

”Spilleregler” ved afsked begrundet i arbejdspladsens forhold.

Indledning:

- Afsked er for de fleste en meget ubehagelig oplevelse.
- Især for den der afskediges – men også for kollegerne (skaber utryghed)
- Det er vigtigt i denne sammenhæng at holde fokus på, at en eventuel afsked ikke er begrundet i medarbejderen men i arbejdspladsens økonomi.

Fakta:

- Arbejdsmangel – herunder nedlæggelse af institutioner og stillinger som følge af nedskæringer, omstrukturering, rationalisering og lign., er som udgangspunkt en lovlig afskedigelsesgrund.
- Ledelsen har **ret** til at afskedige – og **pligt** til at følge en lang række regler herfor!

”Spillereglerne” kort fortalt:

1. Ledelsen har pligt til at holde medarbejderne orienteret om arbejdspladsens økonomi.
  - Sker som udgangspunkt i MEDudvalget (§ 7).
  - Skal ske på så tidligt et tidspunkt og i en sådan form, at reel medindflydelse er mulig.
  - Foregår som regel i forbindelse med information og drøftelse af budgettet.
  - Ledelsen er forpligtet på at redegøre for sammenhæng mellem ressourcer og opgavemængde (Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladsen)
  - OBS. Der er tale om MEDindflydelse. Lederen bør forinden have foretaget konsekvens overvejelser, som fremlægges for MEDudvalget. Disse overvejelser drøftes i MED med henblik på at kvalificere lederens beslutninger.
2. Når det er vurderet/ besluttet, at det er nødvendigt at foretage stillingsreduktion **skal** det overvejes/ undersøges, om det er muligt at undgå afskedigelser (regel om mindste indgriben). Eksempelvis:
  - Naturlig afgang.
  - Frivillige Senior- og fratrædelsesordninger.
  - Frivillig deltidsbeskæftigelse (kun hvis en medarbejder ønsker deltid på grund af personlige forhold – ingen må presses).
  - Reduktion af over- og merarbejde (afspadsning frem for kontant betaling).
  - Frivillig omplacering til anden arbejdsplads indenfor Kommunen/Regionen.
  - Inddrage vikarkonto (evt. lokal arbejdstidsaftale).
3. Hvis intet under punkt 2 er muligt, er der følgende muligheder (ledelsens beslutning).
  - Tvungen nedsættelse af arbejdstiden.
  - Uansøgt omplacering.
  - Uansøgt afskedigelse.
  - **Ovennævnte sker efter forudgående drøftelse af tidsplan og procedure i MED (evt. retningslinje).** Hvornår skal hvad ske og hvem gør hvad, hvorfor, hvornår og hvordan.
4. MEDs rolle handler nu alene om hvordan – og **aldrig** hvem!!! (hvem der skal afskediges er alene lederens beslutning).
  - Opstille kriterier for afsked (ledelsen fremlægger udkast til disse og drøfter dem herefter i MED med henblik på en kvalificering).
  - Kriterierne skal være saglige (er der funktioner, der bortfalder – er der særlige kvalifikationer, der ikke længere er brug for)? Hvilke kvalifikationer og kompetencer (såvel faglige som personlige) er nødvendige for at løse de fremtidige opgaver med det nye serviceniveau på arbejdspladsen ? – se punkt 8!
  - Sociale hensyn ??? (Pas på skøn under regel).
  - Vær obs. på Lov om forskelsbehandling (handicappede, ældre mv)
  - Vær obs. på Lov om ligebehandling (barsel mv)

5. Ledelsen foretager en grundig vurdering af hver enkelt medarbejders kvalifikationer og funktioner sammenholdt med en vurdering af arbejdspladsens fremtidige behov for kompetencer (udgangspunkt i kriterierne besluttet i MED).
  - På denne baggrund vurderes det, hvilke ansatte arbejdspladsen bedst kan undvære (med udgangspunkt i de nye forudsætninger for opgaveløsningen)
  - Alle er i "spil". Dog obs. på særlovgivning / aftaler. (Ligebehandling, forskelsbehandling, skøn under regel, SIFU, tjenestemænd, særlig beskyttelse (TR, AMR, MEDrep.)).
  - Begrundelsen skal være konkret og individuel (Pas på!! Forfald ikke til fejlfinding)
  
6. Den konkrete afsked:
  - Lederen holder orienterende samtale med den/de pågældende (TR kan deltage som bisidder, såfremt det enkelte medlem ønsker det).
  - TR sikrer, at den pågældende kommer i kontakt med Kredsen, hvis den enkelte ønsker det.
  - Skriftlig partshøring af den pågældende (forvaltningsloven).
    - Grundlaget for besparelsen
    - Kriterierne for afskedigelse
    - Den konkrete individuelle begrundelse
    - De faktiske oplysninger, som er tillagt væsentlig betydning ved udvælgelsen af den pågældende.
  - Høring af organisationen i henhold til overenskomsten.
  - Opsigelsesvarsler
    - I henhold til Overenskomsten skal der gives længst muligt varsel, dog mindst:
      - For overenskomstansatte i henhold til funktionærloven
      - For tjenestemænd: Varslet er altid 3 måneder. Afsked af en tjenestemand kræver dog, at det ikke har været muligt at anvise en anden stilling, som den pågældende har pligt til at varetage. Ved afsked som følge af denne årsag er tj.mænd (ikke prøvetidsansatte) berettiget til rådighedsløn i op til 3 år (kontakt altid kredsen).
  - Kredsen forhandler afskedsvilkår, såfremt medlemmet ønsker det.
  - Påtænkt afsked og endelig afsked i henhold til Overenskomsten.
  
7. Rådgivning og hjælp til den afskedigede:

Bør være aftalt i MED.

  - Individuel og uafhængig rådgivning (undersøge refusionsmuligheder).
  - Tryghedspuljen
  - Positiv indstilling til kompetenceudvikling i opsigelsesperioden.
  - Frihed til aktiv jobsøgning i opsigelsesperioden.
  - Supplerende samtaler med leder.
  - Psykologhjælp (undersøge refusionsmuligheder).
  - Jobbank
  - Tilbud om genansættelse ved førstkommende ledige stilling.
  
8. Den fremtidige arbejdstilrettelæggelse:
  - Det fremtidige serviceniveau
  - Nye / ændrede opgaver
  - Behov for kompetenceudvikling
  - Nye principper for arbejdstilrettelæggelse
  - Fokus på arbejdsmiljøet – nye APV

Disse 8 punkter er IKKE en endelig facitliste på alle processens enkeltdele – men tjener alene til at skabe et overblik over den samlede proces.

## Noter til workshop vedr. TR rolle på arbejdspladsen ved besparelser:

### Pkt. 1 + 3: MED drøftelser generelt

Formålet med information og drøftelse: At medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens beslutninger = at ledelsen kan træffe de bedste beslutninger

Temaer der er vigtige at drøfte i MED i forbindelse med besparelser: (ALDRIG hvem – ALTID hvordan)

- Konsekvenser af nedskæringen (OBS på beslutninger i overliggende MED)
- Kan de nødvendige besparelser findes på anden vis så afskedigelser undgås – og hvordan.
- Principper for processen (hvad skal ske, hvordan og hvornår – jo større detaljeringsgrad jo bedre): tidsplanen, information til medarbejderne (formål at undgå rygtedannelser og skabe tryghed i en situation, hvor mange naturligt vil føle deres jobsikkerhed truet), hvornår og hvordan drøftes kriterier for afsked, hvordan håndteres usikkerhed og kommende spørgsmål, hvordan håndteres de konkrete afskedssamtaler, tilbud til opsagte medarbejdere i opsigelsesperioden, hvordan tilrettelægges arbejdet i opsigelsesperioden,
- Hvordan implementeres besparelserne (hvilke opgaver skal løses hvordan fremover (bortfald eller nedprioritering af opgaver) – evt. uddannelsesbehov) OBS på viden om forandringsprocesser
- Arbejds miljøaspekter

Ledelsen skal i forhold til disse ting forinden foretage sig nogle interne overvejelser om, hvordan budgetbesparelsen kan ske og forelægge sine overvejelser for MED

TR skal holdes bedst mulig orienteret (MED § 11, stk. 3). Formål: varetage kollegernes

individuelle interesser – MEN her også sparring til ledelsen med henblik på den bedste proces.

HUSK lederen har ansvaret for processen – TR vigtig sparringspart (hjælper leder med at huske det hele)

### Punkt 6

Afskedssamtalens indhold:

- Det ubehagelige budskab
- Uddybning (kort) – baggrund for udvælgelse
- Dato for fratreden
- Muligheder for hjælp og støtte fra arb.pladsen
- Orientering om opfølgningssamtaler
- Orientering om hvornår samtlige kolleger får besked om hvem.
- Udlevering af skriftligt materiale, der gengiver samtalens informationer

Normale reaktioner:

- Overafklaret Jeg klarer det hele – har styr på det
- Handlingslammelse
- Fornægtelse
- Modstand – Argumentere for der er sket en fejl
- Chok – sorg - vrede
- Nedsat evne til at forstå
- Hvorfor lige mig ?

Krisens faser: chok – reaktion – bearbejdning – nytænkning (overlappende faser)

Nogen reagerer hurtigt – nogen med forsinkelse.

TRs rolle ved afskedssamtalen:

Vigtigt at TR ikke påtager sig ansvaret for afskedigelsen eller den afskedigede!

- Støtte og omsorg i situationen
- Lytte og efterbehandle (spejl i krisens faser) TR bør tage noter under samtalen, som TR efterfølgende evt. kan give til kollegaen
- Bidrage til at dække kollegaens behov for at snakke efterfølgende
  - Når kollegaen føler det uretfærdigt og vil have medhold af TR + hjælp til at ændre afskedsbeslutningen – (evt. hævn) = TR: lytte og opfordre lederen til at sige noget, der kan skabe tillid.

- Lederens ubehag under samtalen kan i sjældne tilfælde få lederen til at reagere uhensigtsmæssigt på kollegaens reaktioner. Lederen SKAL bevare kontrollen over samtalen.
  - Bliver berørt og begynder at trøste – komme med tomme løfter om genansættelse = gøre ondt være (TR er neutral og kan lægge en arm om vedkommende, men aldrig leder)
  - Bliver tromlende og kold og udpensler argumenter – eller kommer med nye (TR bryde ind – kollegaen føler sig overfaldet og forsvarsløs)

#### **Punkt 7:**

Rådgivning og hjælp til den afskedigede – Eksempler:

- Kommunens / Regionens tilbud aftalt i H-MED
- Udvidede retningslinjer på arb.pladsen
- [www.tryghedspuljen.dk](http://www.tryghedspuljen.dk) (underskrives af TR)
- Hvad skal der ske i opsigelses-perioden
  - Frihed, arbejdsopgaver, hjælp til jobsøgning, kompetenceudvikling, samspillet mellem de afskedigede og forsætterne, sociale arrangementer, afskedsreception

TR skal kende de muligheder der er og sikre at den afskedigede også kender dem.

- Bistå og hjælpe så de relevante muligheder kommer i anvendelse
- Afklaring af hvilke behov den afskedigede har i opsigelsesperioden i samspillet med kollegerne

#### **Punkt 8:**

Den fremtidige arbejdstilrettelæggelse - En arbejdsplads på vej fremad:

- Information og medindflydelse
  - En handlingsplan for at komme videre
- Bearbejdelse af følelser
  - Gode afslutninger skaber gode begyndelser
- Tilpasning af organisationen
  - De daglige driftsopgaver
  - Den fremtidige organisation
  - Sammenhæng mellem arbejdsopgaver og ressourcer