



# En værdig opsigelse

*Seminar for ledere*

*Uge 43 2019*



# Formål med kurset

- *At klæde ledere på til forpligtelserne som personaleleder ved implementering af budget 2020*



# Dagsorden

- *Kernefortælling*
- *En værdig opsigelse i Albertslund Kommune*
- *Lederens opgaver og forventninger lederen kan have til TR*
- *Medarbejdernes reaktioner og varslingsamtale*
- *Værktøjer*

# Kontaktpersoner

## Leder af HR & Jura

Majken Kondrup [Majken.kondrup@albertslund.dk](mailto:Majken.kondrup@albertslund.dk) 43 68 60 91

## Personalekonsulenter

Stine Høst Kjerkebye [Stine.høst.kjerkebye@albertslund.dk](mailto:Stine.høst.kjerkebye@albertslund.dk) 43 68 60 31

Rikke Brandt [Rikke.brandt@albertslund.dk](mailto:Rikke.brandt@albertslund.dk) 43 68 60 55

Pernille Carlsen [Pernille.carlsen@albertslund.dk](mailto:Pernille.carlsen@albertslund.dk) 43 68 76 43

Maria Zinckernagel Nielsen [azn@albertslund.dk](mailto:azn@albertslund.dk) 43 68 61 36

## Udviklingskonsulent

Bente Poulsen [Bente.Poulsen@albertslund.dk](mailto:Bente.Poulsen@albertslund.dk) 43 68 61 42

# Faser

*Budget-  
vedtagelse*

5.11

13.11

## *Fase 1*

Før beslutning om,  
hvem der skal  
afskediges som følge  
af arbejdsmangel

## *Fase 2*

Afskedigelse af  
medarbejdere

## *Fase 3*

Efter afskedigelse af  
medarbejdere

# Kernefortælling



# Kernefortælling

*Vigtigt at fortælle – og holde fast i – at **årsagen** til de påtænkte opsigelser er arbejdsmangel som følge af besparelser.*

*Det er **IKKE** individuelle forhold hos medarbejderne, der er årsag til opsigelserne.*

# Kernefortælling - kriterier

- *Lederen fastlægger kriterier for udmøntningen af besparelser i forhold til enhedens fremtidige opgaver*
  - *Faglige kompetencer*
  - *Personlige kompetencer*
  - *Opgavevaretagelse og –bortfald*
  
  - *Kriterierne skal drøftes i MED-udvalget*
- *Ud fra en **samlet vurdering** udpeger lederen de medarbejdere, der skal varsles opsagt*
- *Dygtige medarbejdere, som ud fra en samlet konkret vurdering bedst kan undværes ud fra hvad, der er brug for for at arbejdspladsen kan løfte opgaverne fremadrettet*



# Eksempler på gode kriterier

Drøftelse med  
MEDudvalget

*Både objektive og subjektive kriterier*

- *Relevant uddannelsesbaggrund*
- *Relevant efteruddannelse*
- *Relevant erfaring*
- *Væsentlige kvalifikationer for organisationens fortsatte drift*
- *Bredeste kvalifikationer*
- *Samarbejdskompetencer, netværkskompetencer*
- *Stabilitet*
- *Fleksibilitet i opgaveløsningen fremadrettet*

# Fortrolighed

- *Vigtigt at ledere og TR respekterer, at de medarbejdere, der er varslet opsagt, er omfattet af fortrolighed i varslingsperioden*
- *Det betyder, at ledere og TR i varslingsperioden **ikke** må kommunikere hvilke medarbejdere, der har fået en påtænkt opsigelse*
- *Varslede medarbejdere vil ofte vælge at bryde fortroligheden – men det er medarbejderens eget valg*
- *Hvad må lederen kommunikere: At der er udleveret varslingsbreve og hvor mange, der er varslet*

# En værdig opsigelse

En øvelse for  
MEDudvalget

- *Opsagte medarbejdere vil betegne opsigelsen som værdig, når...*
  - ...
  - ...
- *MED-udvalget vil betegne opsigelsen som værdig, når...*
  - ...
  - ...
- *Ledere vil betegne opsigelsen som værdig, når...*
  - ...
  - ...
- *Blivende medarbejdere vil betegne opsigelsen som værdig, når*
  - ...
  - ...

# Vigtige opgaver for lederen



# Ledelsens planlægning

- *MEDinvolvering, årsag og kriterier*
- *Identifikation af medarbejdere ud fra kriterier*
- *Plan for tiden før, under og efter*
- *Logistik og kommunikation*
  - *Generel information*
  - *Kontakt til medarbejderne, som skal varsles*
  - *Lokale*
  - *Materialer*
- *Rumme reaktioner*
- *Fokus på de blivende medarbejdere*

# MED-møde

*Følgende bør drøftes*

- 1. Kernefortælling / årsag - arbejdsmangel som følge af besparelser*
- 2. Fastlæggelse af kriterier*
- 3. Hvordan lederen kontakter de berørte den 13. november 2019?*

# Lederens hovedopgaver FØR den 13.11

## Ledere

- Hav styr på materialer
  - Valideret liste over dem, der skal varsles
  - Påtænkte opsigelsesbreve
  - Materiale fra HR & Jura
  - Talepapirer
- Reserver velegnet lokale
- Forbered sig på reaktioner
- Plan for mødeindkaldelse
- Hvordan kontaktes de berørte medarbejdere den 13.11
- Den 8.11 sender ledere indstilling til HR og orienterer TR om, hvornår samtaler holdes
- Sikre at de berørte medarbejdere er på arbejde den 13.11

## TR

- Være synlig og tilgængelig – står til rådighed for ”en snak”
- Holde sig til ”kernefortællingen” – årsag og kriterier
- Fortælle om MED-proces og involvering
- Fortrolig dialog med ”egen” faglig organisation
- Bisidderrollen varetages hele dagen og på alle geografier (TR)

# Særligt beskyttede grupper

*Drøft ALTID med en personalekonsulent INDEN indstilling om afsked*

- *TR, FTR, TR-suppleanter og MED-, arbejdsmiljørepræsentanter og suppleanter*
  - *Kan kun afskediges ved ”tvingende årsager”*
  - *Afskeden SKAL forhandles før afsked*
- *Forældre ved graviditet, barsel og adoption*
  - *Kommunen skal bevise, at afskedigelsen ikke er sket, fordi medarbejderen har udnyttet eller ønsker at udnytte sin ret til fravær*
  - *Der skal meget til, for at kommunen kan bevise dette*
- *Forskelsbehandling pga. alder og handicap m.v*
  - *Fx ved afskedigelse af overvejende ældre medarbejdere*
  - *Kommunen skal kunne bevise, at der ikke er sket forskelsbehandling*



# Lederens hovedopgaver den 13.11

## Ledere

- Tag kontakt til den / de berørte medarbejdere ud fra den aftalte procedure og plan
- Vær sikker på, at TR er klar om bisidder
- Møde i god tid før i lokalet og hav det nødvendige materiale med
- Følg talepapiret
- Henvendelse til HR, hvis medarbejderen ikke dukker op
- Tilbage melding til HR straks efter den sidste samtale er gennemført

## TR

- Være klar til at deltage som bisidder med kort varsel
- Personlig støtte til medarbejderne under samtalen
- Bistå medarbejderen efter samtalen, herunder lytte til og rumme reaktionerne
- Hvis medarbejderen ønsker det, kan TR hjælpe med hjemtransport o.lign.
- Rekvirere professionel hjælp, hvis der skønnes behov for det

# Lederens hovedopgaver EFTER den 13.11

## Ledere

- Vær åben, synlig og tilgængelig
- Hold fast i normal hverdag med personalemøder o.l.
- Respekter de varslede medarbejderes fortrolighed i varslingsperioden
- Fokus på de blivende medarbejdere
- Informer øvrige medarbejdere, når varslingsperioder er afsluttet og endelig opsigelse afleveret

## TR

- Holde sig til kernefortællingen
- Respektere de varslede medarbejderes fortrolighed
- Være synlig og italesætte situationen over for blivende medarbejdere
- Bistå de varslede medarbejdere, hvis de ønsker at gøre indsigelser mod varslingen

# Hvordan kontakter lederen de berørte den 13.11?

*En øvelse for  
MEDudvalget*

- *De berørte kontaktes personligt af nærmeste leder via "neutral" kontakt – "kom lige med hen på mit kontor, da der er noget vi skal drøfte"*
- *De berørte får en "neutral" SMS/telefonopringning og indkaldes til møde om lidt*
- *Skal lederen kontakte én af gangen, eller alle "berørte" på én gang?*
- *Find et velbeliggende, diskret lokale*
- *Hvor opholder bisidderne sig?*
- *Hvilke fordele og ulemper er der ved den vanskelige kontakt til de berørte medarbejdere?*
- *Drøftelse af, hvordan den ideelle procedure er hos os*

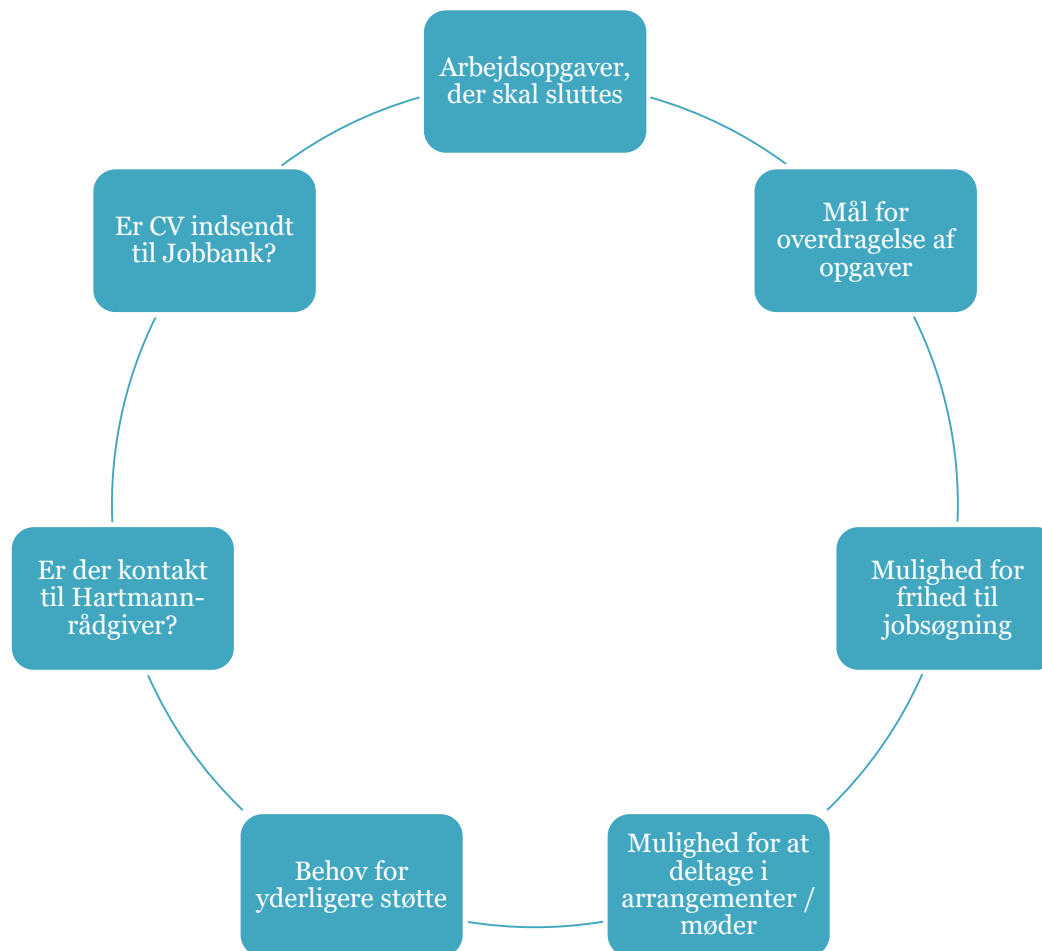
# De blivende medarbejdere

- *Kan have skyldfølelse*
- *Kan have ”berøringsangst”*
- *Kan være i tvivl om de har ”tabt” eller ”vundet”*
- *Vær opmærksom på deres reaktioner*
- *Skab ro og troværdighed*
- *Hav en åben og ærlig dialog*
  
- *Åben drøftelse af prioritering, tilpasning og overdragelse af opgaver*

# Opfølgende møde med den varslede medarbejder i varslingsperioden

- *Hvordan er det gået?*
- *Behov for yderligere støtte*

# Møde med den opsagte medarbejder i opsigelsesperioden



# Omplaceringsforpligtelse og Jobbank

- *Omplaceringsforpligtelse*
  - *Gælder i høringsperioden med hele Albertslund Kommune som ansættelsesområde*
  - *Ledere har pligt til at overtage en kvalificeret medarbejder i en ledig stilling*
  - *Medarbejdere har ikke pligt til at lade sig omplacere*
- *Jobbank*
  - *Ledere skal sende stillingsopslag for ledige stillinger til [Pernille.Carlsen@albertslund.dk](mailto:Pernille.Carlsen@albertslund.dk)*
  - *Afskedigede medarbejdere kan stå i Jobbanken i 3 måneder*
  - *Afskedigede medarbejdere: for at stå i Jobbanken skal medarbejderen indsende CV til Jobbanken. [Skabelon](#) findes på medarbejdersiden*

# Medarbejernes reaktioner





# Medarbejdernes reaktioner

- *Det er naturligt at reagere*
- *Forskellige mennesker – forskellige reaktioner*
- *Krise betyder **vendepunkt**. Græsk ord, oprindeligt Crisis*



# Chok

- *Distance til virkeligheden*
- *Mangel på forståelse af det skete*
- *Anspændt, meget talende*
- *Svær at komme i kontakt med*
- *Virker ligeglad*
- *Taler om situationen som ikke er virkelig*
- *Øjnene flakker / virker tomme*



# Reaktion

- *Øjnene åbnes for det, der er sket*
- *Vrede, sorg*
- *Følelse af tab*
- *Virkeligheden er svær at tage ind*
- *Vanskeligt at finde mening*
- *Indadrettede / udadrettede reaktioner*



# Bearbejdning

- *Oplevelsen kan holdes på afstand*
- *Periodevis tomhed og tanker om "hvad nu"*
- *Tab bearbejdes*
- *Gradvis plads til foretagesomhed*
- *Gradvis plads til at få øje på muligheder*



# Nyorientering

- *Afklaring og forsoning med situationen*
- *Tab under kontrol*
- *Har accepteret situationen*
- *Ser fremad*
- *Føler intet forklaringsproblem*



# Træning i varslingsamtaler

- *Gå sammen med sidemand 2 og 2*
- *Forbered talepapir til varslingsamtalen*
- *Øv' den fiktive samtale med sidemanden A som leder og sidemand B som fiktiv medarbejder, der skal varsles*
- *Kort refleksion sammen:*
  - *Hvad understøttede den værdige opsigelse?*
  - *Hvad kan gøres på anden måde?*

# Særlig opmærksom ved...

- *Voldsomme reaktioner*
- *Hurtige beslutninger med store konsekvenser*
- *Udeblivelse fra arbejde eller aftaler*
- *Pludselig sygdom*
- *Vanskeligheder på andre områder i livet*
- *Tidligere opsagt*
- *Tendens til at vende indad*
- *Bor / lever alene*
- *Lav selvtillid*

# Værktøjer





# Værktøjer til ledere

- *Medarbejdersiden om [budget 2020](#)*
- *Håndbog til ledere i Albertslund Kommune – Personalereduktioner begrundet i kommunens forhold*
- *Eksempler på saglige kriterier*
- *Øvelse i slagplan for varslingen*
- *Talepapir til varslingsamtale*
- *Jobbank*
  
- *Brug hinanden!*

# Værktøjer for varslede / opsagte medarbejdere

- *Jobbank*
- *Hartmanns:*
  - *varslede medarbejdere får udleveret informationsmateriale*
- *Falck Healthcare Tlf. 70 10 20 12*
  - *Der skal oplyses navn, afdeling og hvad der ønskes hjælp til*
  - *Hjælp aftales med leder.*
  - *Ved krise: hjælp kan aftales TR, FTR, AMR eller HR & Jura. Leder skal orienteres hurtigst muligt*