

## Retningslinjer for personalereduktioner

I forbindelse med budgetmæssige besparelser og omstruktureringer

Stevns Kommune ønsker dialog, åbenhed, og synlighed i de processer, som gennemføres i forbindelse med omplacering og evt. afskedigelser som følge af besparelser eller omstruktureringer.

I en situation hvor besparelser eller omstruktureringer er nødvendige, er det meget vigtigt, at alle i organisationen bruger deres sunde fornuft og arbejder for at skabe flest mulige løsningsmuligheder, for at sikre en bæredygtig økonomi for Stevns Kommune i fremtiden.

Omfanget af afskedigelser skal minimeres i det omfang, som er muligt.

Stevns Kommune er én ansættelsesmyndighed. Der skal derfor i situationer, hvor der kan være tale om personalereduktioner, tænkes bredt og på tværs af organisationen.

Disse retningslinjer skal ses som et supplement til Stevns Kommunes øvrige personalepolitikker og MED-aftalens bestemmelser.

I tilfælde af personalereduktion af større omfang vil dette betyde, at de er omfattet af Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang. I sådanne tilfælde skal det Regionale Beskæftigelsesråd orienteres herom. De nedenfor nævnte principper og retningslinjer, vil også i disse tilfælde være gældende for tilrettelæggelse og gennemførelse af processen.

Ved tvivlsspørgsmål til nedenstående procesforløb kontaktes HR.

---

# Procesbeskrivelse

## Fælles orientering til medarbejdere

Når der er truffet endeligt beslutning om budgetmæssige besparelser eller omstruktureringer, som vil medføre personalereduktioner, skal der snarest herefter gives en fælles orientering til medarbejderne. Det vurderes om det er hensigtsmæssigt at orientere medarbejdergrupper eller på arbejdsstedet.

Orienteringen skal indeholde følgende:

- Proces
  - Tidsperspektiv
  - Hvornår besparelsen skal effektueres
- Orientering om forventede tidsperspektiver i forhold til procesbeskrivelsen. Skal angives så præcist som muligt.
- Opfordring til, at medarbejdere som har besluttet en nærtstående frivillig fratræden (pension) eller som måske ønsker en frivillig fratrædelsesordning taler med nærmeste leder.

Chefgruppen vurderer hvem der skal give orienteringen.

Formålet med en fælles orientering på et tidligt tidspunkt vil i givet fald være at undgå rygtedannelser og et forsøg på at skabe trykthed i en situation, hvor mange naturligt vil føle deres jobsikkerhed truet.

## Overvej indførelse af ansættelsesstop

For at så få medarbejdere som muligt bliver berørt, skal det indenfor de enkelte fagområder overvejes om der skal indføres et ansættelsesstop i de stillingskategorier, som er berørt af besparelsen. Under alle omstændigheder skal alle genbesættelse af alle stillinger, i tilfælde af vakancer, overvejes.

Overvejelserne skal være medvirkende til at forøge mulighederne for omplaceringer.

Ved indførelse af egentlige ansættelsesstop er det Direktionen, der har kompetencen til at give dispensation fra ansættelsesstoppet. Den enkelte chef/leder har ansvaret for at afklare hvorvidt der er andre løsningsmuligheder fx ved internt stillingsopslag eller via intern omrokering, inden der søges dispensation.

Dispensation bør kun ydes i ganske særlige tilfælde, fx hvor der kræves helt særlige kvalifikationer, autorisationer eller lignende kompetencer.

Det politiske system orienteres om den aktuelle situation på fagudvalgsmøderne.

---

## Objektive kriterier for udvælgelse af medarbejdere

Når der skal afskediges medarbejdere, som en følge af budgetmæssige besparelser eller omstruktureringer, skal det aftales, hvilke kriterier der skal ligge til grund for udvælgelsen. Er der ikke aftalt kriterier, vil de faglige organisationer vurdere opsigelsesgrundlaget som usagligt.

Kriterierne skal være objektive, og skal drøftes i MED-regi.

Ud fra besparelsens omfang vurderes det, om kriterierne skal drøftes i det lokale MED, områdeMED eller HovedMED. Er det dagplejere der skal afskediges, vil lokalMED være relevant. Er det fx hele skoleområdet, vil områdeMED være hensigtsmæssigt.

En afskedigelse er en skønsmæssig beslutning, som myndigheden har pligt til at udøve. Skønnet må ikke erstattes med en regel. Det er ok at opstille kriterier, men der skal være flere forskellige. Et sagligt kriterium kan blive usagligt, hvis det anvendes som det eneste.

Eksempler på saglige kriterier: Uddannelse, evner, fleksibilitet, faglighed, funktioner, sammensætning af tilbageværende arbejdsstyrke (fagligt, funktionsmæssigt, anciennitetsmæssigt)

Eksempler på usaglige kriterier: Køn, graviditet og barsel, race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, handicap - eller medarbejders handicappede børn, alder, ansættelsesform (fx fleksjob, seniorordning, nedsat tid, etc.).

Der må ikke opstilles regler, der udelukker skønnet. Det er således ikke tilladt at lægge vægt på ét kriterium med den konsekvens, at andre saglige kriterier ikke inddrages. Det er fx ikke tilladt udelukkende at lægge vægt på økonomiske hensyn eller anciennitetsprincip ("SIFU"- sidst ind først ud), men økonomiske hensyn og SIFU- princippet kan indgå blandt andre hensyn når skønnet udøves.

I helt særlige tilfælde kan der være personalepolitiske hensyn til den enkelte medarbejder som gør, at en medarbejder ikke indgår i vurderingen.

I denne fase kan det ligeledes være en fordel at overveje, om besparelsen betyder en anderledes prioritering af arbejdet og dermed et ændret behov i medarbejderstaben. Overvejelserne kan derfor med fordel gå på, hvem der forholdsvis bedst kan undværes i den fremtidige struktur, dvs. behold de bedst kvalificerede medarbejdere til de opgaver, der skal løses.

## Undersøge alternative muligheder

Før processen med afskedigelser igangsættes er det vigtigt at overveje, om der er alternative muligheder.

- Er pensionering nært forestående for medarbejdere i den aldersgruppe?
- Er der medarbejdere, der frivilligt ønsker at gå ned i tid?
- Kan hjælp til omskoling være en mulighed?
- Kan frivillige fratrædelsesaftaler være en mulighed?

Der er ikke afsat særlig økonomi til disse ordninger, hvorfor de frivillige ordninger skal kunne rummes indenfor den enkelte afdelings budget.

Tal med medarbejderne om de muligheder der kan være.

---

## Vurdere konsekvenser ved nedlæggelse af stillinger

En personalereduktion vil altid have en konsekvens for arbejdsstedet. Når der skal reduceres i antallet af medarbejdere, vil der være opgaver, som ikke længere kan udføres eller hvor aktivitetsniveauet må nedsættes.

Derfor er det vigtigt at synliggøre konsekvenserne af en personalereduktion. Ved at synliggøre konsekvenserne er der mulighed for at udvælge opgaver, hvor det gør mindst "ondt". Samtidig giver det også mulighed for, at der overordnet kan træffes beslutning, om det er konsekvenser organisationen kan leve med, eller der må peges andre opgaver.

For alle opgaver/funktioner/stillinger, der påtænkes nedlagt på arbejdsstedet bør der gennemføres en konsekvensvurdering. Bilag 1: Skema til konsekvensvurdering.

Sideløbende med konsekvensvurderingen er det også vigtigt at vurdere opgaven/funktionen i forhold til

- er opgaven placeret hensigtsmæssigt rent organisatorisk?
- kan der rationaliseres ved at samle sammenlignelige opgaver på tværs af organisationen?
- kan arbejdsgange rationaliseres i det hele taget?

Da Stevns Kommune er en samlet organisation, er det vigtigt at forholde sig til arbejdsstedets funktioner og se opgaveløsningen i et bredt perspektiv.

## Orienterer tillidsrepræsentant løbende

Det er vigtigt at have en tæt og fortrolig kontakt med tillidsrepræsentanten på arbejdsstedet. Tillidsrepræsentanten skal holdes løbende orienteret gennem hele processen.

## Udvælgelse af medarbejdere

Når det er endeligt besluttet, hvilke funktioner eller opgaver der skal bortfalde, udvælger den ansvarlige leder de medarbejdere, som skal forsøges omplaceret eller som må afskediges.

### Begrundelsen for afskedigelse

Begrundelsen for at det lige netop er denne medarbejder, der skal afskediges frem for en anden medarbejder, er en vurdering, som skal foretages af den enkelte leder.

Afskedigelse af en medarbejder på grund af besparelser og effektiviseringer er forskellig fra almindelige uansøgte afskedigelser, ved at der ikke er noget, der kan bebrejdes medarbejderen. Medarbejderen er ikke skyld i at pågældende skal afskediges. Der skal foretages en afskedigelse af den/de medarbejdere, der bedst kan undværes i forhold til de opgaver, som fortsat skal udføres.

Ved budgetbesparelser kan der forekomme to former for personalereduktion:

- Arbejdsmangel - Bortfald af arbejdsopgaver. Man taler her normalt om arbejdsmangel.
- Budgetmangel - Almindelige nedskæringer, således at alle skal medvirke til en øget produktivitet/ servicenedgang og/eller at der udelukkende er tale om, at en del af de opgaver, som medarbejderen/medarbejderne har udført, som falder bort.

---

## Indledende samtale med udpegede medarbejdere

Når der er truffet beslutning om, hvem der skal indstilles til afsked eller forsøges omplaceret, orienteres medarbejdere(n) hurtigst muligt.

Ved samtalen orienteres der om baggrunden for valget. Medarbejderen har ret til en nærmere uddybning, hvis det ønskes.

Der skal spørges ind til om medarbejderen ønsker en omplacering, såfremt muligheden er til stede.

Det er en god ide at tilbyde en opfølgende samtale, så medarbejderen får mulighed for at forholde sig til sin situation.

At indkalde en medarbejder til samtale for at overbringe besked om påtænkt afskedigelse kan gøres på to følgende måder:

- Ved en skriftlig indkaldelse, med ret til bisidder, eller
- Medarbejderen kaldes ind på kontoret uden forudgående varsel.

Der er følgende fordele og ulemper ved begge fremgangsmåder:

- Skriftlig indkaldelse:
  - Fordel: Medarbejderen er forberedt og har mulighed for at have bisidder med.
  - Ulempe: Perioden fra indkaldelsen til samtalen er afholdt, er et stort psykisk pres for medarbejderen.
- Uden varsel:
  - Fordel: Medarbejderen oplever ikke den periode med det store psykiske pres
  - Ulempe: Medarbejderen kan føle sig overrumplet og har ikke mulighed for bisidder

Fremgangsmåden aftales i områdeMED.

## Undersøge om der er mulighed for omplacering

For de medarbejdere, som ønsker en omplacering, hvis muligheden er til stede, skal dette undersøges. Det skal undersøges i hele Stevns Kommune.

Undersøgelsen om omplacering skal ske meget bredt i forhold til bl.a. interesse, særlige ønsker samt særlige kompetencer eller en uddannelsesmæssig baggrund, som kan benyttes i en anden funktion.

Der skal tænkes kreativt!

HR koordinerer denne proces.

## Indstilling til HR

Sidste udvej er indstilling til afsked.

Lederen sender en indstilling til afsked til HR. Af indstillingen skal det fremgå, hvilke kriterier der har ligget til grund for udvælgelsen.

Skabelon til "Indstilling til afsked" skal bruges.

## Partshøring

Før der træffes endelig beslutning om afskedigelsen, har medarbejderen ret til at komme med indsigelser eller bemærkninger til beslutningsgrundlaget.

---

Mener medarbejderen, at beslutningen er truffet på et forkert grundlag, sendes indsigelsen til HR. HR vurderer i samarbejde med lederen, om medarbejderens indsigelse medfører, at der skal ændres på beslutningen.

Som hovedregel er partshøringsperioden på 14 dage. For pædagogisk personale er den 3 uger.

## **Forhandling med faglig organisation**

En faglig organisation har ret til at bede om en forhandling. For det pædagogiske personale kan de faglige organisationer bede om en forhandling, før endelig beslutning træffes. For øvrige personalegrupper vil eventuelle forhandlinger foregå efter opsigelsen.

I forhandlinger deltager den leder, der har truffet beslutning om afskedigelsen og HR.

## **Opsigelse**

Efter partshøring og evt. forhandling eller indsigelse, som ikke ændrer ved beslutningen, sendes endelig opsigelse.

## **Efter opsigelsen**

Fra opsigelsen modtages til stillingen skal fratrædes, vil der være en periode afhængig af opsigelsesvarsel, som måske ikke er så rar for medarbejderen. Sørg for at tage hensyn og hjælp til med at gøre perioden så god som mulig for medarbejderen.

### Psykologbistand

Er medarbejderen meget påvirket af opsigelsen bør det undersøges, om arbejdsstedet har mulighed for at tilbyde psykologisk bistand. Få konsultationer kan have stor betydning for både for medarbejderen og for arbejdsstedet. Hvis det kan modvirke eller nedsætte en fraværperiode, skal der ikke mange fraværsdage til med vikardækning, før udgiften er tjent ind.

### Hjælp til jobsøgning

Hjælp en opsagt medarbejder i det omfang det er muligt, til at finde anden beskæftigelse.

Det er individuelt, hvilken form for hjælp, der kan være behov for. Nogle medarbejdere skal måske have hjælp til at skrive ansøgninger og andre skal måske hjælpes i gang med at søge. Til nogle stillingskategorier kan der være behov for at tilbyde hjælp gennem en genplaceringskonsulent, såfremt arbejdsstedet har mulighed for at finansiere ekstern konsulentbistand.

Oplys medarbejderen om at der er ret til frihed med løn til jobsamtaler.

### Kompetenceudvikling

Andre medarbejdere kan have behov for ekstra kompetencer for at øge muligheden for at finde anden beskæftigelse. Frihed til relevant efteruddannelse bør gives i det omfang det er muligt. Det behøver ikke nødvendigvis at medføre store økonomiske omkostninger for arbejdsstedet. Flere faglige organisationer har gratis uddannelser til deres medlemmer, ligesom der til en del uddannelser, er mulighed for at søge voksenuddannelsesstøtte (SVU).

## **Jobbank**

Der oprettes en jobbank til opsagte medarbejdere og til medarbejdere, som er varslet ned i tid. Medarbejderen kan være tilmeldt jobbanken i opsigelsesperioden.

Ved ledige stillinger i Stevns Kommune, hvor medarbejderen er kvalificeret til at varetage stillingen, har medarbejderen krav på at komme til jobsamtale. Ved mange kvalificerede, udvælger ansættelsesudvalget, hvem der skal indkaldes til samtale.

---

Kan stillingen ikke tilbydes en medarbejder fra jobbanken, skal beslutningen være truffet af leder og afdelingschef i fællesskab.

HR administrerer denne ordning.

### **Tilbageværende medarbejdere**

Tag også hånd om de medarbejdere, som er tilbage. Det er vigtigt at tilbageværende medarbejdere kender til de fremtidige forventninger til arbejdsstedets opgaveløsning, når der er reduceret i antallet af medarbejdere.

### **Evaluering**

Retningslinjerne evalueres i foråret 2011.