

Personalepolitiske principper ved forandringsprocesser og organisationstilpasninger

Indholdsfortegnelse:

1 Indledning.....	3
2 Formål og målsætning.....	3
2.1 Formål.....	3
2.2 Mål.....	3
2.3 Dækningsområde.....	3
3 Ledelsestiltag.....	4
3.1 Kommunikation.....	4
4 MED-organisationen.....	5
5 Reaktioner på forandringer.....	6
6. Tryghedsskabende tiltag.....	6
6.1 Uddannelse og kompetenceudvikling.....	6
6.2 Tryghedsordningen.....	7
6.3 Løn- og ansættelsesvilkår.....	7
7 Juridiske forhold.....	7
8 Udlicitering og hjemtagning.....	8
9 Opfølgning.....	8
10 Tryghedsordningen skal ses i sammenhæng med.....	8
Bilag 1 Medarbejderinvolvering i udbudsprocesser.....	9
Indledning.....	9
Afgrensning af målgrupper.....	9
Rammer for indflydelse; projekt- og MED-organisationen.....	10
Medarbejderinvolvering i de enkelte faser.....	11
Koncern HR's vejledninger til ledelserne i Region Sjælland.....	12
Arbejdsmangelrelaterede afskedigelser.....	13
Saglige kriterier.....	13
Skøn under regel.....	14
Konkret og individuel begrundelse.....	14
Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang.....	15

1 Indledning

Region Sjælland skal løbende tilpasse sin organisation i takt med, at regionens opgaver og økonomi udvikler og ændrer sig. I en organisation af Region Sjællands størrelse er det ikke usædvanligt, at ændringer i opgavesammensætningen og arbejdets udførelse berører store grupper af medarbejdere.

I en forandringsproces og organisationstilpasning er det vigtigt, at ledere og medarbejdere går ind i processen med tillid til et godt slutresultat med en erkendelse af, at kravene til opgaveløsningen flytter sig hele tiden, og at mange interessenter stiller nye krav til kvaliteten og kvantiteten i opgaveløsningen. I en forandringsproces og/eller organisationstilpasning er der nødvendigvis mange valg der skal tages. Den enkelte medarbejder vil uvælgreligt opleve det som indgribende at blive varslet væsentlige ændringer, og måske endda afsked, uanset om pågældende er den eneste eller blandt flere, der er omfattet af ændringerne.

Region Sjælland ønsker derfor at indføre gennemskuelige principper for forandringsprocesser og organisationstilpasninger for alle ansatte, der måtte være omfattet, samt give et klart billede for alle ansatte af, hvad der gælder i de forandringsprocesser og organisationstilpasninger, som de må blive omfattet af på grund af regionens forhold som arbejdsgiver, uanset om der er tale om store eller mindre forandringsprocesser.

De personalepolitiske principper sætter endvidere fokus på et godt samarbejde mellem lederne og medarbejderne, herunder at samarbejdet i MED-organisationen er bærende for forandringsprocessen, ligesom at relevante interessenter, f.eks. tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og de faglige organisationer, inddrages i processerne på rette tid og sted med det formål, at forandringer gennemføres ordentligt og med omtanke, så det gode arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel bevares i forandringsprocessen.

2 Formål og målsætning

2.1 Formål

Formålet med at beskrive de overordnede personalepolitiske principper ved forandringsprocesser og organisationstilpasninger er, at principperne medvirker til at opretholde samarbejdsrelationen mellem regionen og de ansatte, der rammes af ændringer på grund af regionens forhold som arbejdsgiver. Principperne skal endvidere medvirke til at alle medarbejdere oplever, at forandringerne gennemføres professionelt og gennemskueligt.

2.2 Mål

Med udgangspunkt i regionens Personale politik, er det målet, at de personalepolitiske principper ved forandringsprocesser og organisationstilpasninger medvirker til, at forandringsprocesser og de personalemæssige konsekvenser heraf gennemføres professionelt, og at forandringsprocesserne løftes i samarbejde, således at regionen kan fastholde og udvikle:

- Opgaveløsningen
- Viden og kompetencer
- Medarbejdere
- Et godt arbejdsmiljø
- Flexibilitet

2.3 Dækningsområde

Principperne dækker medarbejdere, der bliver omfattet af alle ændringer på grund af regionens forhold som arbejdsgiver (modsat den ansattes egne forhold), uanset størrelse eller anledning,

og som på grund af processen oplever en væsentlig ændring af de ansættelsesvilkår (herunder afsked), som pågældende er omfattet af forud for ændringen.

3 Ledelsestiltag

Lederne i Region Sjælland har en nøglefunktion i forandringsprocesser. MED-Hovedudvalget har udarbejdet en lang række politikker og personalepolitiske principper, som disse principper skal ses i sammenhæng med.

3.1 Kommunikation

Det er ledernes ansvar at sørge for, at alle relevante medarbejdergrupper inddrages i ændringen. Det er derfor ledelsen, der har det overordnede ansvar for at sørge for rammerne for god kommunikation samt videregivelse af relevant information. Men medarbejderne har også et ansvar for at være aktivt deltagende og for at søge information og videregive relevant information.

De personalepolitiske principper for kommunikation er:

- Dialog
- Åbenhed
- Målrettethed
- Rettidighed
- Tilgængelighed

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

Det er næsten umuligt, at overvurdere behovet for intern kommunikation. Grundig information sender et vigtigt signal om, at man værdsætter og anerkender medarbejderne og medvirker til at undgå utryghed og rygter.

En god regel er, at medarbejderne i videst muligt omfang skal vide, hvad lederen ved. Information kan også være, at der ikke er ny information, beslutninger mv. Et fælles vidensniveau er med til at skabe tryghed i forhold til den forestående proces. En kommunikationsplan kan hjælpe ledelse og medarbejder til at få overblik over kommunikationsmetoder, hvornår, hvem, hvad, hvordan der kommunikeres.

Tidspunktet for og omfanget af informationen skal opfylde MED-aftalens bestemmelser. Informationerne gives rettidigt, samtidigt, og differentieres i forhold til, hvor man er i processen og i forhold til de forskellige grupper, afhængigt af i hvor høj grad grupperne bliver berørt af forandringerne. I kommunikationsplanen sikres det, at medarbejdere på orlov, medarbejdere på barsel og langtidssygdom mv. modtager den fornødne information.

I nogle overenskomster og love er der bestemmelser om information, drøftelse mellem parterne og forhandling. Om de finder anvendelse afklares i den konkrete situation.

Information til eksterne samarbejdspartner indarbejdes ligeledes i kommunikationsplanen.

4 MED-organisationen

Det er vigtigt for en god proces, at MED-organisationen herunder arbejdsmiljøorganisationen involveres aktivt på et så tidligt tidspunkt som muligt. Bl.a. med det formål i fælleskab at sørge for en klar og gennemsigtig plan for de lokale processer i forhold til MED-inddragelse, kommunikation mv.

MED-Udvalgene drøfter, hvorledes involveringen sker under hensyn til, hvor det er relevant at involvere, og hvordan det kan ske med henblik på, at MED-udvalgene og arbejdsmiljøorganisationen har mulighed for at blive konstruktive medspillere. I det følgende beskrives MED-aftalens bestemmelser herom.

I MED-aftalen for Region Sjælland er der taget stilling til medarbejdernes medindflydelse og medbestemmelse – også i situationer med forandringer.

Medbestemmelse og medindflydelse sker efter § 6 i Region Sjællands MED-aftale, hvor de enkelte enheder er i løbende dialog mellem ledere og medarbejdere.

Ledere og medarbejdere har en gensidig pligt til at informere om og drøfte de forhold, som har betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

Efter § 7 er grundlaget for medindflydelse og medbestemmelse i Region Sjælland en gensidig pligt til at opsøge og videregive information på alle niveauer i enhederne. Informationen skal belyse de faktiske omstændigheder, som har betydning for den beslutning, der skal træffes. Ved komplicerede problemstillinger skal informationen så vidt det er muligt foregå både skriftlig, mundtligt og elektronisk.

Information skal gives på et så tidligt tidspunkt og på en sådan måde, at der er mulighed for en grundig drøftelse i MED-udvalget og så den enkelte medarbejderrepræsentant får mulighed for at drøfte sagen med de medarbejdere, vedkommende repræsenterer.

Det fremgår videre af bestemmelsen, at ledelsen

- informerer og drøfter situationen, strukturen og den forventede udvikling med hensyn til beskæftigelsen i enheden samt om alle planlagte forventede foranstaltninger, navnlig, når beskæftigelsen er truet samt
- informerer og drøfter de beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse.

Ved ændringer inddrages de berørte MED-udvalg. Det vurderes i den enkelte sag om der er særlige omstændigheder, der taler for at der kan være behov for at etablere et midlertidigt MED-udvalg. De gamle MED-udvalg fungerer indtil nye MED-udvalg er etableret.

Der udarbejdes en procesplan for MED-organisationens inddragelse i gennemførelse af ændringen, med udgangspunkt i følgende personalepolitiske principper:

- Medinddragelse fra start til slut
- Tid til drøftelse afstemt med beslutningsproces
- Arbejdsmiljø inddrages i drøftelserne

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/faglige organisationer der, hvor MED-organisationen ikke har den formelle forhandlingsret.

5 Reaktioner på forandringer

Enhver forandring indebærer altid en afslutning af noget kendt og en begyndelse på noget nyt. Det kan bevirke, at både ledere og medarbejdere får nye opgaver, ansvarsområder og kolleger, hvilket af nogen opfattes spændende og udviklende. Men det kan også betyde tab af kompetencer, sociale relationer og identitet. I hvilken grad man bliver påvirket af forandringerne er individuelt både i karakter og styrke.

Reaktioner på forandringer spænder fra glæde, nysgerrighed, engagement til forvirring, vrede, sorg, benægtelse, oplevelse af meningsløshed og modstand. Ofte er vi ikke bevidste om sammenhængen mellem vores reaktioner og den forandring, vi er en del af. Det betyder, at vi kan opleve egne og andres reaktioner som irrationelle og uhensigtsmæssige, der i værste fald kan virke obstruerende for et konstruktivt samarbejde, og også kan medføre personlige omkostninger.

For både leder og medarbejder er bevidstheden om de forskellige reaktionsmønstre meget vigtig. Det kan medvirke til at forebygge og understøtte forandringen som en dynamisk proces.

Nedenstående områder er i den forbindelse nyttige at have specielt fokus på:

- Formidling af viden om at forandringsprocesser naturligt påvirker os psykisk.
- Opmærksomhed på egne og andres reaktioner.
- Anerkendelse og respekt for at vanskelige følelser kan være til stede hos både ledere og medarbejdere.
- Etablering af tid og rum hvor tanker og følelser kan komme til udtryk og hvor spørgsmål til forandringen kan adresseres.
- Accept af at tilvænning til resultatet af forandringsprocessen tager tid.

Ofte ændrer de reaktioner, vi oplever i forbindelse med forandringer, sig over tid, men det kan være vigtigt at inddrage andre i bearbejdningen og dialogen. Det er naturligvis nærmeste leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, der har ansvaret for at der tages hånd om de konkrete behov.

6. Tryghedsskabende tiltag

Forandringer kan antage mange former. Derfor er det vigtigt, at hver enkelt forandringssituation bliver tilrettelagt ud fra de konkrete forhold. Omfanget af forandringen vil bestemme hvilken lovgivning og overenskomstbestemmelser, der finder anvendelse. Region Sjælland ønsker så vidt det er muligt, at undgå afskedigelser. I det følgende beskrives de principper, der skal iagttages ved ændringens gennemførelse. Der er tale om egentlige rettigheder og nogle muligheder, der kan anvendes efter konkret vurdering.

6.1 Uddannelse og kompetenceudvikling

Det er vigtigt, at lederne løbende, og i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, vurderer om medarbejderne har de fornødne kompetencer. Den individuelle kompetenceudvikling bør derfor så vidt muligt tilrettelægges, således at den ansatte er bedst muligt rustet til at løfte kommende udfordringer.

6.2 Tryghedsordningen

1. Medarbejderne følger som udgangspunkt med opgaverne eller omplaceres ved organisationsændringer, herunder sammenlægning af afdelinger / matrikler.
2. Ved medarbejderens afslag på en varslet omplacering samt ved varsling til afskedigelse:
 - Registrering efter eget ønske i en jobbank i en periode, der svarer til længste opsigelsesvarsel (6 måneder regnet fra udgangen af den måned, hvor pågældende meddeles afsked).
 - Kurser i jobsøgning og bistand til udarbejdelse af CV til jobbanken.
 - Stillinger opslås kun internt (på intranettet) med en ansøgningsfrist på 7 kalenderdage.
 - Ved internt opslag af ledige stillinger, sendes medarbejdere i jobbanken en mail med besked om stillingen.
 - Medarbejdere i jobbanken skal aktivt søge internt opslåede stillinger for at komme i betragtning.
 - Der kan ske eksternt opslag, hvis der ikke er kvalificerede ansøgere fra jobbanken, eller der ikke er ansøgere fra jobbanken, der accepterer tilbud om ansættelse i en internt opslået stilling.
 - Enhederne skal aktivt begrunde overfor HR-afdelingen, hvis der ikke er kvalificerede ansøgere fra jobbanken og der ønskes eksternt stillingsopslag.
3. Arbejdsstedet kan efter vurdering supplere ovenstående med andre aktiviteter overfor både afskedigede og ikke-afskedigede, herunder
 - Uddannelse og kompetenceudvikling efter konkret vurdering.
 - Kulturskabende aktiviteter og sammensmeltning af hidtidige kulturer.
 - Debriefing.
 - Mulighed for psykologhjælp.
 - Andre muligheder, der kan nedbringe antallet af afskedigelser.

Undtagen for bestemmelserne i 6.2 er medarbejdere med aftalt ophør i ansættelsen, herunder korttids- og løstansatte, f.eks. ferieafløserne.

6.3 Løn- og ansættelsesvilkår

Der vil normalt ikke blive etableret prøvetid ved overflytning til det nye område - uanset om der sker flytning mellem enheder. Tilsvarende vil opsigelses- og jubilæumsanciennitet blive bevaret ved overflytning.

Der kan være forhold, særligt omkring løn og pension, hvor der kræves særlig aftale mellem Region Sjælland og de faglige organisationer. Eller der kan være mere individuelle aftalte rettigheder, der skal tages højde for i forhold til processen.

7 Juridiske forhold

Ændringer som følge af omstruktureringer og rationaliseringer er kendetegnet ved, at flere forskellige regelsæt kan finde anvendelse. Der kan dels være tale om regelsæt, der regulerer individuelle rettigheder og pligter og dels regelsæt, der regulerer mere generelle spørgsmål.

Hvilke regler, man bruger, afhænger dels af de konkrete omstændigheder omkring omstruktureringen, og dels af den enkelte medarbejders ansættelsesform.

Følgende regelsæt kan efter omstændighederne finde anvendelse:

- Lov om retsforholdet mellem arbejdsgivere og funktionærer

- Tjenestemandsregulativ med tilhørende regelsæt
- Overenskomst, der dækker den enkelte medarbejders ansættelsesforhold
- Virksomhedsoverdragelsesloven (hvis opgaver overføres til anden juridisk enhed end regionen)
- Lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang
- Centrale og lokale kollektive (ramme-)aftaler om samarbejde og medindflydelse

Endelig vil flere love fra det ansættelsesretlige område have indflydelse på forandringsituationen, herunder eksempelvis loven om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse m.v.

8 Udlicitering og hjemtagning

I forbindelse med udlicitering og/eller hjemtagningsprojekter forudsættes det, at de personalepolitiske principper ved forandringsprocesser og organisationstilpasning suppleres med et sæt af supplerende specifikke regler efter protokollattet om medarbejderes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering, punkt 12 i KTO-aftalen 1999 med tilføjelse til KTO-aftalen 2002, pkt. 5.5. Se bilag 1.

9 Opfølgning

Regionen har hidtil arbejdet med "Personalepolitiske principper for større omstillings- og forandringsprocesser", som blev vedtaget i tilknytning til de ændringer, der blev gennemført på sygehusområdet; særligt ændringen på sygehusområdet "fra 3 til 2". Disse principper erstattes af nærværende dokument.

Område-MED sørger for, at der sker lokal drøftelse med henblik på at udbrede kendskabet og anvendelsen af principper ved forandringsprocesser.

Personalepolitiske principper ved forandringsprocesser evalueres af MED-Hovedudvalget i april 2012.

10 Tryghedsordningen skal ses i sammenhæng med

- Region Sjællands Personale Politik
- Region Sjællands Arbejdsmiljøpolitik
- Region Sjællands Livsfasepolitik
- Region Sjællands politik for indsats mod arbejdsbetinget stress
- Protokollat om medarbejderes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering. Punkt 12 i KTO-aftalen 1999 med tilføjelse til KTO-aftalen 2002, pkt. 5.5
- Aftale om medindflydelse og medbestemmelse (Rammeaftalen og regionens MED-aftale)
- Love, aftaler og overenskomster, herunder især de regler, der knytter sig til de forskellige ansættelsesformer, funktionærloven, tjenestemandsregulativet, som har betydning i forbindelse med ændringer i ansættelsesforholdet
- "De første 100 dage" samt "Når vi flytter sammen". Findes på www.kto.dk/default.asp

Bilag 1 Medarbejderinvolvering i udbudsprocesser

Indledning

Dette bilag opsummerer kort de overordnede regelgrundlag – og aftaler, hvor medarbejderinddragelsen i udbudsforløb beskrives. Endvidere beskrives, hvorledes rammerne for medarbejderindflydelse konkret kan tilgodeses.

Notatet er oprindeligt udarbejdet i forbindelse med et konkret udbud i Bygninger og Service og version 2 har i marts 2007 været til gennemlæsning i Danske Regioner. Kommentarer derfra var, at bilaget indholdsmæssigt var korrekt, og at oplægget til processen er fornuftig.

Efterfølgende er notatet tilrettet, således at det beskriver udbudsprocesser generelt.

Afgrænsning af målgrupper

Med MED-aftalen som overordnet ramme, er MED-organisationen redskabet til medarbejderinvolvering og indflydelse i udbudsprocesser. Afhængigt af den enkelte medarbejders organisatoriske tilknytning, vil der være forskellige interesser og fokusområder i udbudsprocessen. Og i forlængelse af dette, kan MED-organisationens varetægelse af de forskellige målgruppers interesser illustreres således:

MED-Hovedudvalg
Skal tilse det overordnede perspektiv, herunder de generelle udbudsbetingelser og medarbejdervilkår. Varetager som udgangspunkt alle medarbejderes personalepolitiske interesser, herunder potentielle medarbejdere i Region Sjælland.

MED udvalg med et kunde – og brugerperspektiv	MED – udvalg med et leverandørperspektiv
Det primære perspektiv vil være kunde – og brugerperspektivet. Medarbejdere tilknyttet dette udvalg, er medarbejdere ansat med reference til de koncernledere, der er kunder/brugere af ydelsen/produktet. MED organisationens interesser vil derfor udmøntes qua repræsentation i en arbejdsgruppe, som skal udarbejde udbudsmateriale, herunder kravspecifikationer.	Medarbejderne tilknyttet dette udvalg har organisatorisk tilknytning til en funktion/speciale, der er potentiel leverandør til ydelserne. Fokus på processen vil derfor i de første faser være et evt. kontroludbud, og MED organisationens interesser vil derfor udmøntes qua repræsentation i såkaldt kontrolbudsgruppe. Afhængig af beslutning om tildeling af kontrakt, kan fokus endvidere blive virksomhedsoverdragelse og arbejdsprocesser.

Regelgrundlag og rammer

Af MED rammeaftalen og Protokollat om medarbejderes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering fremgår det, at større organisatoriske ændringer (udbud/udlicitering, intern omorganisering, opgaveflytning mellem myndigheder m.m.), der kan få betydning for medarbejdernes arbejds- og personalemæssige forhold, skal drøftes med de berørte parter. Af diverse vejledninger¹ fremgår det endvidere, at medarbejderrepræsentanterne ikke blot bør informeres og høres, men skal gives mulighed for at være aktivt i forløbet ved at deltage i de grupper, der nedsættes eksempelvis brugergrupper og arbejdsgrupper for udformning af kontroludbud.

Opmærksomheden skal skærpes ved kontroludbud, hvor dette jo som bekendt skal udformes uafhængigt af de personer, der træffer beslutning om, hvem der efter udbud skal løse opgaven fremover. De direkte involverede medarbejdere bør involveres i arbejdet med udarbejdelse af kontroludbud, bortset fra "beslutningstagerne".²

Der kan stilles spørgsmål til medarbejdernes inddragelse i udbudsprocesser af hensyn til den nødvendige fortrolighed, men afsættet bør da tages i, at medarbejderrepræsentanter er en del af en offentlig myndighed. Dette betyder, at medarbejderrepræsentanter er omfattet af Forvaltningslovens § 27 om tavshedspligt og om fortrolige oplysninger. Videregivelse af fortrolige oplysninger er kun berettiget, såfremt den medarbejder, der modtager oplysningerne, har en klar og saglig interesse heri.

I det omfang medarbejderrepræsentanterne gennem MED-aftalen/rammeaftaler er tildelt ret til at deltage i beslutningsprocessen, opfylder de altså Forvaltningslovens betingelser for at modtage fortrolige oplysninger.

Når udbud/udlicitering finder sted, bør nedennævnte indgå i drøftelserne med medarbejderne³:

- Kravspecifikation i udbudsmaterialet, for eksempel opgavebeskrivelse, kvalitetsmål og kvalitetssikring
- Betingelserne for og tilrettelæggelse af udarbejdelsen af kontroludbud
- Konsekvenser, hvor opgaven fremover varetages i eget regi – hvis opgaven hjemtages
- M.m.

I nogle overenskomster (overenskomst for husassistenter, overenskomst for rengøringsassistenter) er der særlige bestemmelser om pligt til drøftelser mellem de berørte parter, inden der træffes endelige beslutninger om *arbejdsomlægninger*. Disse særlige bestemmelser skal særligt iagttages i de udbudsprocesser, der omfatter arbejdspladser, hvor medarbejdere med de nævnte overenskomster er ansat.

Endeligt kan fremhæves fra MED-aftalen, at der skal informeres "i god tid", hvilket vil sige, inden der træffes nogen beslutning, således at medarbejderne her en reel mulighed for at udøve medindflydelse.

Rammer for indflydelse; projekt- og MED-organisationen

Planlægning og gennemførelse af udbuddet organiseres i en projektorganisation. Det overordnede ansvar for at tilgodese medarbejderinvolvering og iagttage at gældende regler og aftaler overholdes, placeres i styregruppen.

¹ Eksempelvis Medbestemmelse og åbenhed, SID's offentlige sekretariat, 2004

² Omstillingsprocesser, Amtsrådsforeningen, 2004

³ Omstillingsprocesser, Amtsrådsforeningen, 2004

Medarbejderinvolveringen udmøntet qua

- Regionens MED-organisering (de relevante MED-udvalg)
- Medarbejderrepræsentation i arbejdsgruppe (der bl.a. udarbejder udbudsmaterialet)
- Medarbejderrepræsentation i kontrolbudsgruppe

De relevante MED-udvalg og fora er MED-Hovedudvalget, MED-Sundhed, Område-MED, Lokal-MED, samt arbejdspladsfora i det berørte område. MED-udvalgene udgør den formelle del af MED-organisationen, og det er således her, at input til brug for beslutninger på direktions- eller politisk niveau udformes og beslutes.

Medarbejderinvolvering tilgodeses endvidere ved medarbejderrepræsentation i arbejdsgruppen og kontrolbudsgruppen.

Endelig skal medarbejderinformation af mere generel karakter kontinuerligt effektueres via MED-udvalg, arbejdspladsfora, nyhedsbreve og personalemøder.

Etablering af projekt – og MED-organisationen i forhold til medarbejderrepræsentationen.

Medarbejderrepræsentationen i de udvalg og fora, der tager afsæt i MED-aftalen for Region Sjælland, er valgt qua de gældende aftaler og regler for etablering af MED-udvalg og arbejdspladsfora.

I forhold til *arbejdsgruppen*, der skal udarbejde udbudsmaterialet, foreslås det, at styregruppen anmoder det relevante MED udvalg med kunde/brugerperspektivet om at udpege medarbejderrepræsentanter.

I forhold til *kontrolbudsgruppen*, foreslås det, at styregruppen anmoder det relevante MED-udvalg med leverandørperspektivet om blandt sig at udpege medarbejderrepræsentanter.

Medarbejderinvolvering i de enkelte faser

Faserne for medarbejderinvolvering kan tænkes i forberedelse, behandling og gennemførelse. Når der udarbejdes endelig tids- og handlingsplan, skal det fremgå, hvornår MED-organisationen skal involveres. De overordnede opgaver for de enkelte MED-udvalg fremgår af skemaet på side 10.

Som udgangspunkt forventes orienteringen af de faglige organisationer at ske via de valgte tillidsrepræsentanter. Når der foreligger en beslutning om tildeling af kontrakt, vurderer styregruppen, hvorvidt udfaldet kan have konsekvenser i form af arbejdsomlægninger internt i organisationen, og afhængigt af denne vurdering, planlægges en drøftelse med de relevante faglige organisationer (med særlige bestemmelser om pligt til drøftelser). Denne drøftelse skal gennemføres, inden der træffes endelig beslutning om arbejdsomlægningen.

Koncern HR's vejledninger til ledelserne i Region Sjælland

Arbejds-mangelrelaterede afskedigelser

Ansættelsesmyndigheden bestemmer, hvem der i en konkret situation skal afskediges. Dette er et udslag af ledelsesretten. Afskedigelser skal altid være sagligt begrundet. Nedsikring af bevillingerne, opgaveomlægninger og tilsvarende er en saglig begrundelse for afskedigelse (men skal suppleres af en individuel begrundelse til den enkelte ansatte).

Saglige kriterier

Ved vurderingen af hvilke ansatte, der er bedst kvalificeret, skal der foretages en konkret og individuel vurdering af de ansattes kvalifikationer sammenholdt med en vurdering af enhedens fremtidige behov for kompetencer. På den baggrund vurderes det, hvilke ansatte enheden bedst kan undvære.

De ansattes synspunkter om, hvilke kvalifikationer og kompetencer, der bør ligge til grund for ledelsens valg af medarbejdere og leder(e) til enheden, drøftes i relevante MED-udvalg, inden ledelsen træffer beslutning om, hvilke ansatte der skal indgå i enheden.

Som tommelfingerregel kan man regne med, at det, der er sagligt at lægge vægt på i en ansættelsessituation, også vil være sagligt at lægge vægt på i en afskedigelsessituation.

Også ved afskedigelse som følge af enhedens forhold skal særlovgivningens krav om f.eks. ligebehandling overholdes, og de forvaltningsretlige grundsætninger som lighedsgrundsætningen, forbudet mod at sætte skøn under regel samt magtfordrejningslæren skal iagttages.

Kvalifikationsvurderingen bør indeholde en vurdering af de ansattes

1. Faglige kvalifikationer
2. Opgavevaretagelse
3. Personlige kvalifikationer og
4. Andre forhold

Ved vurdering af de ansattes faglige kvalifikationer kan det bl.a. være relevant at se på:

- 1 a. Uddannelse
- 1 b. Kurser
- 1 c. Relevant erfaring/faglige kompetenceområder
- 1 d. Varetagelse af specialistfunktioner
- 1 e. Faglig fleksibilitet

Når opgavevaretagelsen vurderes, kan det bl.a. være relevant at se på:

- 2 a. Kvalitet
- 2 b. Hurtighed
- 2 c. Den ansattes kapacitet

For så vidt angår de personlige kvalifikationer, kan det bl.a. være relevant at se på:

- 3 a. Den ansattes engagement og motivation
- 3 b. Fleksibilitet
- 3 c. Omstillingsevne
- 3 d. Samarbejdsevne
- 3 e. Stabilitet
- 3 f. Andre relevante jobrelaterede forhold som f.eks. fysik, servicemindedhed mv.

Hvis der ikke ud fra ovenstående kvalifikationsvurdering kan nås en konklusion, kan der lægges vægt på

- 4 a. Anciennitet
- 4 b. Andre regelbetonede forhold

Skøn under regel

Det forvaltningsretlige forbud mod at sætte skøn under regel gælder også ved afgørelse om afskedigelse. Regionen kan således ikke fastsætte regler om, at afskedigelse f.eks. foretages efter SIFU-princippet (sidst ind først ud), om først at afskedige medarbejdere på orlov, at afskedige overenskomstansatte før tjenestemandsansatte eller om at ansatte med en relativ lang anciennitet afskediges sidst blandt kvalificerede.

En offentlig myndighed eller enhed er forvaltningsretligt forpligtet til i en afskedigelsessituation begrundet i arbejdspladsens forhold at foretage en konkret, individuel vurdering af de ansattes kvalifikationer med henblik på at vurdere, hvem der under de givne omstændigheder bedst kan undværes. Der skal foretages et skøn med henblik på at sikre, at den samlet set bedst kvalificerede arbejdskraft bibeholdes.

Konkret og individuel begrundelse

Ansættelsesmyndigheden skal angive den overordnede årsag til afskedigelsen. Herudover skal det angives, hvad der er årsagen til, at det netop er denne medarbejder, der afskediges. Inden der træffes afgørelse om afskedigelse, skal enheden høre den ansatte, der påtænkes afskediget, vedrørende afskedigelsen.

Partshøringen skal være skriftlig, og der skal høres om:

- Grundlaget for besparelserne
- Kriterierne for afskedigelse
- Den konkrete og individuelle begrundelse for den påtænkte afskedigelse
- De faktiske oplysninger, som er tillagt væsentlig betydning ved udvælgelsen af den pågældende

Ved afskedigelse som følge af budgetreduktioner er der alene pligt til almindelig partshøring efter forvaltningsloven § 19⁴. Den konkrete og individuelle begrundelse skal angives, for at den pågældende medarbejder kan fremkomme med sine bemærkninger til det, som enheden lægger vægt på ved afskedigelsen. Partshøringsretten og retten til begrundelse efter forvaltningsloven er individuelle rettigheder, og organisationer/tillidsrepræsentanter har således ikke kompetence til på de berørte medlemmers vegne at fraskrive medlemmerne retten til konkret og individuel begrundelse.

⁴ ... hvilket indebærer, at en uddybning af arbejdspladsens relative vægtning af de kriterier, der ligger til grund for den påtænkte afsked, i forhold til andre kvalificerede medarbejdere, ligger uden for høringspligten og begrundelseskravet efter forvaltningslovens § 19

Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang

For afskedigelser af større omfang gælder de særlige regler i lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang.

Disse regler indebærer en pligt for arbejdsgiveren til at forhandle med personalet og til at varsle afskedigelserne over for det regionale Beskæftigelsesråd. Endvidere indeholder reglerne minimumskrav med hensyn til, hvornår afskedigelserne kan få virkning. For så vidt angår de nærmere retningslinjer for, hvilke virksomheder der er omfattet af loven, og hvilke forpligtelser der påhviler arbejdsgiveren, henvises til loven samt Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse herom (bekg. 969 af 21.9.2006).

Af bekendtgørelsen § 8 fremgår blandt andet, at " En kommunes centrale administrative forvaltning - for kommuner med magistratsordning dog de enkelte magistratsafdelinger - betragtes som en selvstændig virksomhed.", og at "De forskellige institutioner, der hører under den enkelte kommunale forvaltningsgren, betragtes som en virksomhed, f.eks. under socialforvaltningen alle børnehaver, vuggestuer og plejehjem."

I Region Sjælland fortolker vi bekendtgørelsen således, at virksomhedsbegrebet følger vores ledelsesstruktur. Det indebærer, at

- Psykiatrien, Sygehus Nord og Sygehus Syd hver for sig udgør virksomheder
- Sygehusapoteket, Det Præhospitale Center og Garantiklinikken udgør hver for sig virksomheder
- De sociale institutioner tilsammen udgør en (1) virksomhed,
- Driftsområderne a) Det Sunde Køkken, b) Have og Vej, c) Vaskerierne og d) Rengøring udgør virksomheder hver for sig
- Regionshuset med alle dets enheder udgør tilsammen en (1) virksomhed

Reglerne skal anvendes, når antallet af afskedigede personer i en 30-dages periode forventes at udgøre

1. mindst 10 personer i institutioner med over 20 og færre end 100 ansatte
2. mindst 10 % af de ansatte i institutioner med mindst 100 og færre end 300 ansatte
3. mindst 30 personer i institutioner med mindst 300 ansatte

Såvel tjenestemænd som overenskomstansatte indgår i opgørelsen. Hvis antallet af afskedigede udgør mindst 5, skal antallet af ansatte, der tager deres afsked "foranlediget af særlige, gunstige fratrædelsesvilkår", dvs. f.eks. frivillig fratreden, medregnes ved opgørelsen af antallet af afskedigelser.