisatie uit mag zien. De rechtspositie geeft aan hoe de ontslagvolgorde is. Dat is op basis van het afspiegelingsbeginsel en *last in, first out*.'

Communiceren: levensbelang

Er was een stuurgroep met directeuren van de onderwijs- en onderzoeksinstituten. Elke week vond een stuurgroepvergadering plaats met als adviseurs de hoofden P&O, financiën en communicatie en marketing opdat iedereen goed geïnformeerd was en wist wat hij of zij moest doen. Goedhard: 'Alle externe communicatie moest verlopen via de decaan. Het is in zo'n proces voortdurend de balans zoeken tussen het vertrouwen aan de ene kant en de regels aan de andere kant.' Een goede communicatie is bij elke reorganisatie van essentieel belang. Goedhard: 'We zijn vanaf het begin heel open geweest. In een plenaire bijeenkomst hebben we de medewerkers laten zien hoe we er financieel voorstonden, ook om de urgentie aan te geven. We hebben veel bijeenkomsten gehouden in groter en kleiner verband.'

Welke rol hebben de studenten gespeeld?

Goedhard: 'Studenten hebben we er vroeg bij betrokken via de medezeggenschap. Je verwacht van de docenten dat ze doorwerken, terwijl ze met ontslag bedreigd zijn. Dat is heel moeilijk. Sociale media kunnen hierbij natuurlijk ook een grote rol spelen. Je hebt ook te maken met de pers. Daarom is de communicatie zo belangrijk. Voor het onderwijs betekent het dat bepaalde vakken na de reorganisatie niet meer

bij de UvA gegeven zouden worden. Hierover hebben we afspraken gemaakt met de VU.'

Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

Een van de eerste vragen die de studenten stelden, was hoe het zover heeft kunnen komen. Vol ongeloof kijken zij naar de statistiek van de staat van baten en lasten van de faculteit die over de periode van de laatste tien jaar de stijgende tekorten weergeeft. Goedhard: 'Wat we bij het analyseren van de tekorten hebben gezien, is dat tijdelijke medewerkers permanent zijn aangesteld. Een onderzoeker krijgt geld voor projecten (bijvoorbeeld van NWO), maar die pot met geld is na vier jaar op. Het verband tussen het organisatieaspect en de financiën is een belangrijk element dat door de faculteit, in het verleden, niet voldoende in de gaten is gehouden. De faculteit heeft geen eigen bankrekening en daar gaat het eigenlijk mis. Zo lang de facturen gewoon betaald worden en er niemand is die zegt: "Hé, maar eigenlijk kan dat helemaal niet want je hebt geen saldo meer", gaat het mis. Als ik als privépersoon te veel geld uitgeef, draait mijn bank op een gegeven moment de kraan dicht.'

Een van de studenten vraagt of dit niet een probleem is dat in principe gemakkelijk getackeld kan worden. Goedhard: 'Ja. Het raakt ook wel heel sterk de governance van de universiteit. Dat gaat ook wel iets verder dan HRM. Dat is ook de reden dat er binnen de faculteit zoveel boosheid was. Mensen zeggen: "Hoe heeft dit kunnen gebeuren. Wie heeft er nou zitten slapen?"'

Transitie Team

Goedhard: 'Toen eenmaal was bepaald welke medewerkers met ontslag bedreigd waren, werden de medewerkers overgedragen naar Marjon en Marianne, van het Transitie Team, en dan weet je dat er op alle vlakken goed voor ze gezorgd wordt.' Gloudi: 'Je begeleidt wel op een heel menselijke manier. In je achterhoofd zit het zakelijke stuk. In het belang van de mensen zelf moet je ze wel naar punt B krijgen. Dicht bij ze blijven en ruimte geven om gevoelens te uiten is heel belangrijk.' Ham: 'Daarom werken al die systemen die je tegenwoordig hebt helemaal niet. Er wordt dan gezegd we gaan reorganiseren en halen iedereen door hetzelfde programma. Dat is alleen maar bedoeld voor mensen die lijstjes bijhouden om te tellen en af te vinken. Het helpt niet om mensen aan een andere baan te helpen.'

Wat komt het eerste na het formele traject?

Ham: 'We zijn de medewerkers eerst gaan uitnodigen. In die gesprekken is van belang dat je eerst de emoties moet laten gaan. Mensen zijn nijdig of verdrietig. Daar hebben we veel ruimte voor gegeven. Als ze nijdig zijn, is dat trouwens beter. Dat kun je gemakkelijker ombouwen naar actief gedrag, dan mensen die passief of lethargisch gedrag vertonen. Vervolgens is de vraag: wat heeft iemand nodig om zo snel mogelijk naar B te komen. Er zit tijdsdruk op. We hadden dertien

maanden de tijd: tien maanden ontslagbescherming en drie maanden opzegtermijn. Daarna volgt ontslag. Het einddoel was dat de mensen een andere plek kregen of dat een andere oplossing werd gevonden.' Of dat niet moeilijk was met die hoogopgeleide, welbespraakte economen? Gloudi: 'Het is een psychologisch proces. Of je nou ondersteuner bent in schaal 5 of hoogleraar in schaal 18 je voelt je gewoon weggezet: "Wat heb ik al die tijd gedaan, was ik wel nuttig?" Ik vind dat daar niet zoveel verschil in zit.' Ham: 'Uiteindelijk ga je toch voor de oplossing en ze zijn soms wel heel erudiet, maar soms ook naïef en weinig praktisch.' Gloudi: 'Met sommige mensen hebben we op een nette manier een regeling kunnen treffen, gebruikmakend van het Sociaal Plan. De meesten waren economen en dat maakt dat het niet zo lastig is om zelf weer wat geld te genereren. Dat heeft het voor die groep wetenschappers iets gemakkelijker gemaakt.'

Voor het team dat met de herplaatsing aan de slag gaat, is het van groot belang dat er - naast korte lijnen - sprake is van een behoorlijke mate van autonomie. Gloudi: 'Als je zo'n project begint, is het handig dat je dicht bij mensen blijft en slagvaardig kunt handelen en maatwerk kunt leveren. Soms heb je in een gesprek opeens dat je denkt: nu is het moment er. Dan kun je het niet hebben dat je eerst weer moet gaan overleggen met de decaan of directeur. Je moet redelijk snel kunnen handelen. Marjon en ik willen, in dit soort projecten, hoog in de organisatie zitten, een eigen budget hebben en zelfstandig kunnen beslissen. Daarnaast moet je transparant zijn naar alle partijen. We koppelen wel regelmatig terug naar het faculteitsmanagement. Ook is het van belang om een open, goede band met de Ondernemingsraad te hebben. De leden van de OR moeten jou weten te vinden, want er wordt soms maar wat gekletst. Voor je het weet, hoor je de meest wilde verhalen over situaties die nooit hebben plaats gevonden. Een goede relatie met P&O is ook heel belangrijk. Eens in de week bespraken wij met P&O de stand van zaken. Als individuele medewerkers zich tot P&O wendden, werden ze weer naar ons terug verwezen. Dat was de afspraak. Anders wordt er gewinkeld. Dat kan dus niet.'

Heeft het geleid tot een verhoogd ziekteverzuim?

Gloudi: 'Dat viel reuze mee. Goed overleg, vooraf, met de bedrijfsarts is belangrijk. Als medewerkers, als gevolg van de reorganisatie, ziek thuis gaan zitten, helpt dat meestal niet bij het vinden van een oplossing, ook niet voor hen persoonlijk.'

Alle hens aan dek

Een van de opvallendste resultaten is dat vijftien WP-ers buiten de UvA een nieuwe werkkring hebben gevonden. De decaan van FEB heeft hierbij een zeer actieve en belangrijke rol gespeeld. Hoe ging dat nu precies in zijn werk? Ham: 'Dat soort gesprekken werd gevoerd op het niveau van deca-

nen. Dus de decaan, Eric Fischer, begon in zo'n gesprek met een uiteenzetting van de deplorabele financiële situatie en de reorganisatie die daar het gevolg van was. De reactie van de decaan van de ontvangende zijde was er dan meestal een van begrip en herkenning: ja, weten we alles van. Verder volgens werd er dan gesproken over concrete personen en werd gekeken of er een match was te maken tussen de kwaliteiten van de betreffende medewerker en de andere universiteit. Wat hielp was dat er een ruime voorziening was getroffen ten behoeve van de reorganisatie. Wat er dan bijvoorbeeld gebeurde, was dat iemand met een voltijds dienstverband deels herplaatst kon worden bij de UvA en deels aan de slag kon bij een andere universiteit.' Goedhard: 'Soms ging er geld over. De voorziening is gebaseerd op de kosten die de universiteit kwijt zou zijn aan de uitkeringslasten als medewerkers ontslagen zouden moeten worden. Door deze gelden in te zetten voor bijvoorbeeld gedeeltelijke compensatie van de salariskosten, werd de overstap vergemakkelijkt.'

De achterblijvers

Hoe hebben de achterblijvers het ervaren? Goedhard: 'De communicatie naar de mensen in de faculteit is heel belangrijk. Je moet blijven informeren over de voortgang. De aanleiding om te reorganiseren is waardeloos, maar dat we vrijwel iedereen hebben kunnen herplaatsen is heel erg mooi. Over 2011 zaten we weer in de zwarte cijfers en hadden een positief resultaat van 1,4 miljoen euro. Op het moment dat je dat kunt laten zien, zien mensen dat het werkt en dat ze daar ook een bijdrage aan hebben geleverd.' Gloudi: 'Bij een reorganisatie gaat alle aandacht vaak uit naar de mensen die weg moeten, maar er moet zeker zoveel aandacht gaan naar de mensen die blijven. Voor hen verandert er van alles; hun eigen werk of werkplek verandert, hun collega's vertrekken. Dat doet pijn. Dat moet je vanuit de nieuwe organisatie en vanuit P&O wel doen. Je moet ook uitleggen dat nieuwe regels nodig zijn om te voorkomen dat het weer gebeurt en dat kost tijd en moeite.'

Achterstallig onderhoud?

Het is geen geheim dat reorganisaties soms worden gebruikt, misbruikt beter gezegd, om met terugwerkende kracht, achterstallig onderhoud uit te voeren. Leidinggevend proberen af te komen van medewerkers die niet goed functioneren. Gloudi heeft hier een uitgesproken mening over: 'De meeste medewerkers zijn goed, maar er zitten natuurlijk ook zesjes tussen. Op het moment dat er een vacature is voor deze of gene en het werk komt overeen met wat hij gedaan heeft, wordt hij geplaatst. Soms krijg je dan een hele discussie met een afdelingsvoorzitter. Ook komt men aanzetten met negatieve student-evaluaties. Ik zeg dan: je bent te laat. Daar moet je heel streng in zijn. Als medewerkers niet goed functioneren, moet dat aangepakt worden en niet pas als er (toevallig) gereorganiseerd moet worden.'

Hoe is het proces ervaren?

Gloudi: ‘Ik heb de indruk dat, op basis van de reacties van medewerkers, de mensen wel tevreden zijn over het procesverloop. De boosheid in het begin was maximaal, omdat iedereen zei hoe heeft het zo ver kunnen komen. Daar heb je veel aan uit te leggen want het had nooit mogen gebeuren. Uiteindelijk snappen mensen ook wel dat als ze in die boosheid blijven hangen ze nergens komen.’ Goedhard: ‘Achteraf kreeg ik de opmerking: “je hebt de reorganisatie een menselijk gezicht gegeven”, dat vond ik wel een heel mooi compliment.’

De studenten horen de geschiedenis van het reorganisatieproces aandachtig aan en zijn zich er goed van bewust dat het Transitie Team beschikt over een rijke kennis en ervaring. Wat hebben jullie gedaan om deze kennis en ervaring over te dragen aan young professionals? Straks moeten wij dit gaan doen. Gloudi: ‘Het zou heel goed zijn om iemand met ons te laten meelopen om te laten zien hoe je het doet. Het kan ons ook weer een frisse blik geven. Het zou supernuttig zijn, alleen het gebeurt niet. Waarom zijn er niet zo veel mensen die dit kunnen? Velen vinden het geen leuk werk, maar wij denken als het dan toch moet, dan gaan we voor de mensen.’ Ham: ‘Het is een combinatie van kennis, goede sociale vaardigheden en mensenkennis. Daarnaast moet je juridische kennis hebben en verstand van financiën en pensioenen. P&O-ers hebben hier nog wel eens een hekel aan omdat ze liever bezig zijn met de zachte kanten van P&O.’

Lessons learned

Goedhard: ‘Ik zou een volgende keer eerder een jurist inschakelen. Er zijn veel bezwaarprocedures gevoerd die overigens wel, op een na, allemaal door de UvA zijn “gewonnen”. De UvA als geheel is erg geschrokken dat dit heeft kunnen gebeuren. We hebben bij het begin van het traject gekeken naar het autorisatieregister en hebben nieuwe grenzen gesteld. Er is meer grip op de zaak gekomen. Dat is ook goed. We moeten wel oppassen voor de juiste balans en voorkomen dat we niet elkaar voortdurend de maat zitten te nemen. De transparantie is groter geworden. We houden mensen nu periodiek op de hoogte, ook over de financiën. Ik geef zelf de informatie door aan de afdelingshoofden en zeg erbij dat ze die met hun medewerkers moeten delen.’

Succesfactoren

De succesfactoren komen in feite keurig overeen met zoals ze in de handboeken worden voorgeschreven: een goede regievoering, commitment van de top, een goed, juridisch waterdicht plan inclusief een voorziening, glasheldere en frequente communicatie met alle betrokkenen, het creëren van een *sense of urgency*, een combinatie van dicht bij de

	OBP	WP
FPU/Pensioen	3	12
Bemiddeld buiten UvA	16	15
Bemiddeld binnen FEB	11	11
Bemiddeld binnen UvA	4	3
Restant	1	1
Eigen bedrijf		4
Niet opnieuw ingevulde AIO-plaatsen		3
	35	49

Kader 1. *Overzicht betrokken medewerkers*

mensen blijven maar het einddoel niet uit het oog verliezen. In al deze factoren moet voorzien zijn, het een kan niet zonder het ander, anders werkt het niet.² Het lijkt, zo op het oog, eenvoudig maar je moet wel de mensen zien te vinden die dit, consequent, op alle punten en rolvast kunnen uitvoeren. *Tacit knowledge*; de onbewuste kennis waarover in het kader van kennismanagement veel wordt gesproken, zou hierbij wel eens een grotere rol kunnen spelen dan we denken. Het laten uitvoeren van de herplaatsing door een externe partij is niet vanzelfsprekend, maar heeft in dit geval goed gewerkt. Een goede taakverdeling tussen management, P&O en een dergelijk team is dan wel een belangrijke randvoorwaarde.

Peter Blok,

is docent HRM bij de Hogeschool van Amsterdam en PhD onderzoeker

Marjon Ham

is directeur Topselect

Met dank aan: Tim, Jacob, Judith, Jantien, Merel, Tanja, Karen, Bart. Vierdejaars studenten van de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam

Noten

1 Gekeken is onder meer naar het aantal studenten per studieadviseur, het aantal studenten gerelateerd aan de ondersteuning van de onderwijsadministratie, maar ook naar de verhouding tussen wetenschappelijke staf en de ondersteuning op de onderwijssecretariaten. Dit alles in overleg met de betrokken afdelingshoofden.

2 Zie bijvoorbeeld: *De praktijk van strategisch personeelsmanagement* Kouwenhoven, Hooft, Hoeksema (2005); *Strategy maps* Kaplan, Norton (2004); *Feilloos adviseren* Block (1995); *Strategy, change and defensive routines* Argyris (1985).